

ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Estas se clasifican de acuerdo a los Métodos y Técnicas utilizadas para aplicar en el proceso de la Toma de Decisiones, las más Importantes son las siguientes :

1.- ADMINISTRACION POR LA COSTUMBRE : (Escuela Empírica) - Algunos Gerentes piensan que las decisiones y las tareas administrativas, deben considerarse y ser ejecutadas en la forma sugerida por el **PASADO RECIENTE**; entonces ante un problema surge la pregunta ¿Qué haría mi antecesor en estas circunstancias?... Esto puede ser una forma sencilla de resolver los problemas; O TAMBIEN SEGUIR LA Tendencia del GERENTE EXITOