



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

Facultad de Estudios a Distancia

Programas de Estudio a Distancia



Teoría General de la Administración

www.unipamplona.edu.co

Esperanza Paredes Hernández

Rectora

María Eugenia Velasco Espitia

Decana Facultad de Estudios a Distancia

Tabla de Contenido

Presentación

Introducción

UNIDAD 1: Perspectivas de la Administración

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

1.1 OBJETO DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

1.2 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS MÁS IMPORTANTES Y SUS ENFOQUES

PRINCIPALES

1.2.1 Teoría de la Administración Científica

1.2.2 Teoría Clásica o Teoría Neoclásica

1.2.3 Teoría de la Burocracia

1.2.4 Teoría Estructuralista

1.2.5 Teoría de la Relaciones Humanas

1.2.6 Teoría del Comportamiento Organizacional

1.2.7 Teoría del Desarrollo Organizacional

1.2.8 Teoría Estructuralista y/o Neoestructuralista

1.2.9 Teoría Situacional

1.2.10 Teoría Contingencial

1.3 PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.4 PRINCIPALES DESAFÍOS A LA ADMINISTRACIÓN

1.4.1 Crecimiento de las Organizaciones

1.4.2 Competencia más Aguda

1.4.3 Sofisticación de la Tecnología

1.4.4 Tasas Elevadas de Inflación

1.4.5 Globalización de la Economía e Internacionalización de los
Negocios

1.4.6 Protagonismo Mayor de las Organizaciones

Autoevaluación

UNIDAD 2: Antecedentes Históricos de la Administración

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

2.1 INFLUENCIA DE FILÓSOFOS

2.2 INFLUENCIA EN LA ORGANIZACIÓN DE LA IGLESIA CATÓLICA

2.3 INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR

2.4 INFLUENCIA DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

2.5 INFLUENCIA DE LOS PIONEROS INDUSTRIALES Y DE LOS EMPRESARIOS

Autoevaluación

UNIDAD 3: La Administración Científica

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

3.1 LA OBRA DE TAYLOR (1856-1815)

3.2 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

3.3 ENFOQUE MECANICISTA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Autoevaluación

UNIDAD 4: Teoría Clásica de la Administración

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

4.1 ADMINISTRACIÓN SEGÚN FAYOL

4.1.1 Funciones Básicas según Fayol

4.1.2 Proporcionalidad de las Funciones Administrativas

4.1.3 Diferencia entre Administración y Organización

4.1.4 Principios generales de la administración según Henry Fayol

4.2 CONCEPTO DE LÍNEA Y STAFF

4.3 COMPARACIÓN ENTRE LAS TEORÍAS DE TAYLOR Y FAYOL

4.4 EL ENFOQUE DEL SISTEMA CERRADO

Autoevaluación

UNIDAD 5: Teorías de las Relaciones Humanas

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

5.1 ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

5.2 EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE

5.2.1 Fases del Experimento

5.2.2 Conclusiones del Experimento de Hawthorne

5.3 LA CIVILIZACIÓN INDUSTRIAL Y EL HOMBRE

5.3.1 Funciones Básicas de la Organización Industrial

5.3.2 Comparación entre Teoría Clásica y Teoría de las Relaciones Humanas

Autoevaluación

UNIDAD 6: Implicaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Proceso de Información

6.1 INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA

6.2 TEORÍA DEL CAMPO DE LEWIN

6.2.1 Las Necesidades Humanas Básicas

6.3 CICLO MOTIVACIONAL

6.3.1 Etapas del Ciclo Motivacional

6.4 LIDERAZGO

6.4.1 Teorías Sobre Liderazgo

6.4.2 Fuerzas o Aspectos del Liderazgo

Autoevaluación

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Presentación

La educación superior se ha convertido hoy día en prioridad para el gobierno Nacional y para las universidades públicas, brindando oportunidades de superación y desarrollo personal y social, sin que la población tenga que abandonar su región para merecer de este servicio educativo; prueba de ello es el espíritu de las actuales políticas educativas que se refleja en el proyecto de decreto Estándares de Calidad en Programas Académicos de Educación Superior a Distancia de la Presidencia de la República, el cual define: "Que la Educación Superior a Distancia es aquella que se caracteriza por diseñar ambientes de aprendizaje en los cuales se hace uso de mediaciones pedagógicas que permiten crear una ruptura espacio temporal en las relaciones inmediatas entre la institución de Educación Superior y el estudiante, el profesor y el estudiante, y los estudiantes entre sí".

La Educación Superior a Distancia ofrece esta cobertura y oportunidad educativa ya que su modelo está pensado para satisfacer las necesidades de toda nuestra población, en especial de los sectores menos favorecidos y para quienes las oportunidades se ven disminuidas por su situación económica y social, con actividades flexibles acordes a las posibilidades de los estudiantes.

La Universidad de Pamplona gestora de la educación y promotora de llevar servicios con calidad a las diferentes regiones, y el Centro de Educación Virtual y a Distancia de la Universidad de Pamplona, presentan los siguientes materiales de apoyo con los contenidos esperados para cada programa y les saluda como parte integral de nuestra comunidad universitaria e invita a su participación activa para trabajar en equipo en pro del aseguramiento de la calidad de la educación superior y el fortalecimiento permanente de nuestra Universidad, para contribuir colectivamente a la construcción del país que queremos; apuntando siempre hacia el cumplimiento de nuestra visión y misión como reza en el nuevo Estatuto Orgánico:

Misión: Formar profesionales integrales que sean agentes generadores de cambios, promotores de la paz, la dignidad humana y el desarrollo nacional.

Visión: La Universidad de Pamplona al finalizar la primera década del siglo XXI, deberá ser el primer centro de Educación Superior del Oriente Colombiano.

María Eugenia Velasco Espitia Directora CEDUP

Introducción

Nuestra sociedad está compuesta de organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o a la prestación de servicios (actividades especializadas) son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas en las organizaciones, las cuales están constituidas por personas y por recursos no humanos. La vida de las personas depende de las organizaciones y estas últimas dependen del trabajo de las primeras.

La teoría de las organizaciones (T. O) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Debido al volumen y a la complejidad de las operaciones que realizan, las organizaciones necesitan ser administradas cuando alcanzan cierto desarrollo. La administración es la conducción racional de las actividades en una organización, ella implica la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecutan en una organización. Por tanto la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin ella las organizaciones jamás encontrarían condiciones para existir y crecer.

Hoy en día la administración se muestra como una de las áreas del conocimiento más complejas y llena de desafíos. El profesional que la utiliza como medio de vida puede trabajar en los niveles más variados de una organización, desde el nivel de supervisión elemental hasta el de alta dirección. En cada organización el administrador soluciona problemas, dimensiona recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, diagnostica situaciones, etc.

Por consiguiente, se puede apreciar que la administración no es una actividad mecánica que dependa de ciertos hábitos físicos que deben ser superados o corregidos a fin de lograr un comportamiento correcto. Aunque puede enseñarse lo que un administrador debe hacer, tal hecho no lo capacitará efectivamente para aplicarlo en todas las organizaciones. El éxito de un administrador en la vida profesional no está correlacionado del todo con lo que le enseñaron ni con su brillantez académica, ni con su interés personal en poner en práctica lo que aprendió. Estos aspectos son importantes pero están condicionados por características de personalidad y por el modo particular de actuar. El conocimiento tecnológico de la administración es importantísimo, básico e indispensable, pero depende sobre todo de la personalidad y del modo de actuar del administrador, o sea de sus habilidades.

UNIDAD 1

Perspectivas de la Administración

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Objeto de Estudio de la Administración
Teorías Administrativas más Importantes y sus Enfoques Principales
Perspectivas Futuras de la Administración
Principales Desafíos de la Administración

Proceso de Información

Una organización es un conjunto de haberes, estando organizada de diferentes maneras, podemos afirmar que una organización es una persona con objetivos establecidos, metas claras, cuya finalidad es la prestación de servicios.

Éstas actividades están planeadas, coordinadas, dirigidas, controladas para con ello comprobar el logro del objetivo pero para éste alcance se requiere del actuar de las personas, sin ellas no podríamos afirmar que hemos constituido una empresa, ésta conformación es el conjunto de recursos, siendo el principal el humano, no obstante están los recursos técnicos, los físicos, los financieros, comprobando con ello que uno depende del otro para su beneficio.

Algunas organizaciones llamadas empresas tienen ánimo de lucro y otras no. Entre las que podemos mencionar sin ánimo de lucro tenemos a las iglesias, el ejército, los servicios públicos de naturaleza gratuita; y las organizaciones de ámbito comercial, se le caracteriza por su interés de ganar el financiero

La Teoría General de las Organizaciones (T. O) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general.

¿Qué es la Administración?

Es la conducción racional de las diferentes actividades que hacen, que una organización funcione con o sin ánimo de lucro, para ello mencionamos las

actividades ó fases claves dentro de este proceso administrativo: Planear, Organizar, Dirigir, Controlar y Evaluar

¿Cuál puede ser El Papel del Administrador?.

Con este cuestionamiento vienen muchas respuestas. Una, solucionar situaciones ó problemas, otras dimensionar recursos, éstos son técnicos, y financieros, planear la aplicación del conjunto en miras a su entorno; desarrollar estrategias, diagnosticar resultados situacionales, estar siempre a la vanguardia del cambio, etc.

Todo administrador que se respete no debe dejarse involucrar en la empresa con actividades sólo mecánicas y de rutina, debe sacar a flote cada una de sus habilidades; pues debe tomar sus conocimientos, sus experiencias, debe dar su toque personal, y dentro de esto aparece una combinación casi perfecta que son sus propias habilidades técnicas, la humana que es su propio sentir y el conocimiento de aplicabilidad de lo que sabe y contrastarle con la realidad.

1.1. OBJETO DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

La Teoría General de Administración comenzó por lo que se denominó énfasis en las tareas que eran las mismas actividades realizadas por los trabajadores en las fábricas, esto es según la Administración Científica de Taylor; luego viene el énfasis en la estructura, que nos permite ver como está compuesta la organización, según la teoría clásica de Fayol, luego aparece la teoría burocrática de Weber, donde se definen los diferentes cargos en la empresa, aquí se pueden diferenciar ciertos niveles de autoridad. Y por último aparece la teoría estructuralista, se refleja con el énfasis en las personas a través de la teoría de las relaciones humanas; que con el tiempo y sumando experiencia se convierte en la teoría de las relaciones humanas ampliada, luego con la teoría del comportamiento y desarrollo organizacional.

1.2. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS MÁS IMPORTANTES Y SUS ENFOQUES PRINCIPALES

1.2.1 Teoría de la Administración Científica

El contrato principal estaba dado en las tareas y su foco central se enfatizó en la racionalización del trabajo en el nivel operacional, a cada obrero, empleado se le tenía en cuenta pues son ellos quienes en lo último presentan el trabajo o el producto final.

1.2.2 Teoría Clásica o Teoría Neoclásica

Su énfasis en la estructura o sea la forma de la organización, su enfoque principal está dado como una organización formal significando ello que ha sido reconocida por sus integrantes, sus directivos, aquí se hace resaltante que interviene el administrador desde cualquier punto de vista con sus funciones.

1.2.3 Teoría de la Burocracia

Sigue su énfasis en la estructura; hay distinción en los niveles de autoridad de las llamadas jerarquías, en esta teoría a cada empleado dentro de su rango se le empieza a mostrar de manera específica su quehacer, sus funciones, sus tareas y sus responsabilidades.

1.2.4 Teoría Estructuralista

Se continúa mostrando un organigrama, y sus enfoques principales los tenemos en que se dan las organizaciones formales y las informales; se ven ya elaborados análisis de tipo intraorganizacional que significan dentro de la organización y el análisis interorganizacional el de afuera, aquí observamos que las organizaciones se desprenden de la casa Madre para llegar a formar parte de otras y en un lugar distinto en el cual fue creada.

1.2.5 Teoría de la Relaciones Humanas

Su centro, las personas como su nombre lo indica relacionarse entre sí, sus enfoques principales fueron la organización informal que es prácticamente el inicio de toda empresa y aquí hago distinción a lo que es la micro y la pequeña empresa, la experiencia ha mostrado como ha sido el nacer de la organización informal donde el gerente es el todero, ya que manejan los conceptos claros como son la motivación por el trabajo, por la economía, por el salario, liderazgo, etc. Permite darse, ver a cada uno y vender esa imagen, mostrando carisma, vida, interés por las personas, por las cosas, anteponiendo todo para lograr lo propuesto; para comunicarse ya se utilizan los diferentes canales y las formas de llegar a conocerse, a interpretar a cabalidad un dato para mezclarlo con otros, es el oír a los demás y actuar pero no pensando en una sola persona sino en una organización que favorezca a todo el equipo de trabajo, y por último la dinámica de grupo es encontrar nuevas herramientas que logren un clima laboral más favorable donde el interactuar de cada uno sea un compartir de vivencias y experiencias.

1.2.6 Teoría del Comportamiento Organizacional

Su énfasis en las personas y sus enfoques en los diferentes estilos y formas de administrar, del como llegar a culminar sus metas, el de conocer diferentes tipos de mandos desde el impositivo hasta el compartido, entra a formar parte las decisiones, quienes las toman y quienes deberían tomarlas; esto sin dejar atrás que las personas que se han capacitado tienen primacía para decidir, no se puede desconocer la famosa y llamada experiencia que es la sabiduría. La integración de los objetivos organizacionales es aunar esfuerzos, es planear y planificar de tal manera que todos persigan los mismos objetivos llevados por diferentes formas o estrategias. Aquí ya podemos identificar que cada unidad o cada departamento tienen sus propios objetivos y están en cabeza de diferentes individuos, esto es realmente lo que enriquece a la organización el compartir y disfrutar de ese dar y recibir de conocimiento, cultura, habilidades y demás.

1.2.7 Teoría del Desarrollo Organizacional

Aquí se le permite la flexibilidad al gerente, al compromiso y a las formas como nos proponemos alcanzar las metas, ya hablamos de sistemas abiertos, donde se permite interactuar al medio, se comparten experiencias, e ideas, se traen cosas nuevas de otras partes y un objetivo que nos hemos propuesto, se puede cambiar con el objeto de lograr ese mejoramiento continuo.

1.2.8 Teoría Estructuralista y/o Neoestructuralista

Su énfasis en el ambiente, en el entorno que rodea a todas las organizaciones y sus enfoques principales reúnen el análisis intraorganizacional que es de adentro, el ambiental lo que podemos ver y el participativo o abierto donde fluyen otras fuerzas en el ámbito organizacional

1.2.9 Teoría Situacional

Permite a la administración ver, analizar y tomar para sí la experiencia de otros, planear y vislumbrar el futuro, es poner a la organización en una situación dada, propia y sacar de ella unas estrategias, unas metas y unos alcances propios, ya sea del lugar, de la política, de la economía y del mismo conocimiento.

1.2.10 Teoría Contingencial

Nos muestra que toda organización tiene trazado un plan, unos objetivos, unas metas, pero con los nuevos cambios y avances ya sean estos de la ciencia y la técnica, hay que preparar a la organización a cambiar, a presentar nuevas

alternativas, logrando con ello nuevos planes que reemplacen los ya trazados, buscando nuevos escenarios sin que la organización sufra mayores trastornos, ni sus miembros, ni sus herramientas.

A continuación podemos observar la evolución que han tenido cada una de las diferentes Teorías de la Administración:

AÑO	TEORIA
1903	Administración Científica
1909	Teoría de la Burocracia
1916	Teoría Clásica
1932	Teoría de las Relaciones Humanas
1947	Teorías Estructuralista
1951	Teoría de los Sistemas
1953	Enfoque Socio- Técnico
1954	Teoría Neoclásica
1957	Teoría del Comportamiento
1962	Desarrollo Organizacional
1972	Teoría Situacional

1.3 PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Warren Bennis predijo que en los próximos 25 a 50 años, el mundo vería el fin de la forma organizacional de hoy (la organización burocrática) y el surgimiento de sistemas nuevos más adecuados a las exigencias de la postindustrialización.

Dentro del estudio Bennis destacó las principales debilidades de la organización burocrática como son:

- Los cambios rápidos e inesperados en el campo del conocimiento y de la explosión demográfica.
- El crecimiento rápido de las organizaciones que se vuelven complejas e internacionales.
- Las actividades actuales que exigen mayor competitividad, trabajos altamente especializados, involucrando en ello problemas de coordinación y seguimiento a esos cambios acelerados.

Le espera a los Administradores de Empresas una tarea de incertidumbre, de desafíos, se verá enfrentado a problemas multifacéticos, dedicará toda su atención a eventos y grupos ubicados dentro y fuera de la empresa, debiendo dar solución a problemas como exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores,

de las agencias reguladoras, desafíos de los competidores, expectativas de la alta dirección, de subordinados, de los accionistas del ente gubernamental, de la iglesia en fin de todo aquel componente que hace parte del entorno global.

1.4 PRINCIPALES DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.4.1 Crecimiento de las Organizaciones

Este puede ser en términos de tamaño y recursos, de expansión de mercados volumen de operaciones, esto es el resultado del éxito logrado. Se requiere de mayor división estructural, mayor especialización de la mano de obra, creando mayor necesidad de coordinación e integración de las partes responsables que garanticen la eficiencia y la eficacia.

1.4.2 Competencia más Aguda

Esto significa que a medida que aumentan los mercados, los negocios, crecen también los riesgos en toda la actividad empresarial.

Aquí el producto ó servicio que muestre mayores índices de calidad será el de mayor mercado, hay implicación de mayores costos de producción y de inversión de capitales; llevará a mayor investigación para el desarrollo de la ciencia y la tecnología, desaparecerán viejos departamentos y aparecerán unos nuevos.

1.4.3 Sofisticación de la Tecnología

Las comunicaciones, el computador, el transporte, en esto, las organizaciones, las empresas ven la necesidad de buscar su internacionalización, pues la ciencia, la tecnología proporcionan eficiencia y mayor precisión para producir otras tareas.

1.4.4 Tasas Elevadas de Inflación

Los costos de la energía, de las materias primas; la fuerza laboral y del dinero se elevan continuamente. La inflación exigirá cada vez más eficiencia en la administración de las organizaciones; aparecerán nuevas presiones y amenazas sobre las organizaciones con ánimo de lucro; debiendo luchar por las utilidades y la supervivencia al logro de la productividad organizacional.

1.4.5 Globalización de la Economía e Internacionalización de los Negocios

Con los nuevos campos de los negocios han puesto presente la apertura económica permitiendo así a nuestros nuevos empresarios entrar a competir en mercados mundiales llegando con calidad, es necesario la preparación tecnológica que debe primar en las organizaciones.

1.4.6 Protagonismo Mayor de las Organizaciones

El protagonismo de la organización puede ser positivo, imagen frente al público con el ánimo de llamar la atención y buscar un posicionamiento que lo lleve a encontrar nuevos socios, clientes y otras organizaciones de su entorno que quieran formar una más grande.

En conclusión:

- La Administración hace parte de la actividad en toda sociedad basada en tareas de cooperación Hombre, Máquina, Conocimiento, Ciencia, Uso, Técnica.
- El objetivo básico de la administración es alcanzar lo propuesto con los mejores resultados, utilizando las habilidades y capacidades humanas, resaltando el esfuerzo dirigido por grupos organizados.
- El contenido básico y eficaz de la administración cambia conforme a la teoría aplicada, métodos y procesos de trabajo, previsión, organización, dirección, coordinación, control y evaluación, su certera aplicabilidad hace que una organización sea especial y única.
- El proceso de la administración ha tenido grandes enfoques, en un inicio su actividad fue solo fabril, luego llegó la actividad industrial y luego aparece el intercambio de políticas.
- El factor clave de la administración es el logro del mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Auto evaluación

- En grupos de 3 personas. Responder el siguiente cuestionario:
 - ¿Qué se entiende por Organización?
 - ¿Cuáles pueden ser las Actividades Claves en la Organización o en las Empresas?
 - ¿Cómo entiende el concepto de Teoría General de la Organización?
 - ¿Qué es la Administración para Usted?

- Se enuncian diez enfoques principales de la Administración, ejemplarizar una empresa en cada enfoque.
- Dar una opinión propia acerca de la perspectiva futura de la administración. Esto con base a lo explicado en clase.
- Como se podría minimizar los diferentes desafíos de la administración.

UNIDAD 2

Antecedentes Históricos de la Administración

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Influencia de los Filósofos
Influencia en la Organización de la Iglesia Católica
Influencia de la Organización Militar
Influencia de la Revolución Industrial
Influencia de los Pioneros Industriales y de los Empresarios

Proceso de Comprensión y Análisis

2.1 INFLUENCIA DE LOS FILÓSOFOS

Podemos iniciar esta historia con el griego SÓCRATES (470 A. C. – 399 A. C.) a firma que la administración es una habilidad personal, separada del conocimiento técnico y de la experiencia.

Un buen dirigente puede desempeñarse con excelencia si sabe lo que necesita, si es capaz de preverlo.

PLATÓN (429 A. C. – 347 A. C.) fue discípulo de Sócrates, su preocupación fue ante todo por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural del pueblo griego. Hace sus exposiciones sobre el estilo democrático de gobierno y sobre la administración de los negocios públicos.

ARISTÓTELES (384 A. C. – 322 A. C.) fue el creador de la lógica. En su libro Política, estudia la Organización del Estado y distingue tres formas de Administración Pública, Monarquía o gobierno de una sola persona (que puede acabar en tiranía); Aristocracia o gobierno de una elite (que puede generar

oligarquía); Democracia o gobierno del pueblo (que puede convertirse en anarquía)

Sólo a partir de FRANCIS BACON (1561-1626) filósofo y estadista inglés, considerado el fundador de la Lógica Moderna basada en el Método Experimental e Inductivo. Bacon se anticipó al principio de administración conocido como principio de la prevalencia.

THOMAS HOBBS (1558-1679) Político y filósofo inglés, defendía el gobierno absoluto, tenía una visión pesimista de la humanidad, si no hay gobierno los seres humanos tienden a vivir en guerra permanentemente.

JEAN JACQUES ROUSSEAU (1712-1778) Desarrolló la teoría del contrato Social. El estado surge de un acuerdo de voluntades es un convenio entre los miembros de la sociedad.

KARL MARX (1818-1883) y FEDERICH ENGELS (1820-1895) proponen una Teoría del Origen Económico del Estado. Afirman que la historia de la humanidad ha sido siempre la historia de la lucha de clases.

El Marxismo fue la primera ideológica en preconizar el estudio de las leyes objetivas del desarrollo económico de la sociedad.

2.2 INFLUENCIA EN LA ORGANIZACIÓN DE LA IGLESIA CATÓLICA

En el transcurso del tiempo, la Iglesia Católica estructuró su organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional. Esta cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente que su gran organización ha operado satisfactoriamente bajo el mando de una sola persona el Papa.

Esta estructura ha servido de modelo a otras organizaciones que han compartido sus estilos, sus experiencias, principios y normas

2.3 INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR

La organización lineal tiene sus orígenes en la militar, se maneja el principio general de mando, según el cual cada subordinado solo puede tener un superior, fundamental para la función de dirección; aquí observamos la escala general de

mando con sus diferentes niveles, con el correr del tiempo se creó la necesidad de delegar la responsabilidad.

El principio de la dirección es otro aporte que la organización militar ha hecho a la administración, según el cual todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y lo que debe hacer. Para los militares toda organización requiere de una planeación en la cual las decisiones deben ser científicas y no simplemente guiadas por la intuición. Estas deben basarse en la probabilidad y no solo en la necesidad lógica. El Administrador debe aceptar la incertidumbre y planear de manera que pueda contrarrestar la incertidumbre.

2.4 INFLUENCIA DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Este período se inició en Inglaterra y se extendió en todo el mundo, esta se puede dividir en dos épocas:

- 1780 a 1860 Revolución del carbón y el hierro.
- 1860 a 1914 Revolución del acero y la electricidad.

Esta revolución surgió como una bola de nieve que fue creciendo y adquirió su mayor fuerza en el siglo XIX, podemos mencionar cuatro fases:

Primera Fase

Mecanización de la Industria y de la Agricultura: a finales del siglo XVIII aparece la máquina de hilar, el telar hidráulico, el telar mecánico, la maquinaria desmontadora de algodón, sustituyendo el trabajo del hombre y su fuerza muscular, el trabajo del animal e incluso de la rueda hidráulica.

Segunda Fase

Aplicación de la Fuerza Motriz a la Industria: la fuerza elástica del vapor se cambió por la máquina de vapor.

Tercera Fase

Desarrollo Del Sistema Fabril: el artesano y su pequeño taller desaparecieron para dar lugar al obrero, a las fábricas y a las empresa basadas en la división del trabajo. La migración de la gente, de las áreas agrícolas hacia las ciudades provocan el crecimiento de las poblaciones humanas.

Cuarta Fase

Desarrollo Acelerado de los Transportes y de las Comunicaciones: la navegación de vapor surgió en Estados Unidos, posteriormente las ruedas propulsora

sustituidas por hélices. La invención del telégrafo eléctrico, el sello postal en Inglaterra, el teléfono, esto de mostró la velocidad con que corría la tecnología, la industria y las diferentes transformaciones en el ámbito económico, social y político.

A partir de 1860 la revolución industrial entró a una nueva fase, es la llamada Segunda Revolución Industrial provocada por tres acontecimientos:

- Desarrollo de Nuevos Proceso de Fabricación del Acero (1856)
- Perfeccionamiento del Dinamo (1873)
- Invención del Motor de Combustión Interna

Las principales características de esta Segunda Revolución Industrial son:

- Sustitución del hierro por el acero
- Sustitución del vapor por la electricidad, adopción de los derivados del petróleo como fuente de energía.
- Desarrollo de las máquina automáticas y alto grado de especialización del trabajo.
- Creciente dominio de la industria por la ciencia.
- Transformaciones radicales en los transportes y en las comunicaciones férreas, automóvil y el avión.
- Desarrollo de nuevas formas de organización capitalista, las empresas de socios solidarios; organización comercial, aparece el dominio financiero.

2.5 INFLUENCIA DE LOS PIONEROS INDUSTRIALES Y DE LOS EMPRESARIOS

En Estados Unidos la obra del canal de Erie en 1820-1830 dio lugar a grandes construcciones y fortaleció el negocio del transporte, dio inicio a los ferrocarriles. A partir del Ferrocarril las inversiones y los seguros se tornaron populares, este permitió la colonización del territorio y provocó la urbanización rápida, se crearon nuevas necesidades de vivienda, alimentación, vestido, alumbrado, calefacción, estimulando el crecimiento de las empresas enfocadas hacia la producción de hierro de consumo directo.

En 1865 John D. Rockefeller (1839-1937) funda la Standard Oil, en 1890 se funda el monopolio del acero, el monopolio de las conservas, como se puede observar inicialmente existían empresas pequeñas manejadas por familias y por el desarrollo de los monopolios se dio inicio a las administración de empresas.

Surgiendo así los primeros imperios industriales, quedando pequeño para ser administrados por núcleos familiares; luego aparecen los gerentes profesionales.

En 1889; el capital de Westinghouse y General Electric sobrepasó los cuarenta millones de dólares, este afán por dominar los mercados, las empresas acumulan personal, aquí las utilidades personales dependían de la organización y racionalización de la estructura funcional.

Entre 1880 y 1890; las industrias controlan las materias primas a través de sus departamentos de compras, se busca mayor eficiencia en la producción, compras, distribución y ventas.

La empresa integrada verticalmente se formó mediante combinaciones. Una gran cantidad de pequeños productores de determinado bien se agrupan en una combinación horizontal (Federación) bajo el control de una casa matriz. Esas unidades dejaron de ser dirigidas por sus antiguos dueños y empezaron a ser administradas por gerentes asalariados.

Auto evaluación

- Responder a los siguientes cuestionamientos
 - ¿Cuál cree que fue la contribución de los antiguos filósofos griegos a la Administración?
 - ¿Cómo cree que ha sido la influencia del Modelo Militar a la Administración?. Qué puede sugerir al respecto.
 - ¿Qué otros aportes puede mencionar con respecto a la influencia de la Revolución Industrial?
- Con respecto a los pioneros industriales, averiguar que otras industrias han influido y tenido trascendencia en la administración.
- Mencionar por lo menos cinco aspectos que crean son los más sobresalientes en esta historia del avance de la administración.

UNIDAD 3

La Administración Científica

Núcleos Temáticos y Problemáticos

La Obra de Taylor (1856-1815)
Principios de la Administración Científica
Enfoque Mecanicista de la Administración Científica

Proceso de Información

El nombre de esta escuela científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia, a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial.

Esta escuela fue iniciada por el ingeniero Norteamericano Federick Taylor; llamado fundador de la Moderna Teoría General de Administración.

3.1 LA OBRA DE TAYLOR (1856-1815)

Nació en Filadelfia Estados Unidos, su vida profesional la inició como obrero en la Midvale Steel, pasando a ser capataz, supervisor, jefe de taller e ingeniero en 1885.

Inició sus experimentos y estudios a partir del trabajo del obrero y más tarde amplió sus conclusiones de máquinas, herramientas y procesos de trabajo. En 1895 presentó a la América Society, un estudio experimental titulado Notas sobre las Correas. Luego publicó Un Sistema de Remuneración por Piezas, en el que se manejaba la administración y dirección de la remuneración de los obreros.

El primer periodo de Taylor corresponde a la época de la publicación de los libros Administración de Talleres en el que se preocupa exclusivamente por las técnicas de nacionalización del trabajo del obrero a través de los tiempo y movimientos.

Comprobó que el obrero medio, produce mucho menos de lo que era potencialmente capaz, con el equipo a su disposición. De allí la necesidad de crear condiciones para pagar más a quien produjese más.

Dentro de esta investigación Taylor en esencia dice:

- El objetivo de una buena Administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitario de producción.
- La Administración debe aplicar Métodos Científicos de Investigación y Experimentación, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.
- Los empleados deben ser distribuidos científicamente en los puestos de trabajo, teniendo adecuados materiales y condiciones de trabajo.
- Los empleados deben ser entrenados científicamente en la ejecución del servicio o la tarea.
- Debe establecerse una atmósfera de íntima y cordial cooperación entre la administración y los trabajadores.

Un segundo período de Taylor corresponde a la época de la publicación de su libro Principios de Administración Científica (1911), concluyendo con la racionalización del trabajo.

Taylor aseguró que en esa época las empresas tenían los siguientes problemas:

- Holgazanería Sistemática de los obreros, pues sólo producían un tercio de lo que debían producir.
- Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizar las tareas.
- Falta de uniformidad en las técnicas y métodos de trabajo.

Según Taylor la implementación de esta administración debe ser gradual y requiere cierto tiempo para evitar alteraciones bruscas que causen descontento.

En resumen globalmente la Administración Científica se puede resumir así

Elementos de la Administración Científica

- Estudio de Tiempos y Estándares de Producción
- Supervisión Funcional
- Estandarización de Herramientas e Instrumentos
- Planeación de Tareas y Cargos

- Principios de Excepción
- Utilización de la Regla de Cálculo e Instrumentos destinados a Economizar Tiempo
- Fichas de Instrucciones
- Incentivos de Producción por la Ejecución Eficiente de las Tareas
- Diseño de la Rutina de Trabajo

Taylor manejó dentro de su teoría la Organización Racional del Trabajo (ORT), sus principales aspectos son:

Análisis del Trabajo y Estudio de Tiempos y Movimientos

Para Taylor lo primordial era racionalizar el trabajo. Este trabajo trajo las siguientes ventajas:

- Eliminar movimientos inútiles.
- Volver más racional la selección y entrenamiento del personal.
- Mejorar la eficiencia del obrero; por ende la mejora en la producción.
- Distribuir uniformemente el trabajo.
- Tener una base uniforme para fijar salarios equitativo para conceder premios.

Estudio de la Fatiga Humana.

Evitar movimientos inútiles, ejecutar con mayor economía posible, se comprobó que la fatiga predispone al trabajador a disminuir su productividad y la calidad del trabajo, permite la rotación de personal, enfermedades y accidentes, disminución de la capacidad de esfuerzo.

División del Trabajo y Especialización del Obrero.

Esto se hizo con el ánimo de elevar la productividad; comprobándose la eficiencia, en donde el trabajo se dividió por etapas, donde cada persona debía en lo posible limitarse a la ejecución de una sola tarea sencilla y específica. Cada obrero se especializa para ajustarse a los estándares y normas de desempeño.

Diseño de Cargos y Tareas

Tarea: toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de la organización. La tarea constituye la menor unidad posible dentro de la división del trabajo en una organización.

Cargo: es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Cada cargo tiene uno o más ocupantes.

Diseñar un cargo: es especificar su contenido (tareas) los métodos de ejecutar las tareas y las relaciones con los demás cargos existentes.

Ventajas de la simplificación del diseño de cargos:

- Admitir Empleados con calificaciones mínimo y salarios menores, reduciendo costos de producción.
- Minimización de Costos de Entrenamiento.
- Reducción de Errores en la Ejecución del Trabajo.
- Facilidad de Supervisión.
- Aumento de la Eficiencia del Trabajo.

Incentivos Salarios y Premios por Producción

Esto significó que el obrero que trabajara más ganaba más; la remuneración por pieza fue incrementada con un premio por producción o incentivo salarial. Con esto Taylor buscaba conciliar los intereses de la empresa en obtener un costo de producción cada vez más reducido.

Homo Economicus

Esto es el hombre económico; se cree que toda persona está motivada únicamente por la recompensa salarial, económica y material. En resumen el hombre trabaja no porque le guste sino como medida para ganarse la vida.

Condiciones de Trabajo

Lo más que preocupó a los ingenieros de la administración fue la adecuación de instrumentos y herramientas, distribución física de las máquinas, mejorar el ambiente físico (ruido, luz, ventilación)

Racionalidad del Trabajo

Henry Lawrence Gantt, fue el destacado como apóstol de la paz industrial, exigía un reconocimiento más amplio del ser humano en la administración, él nos habla del sistema de Salarios, del diagrama de Gantt, de la política de instrucción y entrenamiento y la responsabilidad industrial.

Estandarización

Los métodos y proceso del trabajo, las máquina y equipos, herramientas, materias primas. Esta estandarización es la aplicación de patrones en una organización para tener uniformidad y reducir costos, ésta puede conducir a las simplificación, en la medida en que la uniformidad obtenida reduzca la variabilidad en actividades.

Supervisión Funcional

Consiste en dividir el trabajo de manera que cada hombre desde el asistente hasta el superintendente tenga que ejecutar la menor variedad posible de funciones. Es exactamente la aplicación de la división del trabajo y de la especialización en el nivel de los supervisores y jefes. Esto presupone una autoridad relativa.

3.2 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Principio de Planeación

Sustituir la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.

Principio de Preparación

Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos.

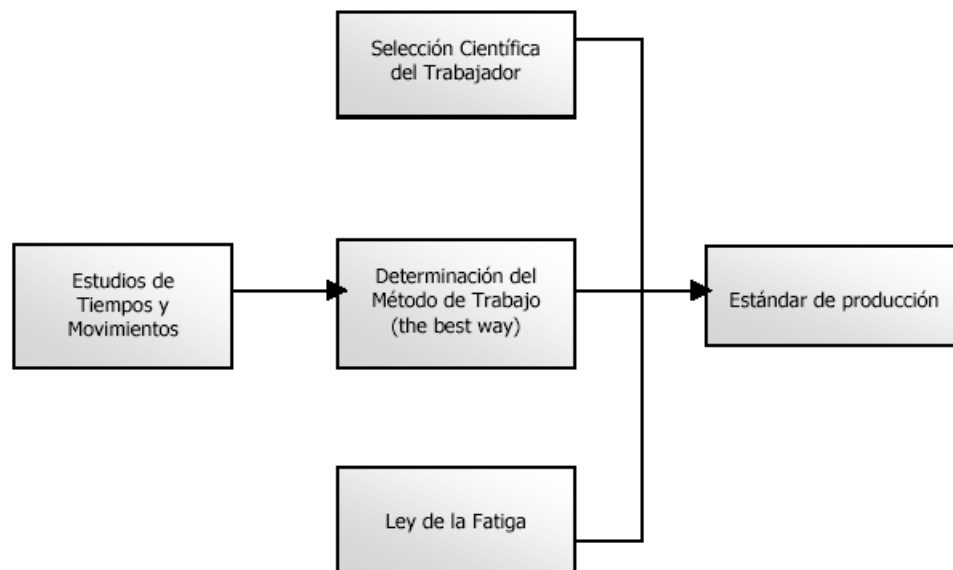
Principio de Control

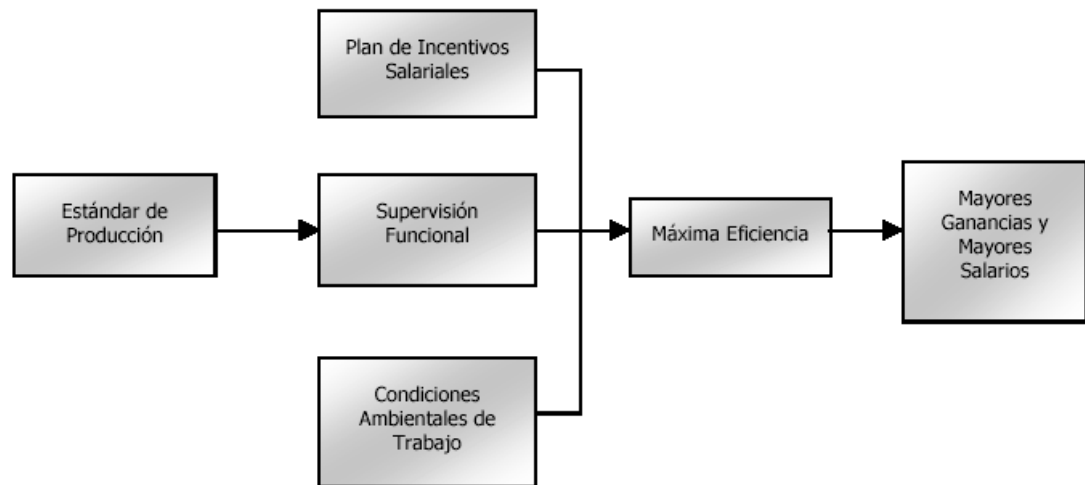
Controlar el trabajo de acuerdo con las normas establecidas según plan previsto.

Principio de Ejecución

Distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinado

3.3 ENFOQUE MECANICISTA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA





Auto evaluación

- Cómo puede se interpretar cada una de las actividades de la esencia en la Investigación de Taylor.
- Dentro de los problemas que detectó Taylor cuál o cuáles cree que se encuentran en nuestra Organización.
- Cómo se pueden ver los elementos de la Administración Científica de Taylor con la realidad en nuestras empresas.

UNIDAD 4

Teoría Clásica de la Administración

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Administración Según Fayol
Concepto de Línea y de Staff
Comparación de las Teorías de Taylor y Fayol
El Enfoque del Sistema Cerrado

Proceso de Información

4.1 ADMINISTRACIÓN SEGÚN FAYOL

(1841-1925): Es el fundador de la Teoría Clásica de la Administración. Nació en Constantinopla, graduado de Ingeniería de Minas a los 19 años. Expuso su teoría de la Administración en su libro Administración Industrial General publicado en París en 1916.

Administración es Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar; estas son las funciones universales de la administración.

Planear: Es visualizar el futuro, es trazar programas de acción.

Organizar: Es estructurar de manera social la empresa.

Dirigir: Guiar y orientar al personal.

Coordinar: Enlazar, unir, armonizar todas las actividades y programas de la empresa.

Controlar: Hacerle seguimiento al cumplimiento de los objetivos, es monitorear.

Todos estos elementos de la administración deben ser desempeñados y ejecutados por cada uno de los integrantes de una organización, sea el cargo que tenga, es el pilar de la empresa.

Las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones básicas

4.1.1 Funciones Básicas de la Empresa según Fayol

Funciones Técnicas: Relacionada con la producción de bienes o servicios.

Funciones Comerciales: Compras, ventas.

Funciones Financieras: Búsqueda de capitales.

Funciones de Seguridad: Protección y preservación de los bienes y las personas.

Funciones Contables: Inventarios, registros, balances, costos, estadística.

Funciones Administrativas: Es quien integra las anteriores cinco funciones, por parte de la dirección, coordina, sincroniza todas las funciones de la empresa.

4.1.2 Proporcionalidad de las Funciones Administrativas

Esto quiere decir que son repartidas en todos los niveles, no se centrarán únicamente en la gerencia de la empresa, ni son privilegios de los directivos o gerentes.

Fayol afirma que cualquier tipo de empresa, la capacidad básica de las personas ubicadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional, característica del área o de la empresa, en tanto que la capacidad esencial de los altos directivos es la capacidad administrativa.

4.1.3 Diferencia entre Administración y Organización

4.1.3 Diferencia entre Administración y Organización

ADMINISTRACIÓN	ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Es un todo del cual la organización es una de las partes.• Conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados.	<ul style="list-style-type: none">• La organización es estática y limitada refiriéndose al establecimiento de la estructura y de la forma de la empresa.• Esta dada para alcanzar determinados objetivos, la empresa es un ejemplo de organización social.• Significa el arte de organizar, estructurar e integrar recursos y órganos de la administración.

4.1.4 Principios Generales de la Administración según Henry Fayol

La Administración es una ciencia que se basa en Leyes y Principios. En Administración todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. Estos principios son:

División del Trabajo: Tiene que ver con la especialización de las tareas

Autoridad y Responsabilidad: Es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia.

Disciplina: Depende de la obediencia, dedicación, comportamiento y respeto.

Unidad de Mando: Cada empleado recibe órdenes de un solo superior, es el principio de la autoridad única.

Unidad de Dirección: Establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividad.

Subordinación: Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

Remuneración del Personal: Debe haber una satisfacción justa y garantizada; en términos de retribución.

Centralización: Concentración de la autoridad en la jerarquía de la organización.

Jerarquía o Cadena Escalar: Línea de autoridad, es el principio de mando.

Orden: Debe existir un lugar para cada cosa.

Equidad: Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.

Estabilidad del Personal: Tiene que ver con la rotación del personal.

Iniciativa: Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

Espíritu de Equipo: Armonía y unión entre las personas.

4.2 CONCEPTO DE LÍNEA Y DE STAFF

Para poder hablar de línea de Staff hay necesidad de ambientarnos un poco más a un concepto de:

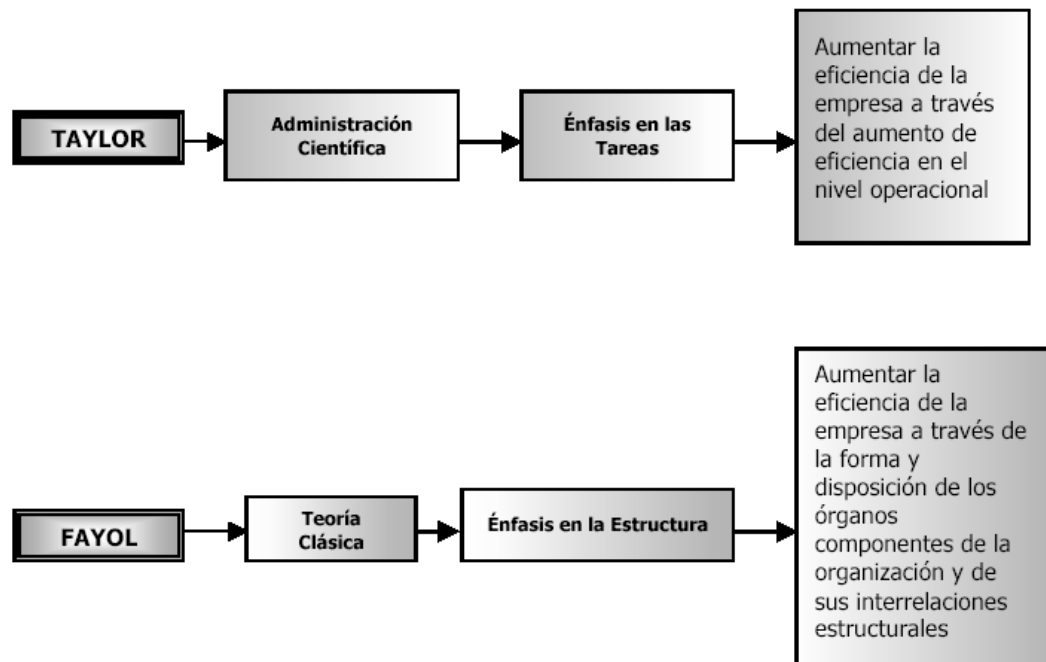
Unidad de Mando o Supervisión Única: Cada individuo tiene un jefe único y exclusivo

Unidad de Dirección: Todos los planes deben integrarse a planes mayores que lleven a lograr los objetivos de la organización.

Centralización de la Autoridad: Ésta debe estar centrada en la cúpula.

Jerarquía o Cadena Escalar: La autoridad esta dispuesta en niveles jerárquicos. Entonces, Línea de **Staff**, en toda empresa tenemos órganos encargados de la prestación de servicios especializados, ajenos a la actividad de la empresa, son los especialistas en la organización y que dentro de su estructura funcional no hay un cargo definido totalmente para un fin, son los asesores y consultores de los empleados de línea y se rigen por el principio escalar, no poseen autoridad de mando en relación con los órganos de línea, su autoridad es de especialista, de conocimiento y no de mando.

4.3 COMPARACIÓN DE LAS TEORÍAS DE TAYLOR Y FAYOL



4.4 EL ENFOQUE DEL SISTEMA CERRADO

La teoría Clásica estudió la organización como si fuera un sistema cerrado, compuesto de algunas pocas variables perfectamente conocidas y previsible y de algunos pocos aspectos que pueden ser manejados mediante principios generales y universales de la administración.

En la Administración no podemos hablar de un sistema cerrado, cuando por lógica necesitamos interactuar con el medio y dependiendo de esta respuesta, podemos hablar de gestión, demostrar resultados, concluyendo no existen administrativamente el sistema cerrado, pues toda empresa requiere de acciones del medio y accionar hacia su entorno.

Auto evaluación

- Responder y reflexionar sobre cada uno de los interrogantes:
 - ¿Cuáles son las Funciones Básicas de la Empresa según Fayol?, ¿Por qué?
 - ¿Cuál es la diferencia entre Administración y Organización?. Establezca el paralelo
 - ¿Qué es Planeación, Coordinación, Dirección y Control?
 - ¿Qué diferencia hay entre los Elementos de Administración dados por Fayol, Urwick y Gulick?
 - ¿Qué entiende por Sistema Cerrado en la Administración?
- Conociendo el concepto de Administración, enunciar por lo menos tres conceptos más y susténtelo.
- Conociendo el concepto de Línea de Staff, enunciar cinco ejemplos.
- Hacer un breve comentario sobre los principios generales de la Administración según Fayol, si es el caso ejemplarice.

UNIDAD 5

Teoría de las Relaciones Humanas

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas

El Experimento de Hawthorne

La Civilización Industrial y el Hombre

Proceso de Información

5.1 ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Cuatro principales causas

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración: existían conceptos totalmente rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo, así fue como esta Teoría se convirtió en movimiento típicamente estadounidense enfocado a democratizar los conceptos administrativos.
- El desarrollo de las llamadas Ciencias Humanas: juega un papel preponderante, la psicología y la sociología, con su crecimiento intelectual, dando sus primeros intentos de aplicación en la organización industrial.
- Las ideas de la Filosofía Pragmática y la Psicología Dinámica: Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo en 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo.

5.2 EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE

Este experimento inició en el año 1927 en una fábrica de la Wester Electric Company, situada en Chicago, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción, también

se aplicó al estudio de la fatiga, de los accidentes, de la rotación de personal y el efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados.

5.2.1 Fases del Experimento

Primera Fase

Durante la primera fase del experimento se escogieron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el grupo de control trabajó bajo intensidad constante. Se pretendía averiguar qué efectos producía la iluminación en el rendimiento de los obreros, los observadores no encontraron una relación directa entre las variables. Sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la iluminación aumentaba, y producir menos cuando disminuía. Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la primacía del factor psicológico sobre el fisiológico: La relación entre las condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Al reconocer la existencia del factor psicológico, sólo en cuanto a su influencia negativa los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento por considerarlo inoportuno. Entonces extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de períodos de descanso, aspectos básicamente fisiológicos.

Segunda Fase

Sala de Prueba para el Montaje de Relés):

Comenzó en abril de 1927. Para construir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jovencitas del nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco jóvenes montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de prueba estaba separada por el resto del departamento (donde se hallaba el grupo de control) por una división de madera. La mesa y el equipo de trabajo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba, una cinta perforada, la producción de cada joven. La producción, fácilmente medible, se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo

de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.

El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes. Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacía más complejo el experimento. A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (período de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc). Constantemente se les informaban los resultados, y se sometían a su aprobación las modificaciones que fueran a introducirse. Se insistían en que trabajasen con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce períodos para observar cuales eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.

Primer Período: se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que lo supiese y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio (2400 unidades semanales por joven) se comparó con el de los demás períodos, el primero de los cuales duró dos semanas. Segundo Período: se aisló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo y se midió el ritmo de producción. Este período duró cinco semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.

Tercer Período: se modificó el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas en grupos. Como los grupos eran numerosos, compuestos por más de cien jóvenes, las variaciones de producción de cada joven se diluían con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. En el grupo experimental se separó el pago de las jóvenes y como el grupo era pequeño, ellas percibieron que sus esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. En este periodo de ocho semanas aumentó la producción.

Cuarto Período: marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y otros cinco a mitad de la tarde. Se presentó un nuevo aumento en la producción.

Quinto Período: los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno; de nuevo, aumentó la producción.

Sexto Período: se vieron tres descansos de cinco minutos en la mañana y otros tres en la tarde. Se observó que la producción no aumentó, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.

Séptimo Período: se volvió de nuevo a los intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde, durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. De nuevo, la producción aumentó.

Octavo Período: con las mismas condiciones del período anterior el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo de control. Hubo un acentuado aumento de la producción.

Noveno Período: el trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00 horas. La producción permaneció estable.

Décimo Período: el grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como en el séptimo período. La producción aumentó considerablemente.

Undécimo Período: se estableció una semana de cinco días; el grupo experimental tenía libre el sábado. Se observó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.

Duodécimo Período: se volvió a las condiciones del tercer período; se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las jóvenes. Este período, último y decisivo, duró doce semanas; inesperadamente, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente (3000 unidades semanales por joven en el grupo experimental).

Aunque las condiciones físicas de trabajo, en los periodos séptimo, décimo y duodécimo, fueron iguales, la producción aumentó continuamente de un período a otro. En el período undécimo, que transcurrió en el verano de 1928, un año después del inicio del experimento, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados.

Existía un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo controladas experimentalmente, el cual también había aparecido anteriormente en el experimento sobre iluminación. No hubo ninguna relación entre la producción y las condiciones físicas, y las variaciones efectuadas en la sala de prueba no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. Entonces, el problema estribaba en saber con cuáles factores correlacionar las variaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

El experimento de las salas de montaje de relés dejó algunas conclusiones:

- Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en las salas de pruebas porque era divertido, y la supervisión menos rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) les permitía trabajar con mas libertad y menos ansiedad.
- El ambiente amistoso y sin presiones permitía conversar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.
- No había temor al supervisor. A pesar de que en la sala de prueba existía más supervisión que en el departamento (donde había apenas un supervisor para un número mayor de obreras), la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. En especial, sentían que participaban en un experimento interesante y que debían producir resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficios de la demás compañeras de trabajo.
- El grupo experimental se desarrolló en el aspecto social. Las jóvenes iniciaron amistades entre ellas, y dichas amistades se extendían más allá del ambiente laboral. Las jóvenes se preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un grupo.
- El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes. Después que salieron dos jóvenes del grupo original, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a sus compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, a pesar de que constantemente se les pedía que trabajaran con normalidad.

Tercera Fase

(Programa de Entrevista)

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre los jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo. Constataron que, en el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coercitiva. Sobre todo, verificaron que la empresa, a pesar de su política de personal abierta, poco o nada sabía de los factores que determinaban las actitudes de las obreras frente a la supervisión, los equipos de trabajo y la propia empresa.

De este modo, en septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas (Interviewing Program). Ese programa comprendía entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente recibir sugerencias que

pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores. Como el programa fue muy bien acogido entre obreros y supervisores, y los resultados fueron muy alentadores, la empresa creó la División de Investigaciones Industriales en febrero de 1929 para dirigir y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de realizarlas a todos los empleados anualmente. Tratándose de una empresa con más de 40.000 empleados, tal plan era muy ambicioso. Sin embargo, entre 1928 y 1930 fueron entrevistados cerca de 21.126 empleados.

En 1931 el sistema de entrevistas sufrió una modificación: se adoptó la técnica de entrevista no dirigida, que permitía que los trabajadores hablaran libremente sin que el entrevistador desviara el asunto o intentara establecer pautas previas.

Homans destaca que el programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, conformada para protegerse de cualesquier amenazas de la administración contra su bienestar. Algunas manifestaciones de esa organización informal son:

- Producción controlada por estándares establecidos por los propios obreros, y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos.
- Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares, por considerarlos saboteadores.
- Expresiones que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pago de incentivos por producción.
- Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta.
- Muestras de satisfacción e insatisfacción exageradas ante las actitudes de los superiores inmediatos por el comportamiento de los obreros.

Esta organización informal permitía que los obreros estuvieran unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos. No obstante, los investigadores notaron que, muchas veces, el obrero también pretendía ser leal a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podrían ser motivos de conflictos, tensión, inquietud y probablemente insatisfacción. Para estudiar ese fenómeno, los investigadores desarrollaron una cuarta fase del experimento.

Cuarta Fase

(Sala de Observación del Montaje de Terminales)

Se escogió un grupo experimental, nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una sala especial cuyas condiciones laborales eran idénticas a las del departamento. En la sala había un observador, fuera de

ésta, una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros. Ese experimento, que pretendía analizar la organización informal de los obreros, duró de noviembre de 1931 a mayo de 1932.

El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, basado en innumerables factores, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si aumentaba la producción total.

Una vez familiarizado con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los obreros de la sala utilizaban un conjunto de artimañas: cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducía su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro día en que hubiese déficit; también, solicitaban pago por exceso de producción. Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para estabilizar su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica. El experimento de Hawthorne fue suspendido en 1932 por razones externas, pero la influencia de sus resultados en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

5.2.2 Conclusiones del Experimento de Hawthorne

Este experimento permitió delinear los principios básico de la escuela de las relaciones humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse las siguientes:

El Nivel de Producción Depende de la Integración Social

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la Teoría Clásica), sino por las normas sociales o las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejará en su eficiencia.

El Comportamiento Social de los Trabajadores

El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuo, sino como miembros del grupo. En el experimento, los individuos no podían establecer por si mismos su cuota de producción, sino que debían dejar que las estableciera e impusiera el grupo. Ante cualquier transgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. La Teoría Clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está bastante influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Kurt Lewin verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto estos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujeto a las influencias sociales de estos grupos. Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes se hallan influenciadas por código de conducta grupal. Es la teoría del Control Social sobre el Comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por tanto, deben ser considerados aspectos importantes en la Teoría de la Administración.

La Teoría de las Relaciones Humanas contrapone el Comportamiento Social del trabajador al Comportamiento Mecánico propuesto por la Teoría Clásica, basado en la concepción atomística del hombre.

Las Recompensas y Sanciones Sociales

Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menos y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración; esas creencias y expectativas reales o imaginarias influyen no sólo en las actitudes sino también en las normas y los estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables, a través de los cuales evalúan a sus integrantes. Son buenos compañeros y colegas, si se ajustan a esas normas y estándares de comportamiento, y son pésimos colegas y compañeros desleales, si transgreden aquellas normas y estándares.

Para Taylor, y para la mayoría de los autores clásicos, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. De allí se deriva el hecho de que casi todos los precursores de la Administración Científica hallan elaborado un plan de incentivo salarial para elevar la eficiencia y bajar los costos operacionales.

Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la Teoría de las Relaciones Humanas, a las personas las motiva principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación de las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social.

Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limita en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

Los Grupos Informales

Mientras los clásicos se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de administración, departamentalización, etc.), en Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.). La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal, es decir con los propósitos y la estructura definidos por la empresa.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensa o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.

La Teoría de las Relaciones Humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización no sólo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí. Roethlisberger y Dickson comprobaron que una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos. Esos individuos también experimentan afectos, sentimientos, se relacionan entre sí, y en su trato diario

tienden a establecer patrones de interacción. La mayoría de los individuos que aceptan esos patrones tienden a aceptarlos como verdades imprescindibles y obvias, y reaccionan de acuerdo con lo que ellos determinan.

Las Relaciones Humanas

En las organizaciones, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la Teoría de las Relaciones Humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influye el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos. En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados; la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

La Importancia del Contenido del Cargo

La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste (y por tanto, una mayor fragmentación). A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Mayo y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema defendida por la Teoría Clásica, no garantizaba más eficiencia en la organización, por ejemplo observaron que los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de todo el grupo.

A partir de esas conjeturas, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

El Énfasis en los Aspectos Emocionales

Los elementos emocionales inconscientes, incluso irracionales del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización.

5.3 LA CIVILIZACIÓN INDUSTRIAL Y EL HOMBRE

5.3.1 Funciones Básicas de la Organización Industrial

El experimento de Hawthorne permitió el surgimiento de nuevos conceptos acerca de la Administración, donde se empieza a ver a las fábricas como un sistema social, ya que según Roethlisberger y Dickson divulgaron el experimento. La Organización Industrial tiene dos funciones principales:

- Función Económica: Producir bien y/o servicios.
- Función Social: Brindar satisfacciones a sus miembros.

Con estas dos funciones las organizaciones llegan a un plano de equilibrio interno. La Organización Industrial está conformada por una Organización Técnica (instalaciones, máquinas, equipos, productos, servicios, materias primas etc) y una Organización Humana (organización social).

5.3.2 Comparación entre Teoría Clásica y Teoría de las Relaciones Humanas

TEORIA CLÁSICA	TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS
Estudia la organización como una máquina	Estudia la organización como grupos de personas
Hace énfasis en las Tareas o en la Tecnología	Hace énfasis en las Tareas
Se inspira en Sistemas de Ingeniería	Se inspira en Sistemas de Psicología
Autoridad Centralizada	Delegación plena de autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador
Especialización y Competencia Técnica	Confianza y Apertura
Acentuada división del trabajo	Énfasis en las Relaciones Humanas entre los empleados.
Confianza de reglas y reglamentos	Confianza en las personas
Clara separación entre Líneas y Staff	Dinámica grupal e interpersonal

Auto evaluación

- Responder los siguientes cuestionamientos:
- ¿Quién es el principal exponente de la Teoría de las Relaciones Humanas?
- ¿Cuáles fueron las principales causas del surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas?
- Hacer un breve comentario del experimento de Hawthorne.
- Enumerar las conclusiones de este experimento.

UNIDAD 6

Implicaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas

Núcleos Temáticos y Problemáticos

Influencia de la Motivación Humana

Teoría del Campo de Lewin

Ciclo Motivacional

Liderazgo

Proceso de Información

6.1 INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA

Esta Teoría de las Relaciones Humanas trae como enfoque principal la motivación, el liderazgo, la comunicación, la organización informal, la dinámica de grupos y en si otras herramientas que ayudan a conseguir un clima laboral adecuado para el logro de los objetivos en las organizaciones.

La Teoría de las Relaciones Humanas da inicio a una nueva conceptualización de la naturaleza del ser humano social:

- El trabajador es una criatura social con sentimientos, deseos y miedos.
- El hombre se ve motivado por ciertas necesidades y estas pueden ser logradas por las mismas relaciones interpersonales con los miembros de la organización, depende del clima motivacional, si éste es bueno o regular de igual forma es el rendimiento individual, los momentos de descanso son importantes no sólo porque reducen la fatiga física individual, sino principalmente porque son un medio para que las personas interactúen y formen grupos sociales.
- El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un estilo adecuado de supervisión y liderazgo.

- Las normas del grupo sirven de mecanismo reguladores del comportamiento de los miembros, sirviendo desde luego de control adoptando estas posturas positivas (estímulos, aceptación social) o negativas (burlas, rechazo, sanción).

Otra gran influencia es la económica, pues el hombre está sumergido en la búsqueda del dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo, luego el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa teoría de la motivación.

El experimento Hawthorne demostró que el pago o la recompensa salarial no es el único factor decisivo en la satisfacción del trabajador, según Elton Mayo su motivación se da por recompensas sociales, simbólicas y no materiales.

6.2 TEORÍA DEL CAMPO DE LEWIN

En 1935 Kurt Lewin se refiere al comportamiento social, se basó en dos supuestos:

- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes.
- Estos hechos tienen la característica de que cada parte depende de la interacción con las demás partes.

Propone la ecuación: $C = f(P.M)$

C = Comportamiento

F = En Función

P = Persona

M = El Ambiente o el Medio que lo rodea.

Según Lewin toda necesidad crea un estado de tensión en el individuo, una predisposición a la acción.

6.2.1 Las Necesidades Humanas Básicas

Estas son fuerzas conscientes o inconscientes que determinan el comportamiento causado por necesidades internas del individuo, el cual se orienta a lograr los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades.

El hombre pasa por tres niveles o estados de motivación, a medida que crece y madura va sobrepasando estos estados y desarrolla nuevas necesidades. Los tres niveles corresponden a necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización.

Necesidades Fisiológicas

Llamadas necesidades primarias, ellas son: alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección contra los elementos y seguridad física contra los peligros.

Necesidades Psicológicas

Son necesidades secundarias, exclusivas del hombre, adquiridas y desarrolladas en el transcurso de la vida, tenemos:

Necesidad de Seguridad Íntima: es la necesidad que lleva el individuo a su autodefensa, búsqueda de la protección contra el peligro, la amenaza, busca la tranquilidad personal.

Necesidad de Participación: es la de formar parte de algo, de tener contacto humano, de participar con otras personas.

Necesidad de Autoconfianza: se refiere a la manera como cada persona se ve y se evalúa la autoestima y la consideración que tiene consigo mismo.

Necesidad de Afecto: necesidad de dar y recibir cariño.

Necesidad de Autorrealización: son las más elevadas, producto de la educación y la cultura, es la síntesis de las demás necesidades, es el impulso de cada individuo para realizar su propio potencial.

6.3 CICLO MOTIVACIONAL

Se comprobó que todo comportamiento humano es motivado, de allí surge este concepto ciclo motivacional.

6.3.1 Etapas del Ciclo Motivacional

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico, hasta que un estímulo lo rompa o cree una necesidad. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión, una descarga tensional que permite el retorno al equilibrio.

Frustración y Compensación

En ocasiones no se satisfacen las necesidades, cuando esto ocurre surge la frustración, que no permite liberar la tensión y mantiene el estado de desequilibrio.

En resumen toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o compensada.

La frustración puede originar ciertas reacciones a saber:

- Alteración del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alienación y apatía

Moral y Actitud

La moral es un concepto abstracto e intangible, es una consecuencia del estado motivacional provocado por la satisfacción o insatisfacción de las necesidades de los individuos. La moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción y disminuye cuando las mismas encuentra barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración.

Una moral alta va acompañada de una actitud de interés, identificación, fácil aceptación, entusiasmo, impulso positivo con relación al trabajo.

6.4 LIDERAZGO

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. El liderazgo fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales, debe ser analizado en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no del examen de una serie de características individuales.

Debe distinguirse entre el concepto de liderazgo como cualidad personal (combinación esencial de características personales que hacen de un individuo un líder) y el de liderazgo como función (derivado de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa). El grado de cualidades de liderazgo demostrada por un individuo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de las situaciones en que se

encuentra. El comportamiento del líder (que involucra funciones como planear, informar evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular penalizar, etc) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras, a satisfacer sus necesidades. Así, el individuo que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo (seleccionar o ayudar al grupo a seleccionar las mejores alternativas para sus problemas) para que alcance un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado su líder. En consecuencia el liderazgo es un asunto de reducción de la incertidumbre del grupo. El comportamiento que ayuda a conseguir esa reducción es la selección. El liderazgo es una proceso continuo de selección que permite a la empresa avanzar hacia su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas. Desde ese punto de vista, el liderazgo es una cuestión de toma de decisión del grupo.

La relación entre líder y subordinados se basa en tres generalizaciones a saber:

- La vida de cada individuo puede verse como una lucha continúa por satisfacer necesidades, aliviar tensiones y mantener el equilibrio.
- En nuestra cultura, la mayor parte de las necesidades individuales se satisface a través de las relaciones con otros individuos o con grupos de individuos.
- Para cualquier individuo, el proceso de relación con otros individuos es un proceso activo y no pasivo de satisfacción de necesidades. En otras palabras, el individuo no espera pasivamente que la relación capaz de proporcionarle los medios de satisfacer una necesidad ocurra de manera natural, sino que busca las relaciones adecuadas para lograrlo o utiliza las que ya existen, con el fin de satisfacer sus necesidades personales.

Según esta concepción, el liderazgo, que depende de las necesidades existentes en determinada situación, es una relación entre un individuo y un grupo. Este concepto de liderazgo se basa en una relación funcional que sólo existe cuando un grupo percibe que un líder posee o controla los medios para satisfacer sus necesidades, por tanto seguirlo puede constituir para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de sus necesidades o de evitar su disminución. El líder se ve como un medio para conseguir los objetivos deseados por un grupo. El grupo puede seleccionar, elegir o aceptar con espontaneidad un líder porque éste posee y controla los medios (habilidad personal, conocimiento, dinero, relaciones, propiedades, etc.) que el grupo desea utilizar para alcanzar sus objetivos; es decir, para aumentar la satisfacción de sus necesidades.

Según Hersey y Blanchard exponen que el liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación. Si el liderazgo es una influencia interpersonal, conviene aclarar lo que significa influencia. La influencia es una

fuerza psicológica, "una transacción interpersonal en la cual una persona actúa con la intención de modificar el comportamiento de otra". En general, la influencia implica conceptos como poder y autoridad, y abarca todas las manera de introducir cambios en el comportamiento de las personas o grupos de personas.

6.4.1 Teorías Sobre Liderazgo

El liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en los últimos cincuenta años. Muchos autores desarrollaron varia teorías sobre liderazgo, las cuales siguieron más o menos el desarrollo de la teoría de las organizaciones e influyeron de manera perceptible en la teoría administrativa. Las teorías sobre liderazgo pueden clasificarse en tres grandes grupos, cada uno de estos grupos presentan enfoques y características muy interesantes.

Teorías de Rasgo de Personalidad

Son las teorías mas antiguas respecto del liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, características marcadas de personalidad mediante las cuales pueden influir en el comportamiento de sus semejantes. Las teorías basadas en los rasgos de personalidad del líder recibieron la influencia de la llamada teoría del "Gran hombre", sustentada por Carlyle en 1910 para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad. Las teorías de rasgos parten del supuesto de que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar líderes potenciales. En resumen, según las teorías de los rasgos de personalidad, un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para lograr mejores condiciones de liderar con éxito. No obstante, las teorías de rasgos presentan algunas limitaciones:

- Las teorías de rasgos no ponderan la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que destacan los aspectos del liderazgo, por tanto, como todos los rasgos no tienen la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros.
- Las teorías de rasgos olvidan la influencia y reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo.
- Dichas teorías no distinguen entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. En algunos casos, ciertas clases de rasgos de la personalidad son más importantes que otros.

- Las teorías de rasgos ignoran por completo la situación en que se ejerce el liderazgo. En una empresa se presenta una infinidad de situaciones que exigen diversas características de los líderes. Así, una situación de emergencia requiere cierto comportamiento del líder, una situación de estabilidad y calma requiere otras características diferentes.
- Desde este punto de vista simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un individuo puede ser líder indiscutible en la sección donde trabaja, pero quizás sea el último en opinar en el hogar.

Por estas razones, estos planteamientos perdieron crédito y dejaron de ser importantes. No obstante, creemos que la enumeración de algunas características personales de liderazgo son un ejemplo y un paradigma que el administrador debe tener presente.

Teorías sobre los Estilos de Liderazgo

Son las teorías que estudian el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, es decir, son maneras como el líder orienta su conducta. Mientras que el enfoque de los rasgos se refiere a los que el líder es, el enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento en el ejercicio del liderazgo.

La principal teoría que busca explicar el liderazgo mediante los estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, hace referencia a tres estilos de liderazgo: Autoritario, Liberal y Democrático.

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
El líder fija las directrices sin participación del grupo	Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo.	Libertad completa en las decisiones grupales o individuales, participación mínima del líder.
A medida que se requieren, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Este propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así, las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates.	La participación del líder en el debate es limitada, presenta algunos materiales al grupo y aclara que suministrará información, si la solicitan.
El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo	La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañero de trabajo.	La división de las tareas y la elección de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo individual de cada miembro	El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas. Es objetivo y se limita a los hechos en sus crítica y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta.

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas; utiliza el Liderazgo Autoritario, el Democrático y el Liberal. La principal dificultad en el ejercicio del liderazgo es saber cuándo aplicar cual proceso, con quien y en qué circunstancias y actividades por desarrollar.

Teorías Situacionales del Liderazgo

Son las teorías que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las teorías expuestas anteriormente. Mientras que las teorías de rasgos de personalidad son demasiado simplistas y limitadas, las teorías sobre los estilos de liderazgo ignoran variables situacionales importantes que no pueden ser dejadas a un lado. Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para cualquier situación. Lo contrario si es verdadero, cada situación requiere un tipo de liderazgo para lograr eficacia en los subordinados. Las teorías situacionales son mas atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o incluso cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación. Los elementos fundamentales de la teoría situacional del liderazgo son tres: El Líder, El Grupo y La Situación. La variable situación adquiere la mayor importancia en la determinación de quien será el líder y que deberá poner en práctica.

6.4.2 Fuerzas o Aspectos del Liderazgo

Para que el administrador pueda decidir qué patrón de liderazgo debe desarrollar en la relación con sus subordinados, debe considerar y evaluar tres fuerzas o aspectos que actúan con simultaneidad:

Aspectos Relacionados con el Administrador:

- Sistema de valores y convicciones personales.
- Confianza en los subordinados.

- Inclinationes personales respecto de cómo ejercer liderazgo.
- Sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.

Aspectos Relacionados con los Subordinados:

- Necesidad de libertad o de orientación.
- Disposición a asumir responsabilidad.
- Seguridad ante la incertidumbre.
- Interés por el problema o por el trabajo.
- Comprensión e identificación del problema.
- Conocimientos y experiencias para resolver el problema.
- Expectativas de participación en las decisiones.

Aspectos situacionales

- Tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices, eficiencia del grupo de subordinados.
- Problemas por resolver o complejidad del trabajo
- Disponibilidad de tiempo.

Del enfoque situacional pueden inferirse las siguientes proposiciones:

- Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, generalmente el liderazgo es limitado y esta sujeto a controles del jefe.
- Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados, de acuerdo con los aspectos antes mencionados.
- El líder también puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, según la situación que se presente. En situaciones de alto nivel de eficiencia del subordinado, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones; si el subordinado presenta errores frecuentes y graves puede imponerle mayor autoridad personal y darle menor libertad en el trabajo.

Auto evaluación

- Qué puede decir la Teoría del campo de Lewin sobre las Relaciones Humanas
- • Cómo administrador, hablar de sus diferentes necesidades básicas.
- • En qué condiciones se pueden presentar casos Motivación y Desmotivación en la empresa.

- • Dar por lo menos cinco ejemplos de Frustración y Compensación.
- • Realizar un ensayo de lo que es moral para usted, y cómo influye ésta en la actitud empresarial.
- • Diferenciar de manera clara los diversos estilos de liderazgo.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

ADMINISTRACIÓN APLICADA. Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración Recursos Humanos.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill.

DRUCKER, Peter. Gerencia para el futuro, Editorial Norma.

HOLL, Prentice. Teoría de la Organización.

NEWSTRAM, Davis K. El comportamiento Humano en el Trabajo, Mc Graw Hill

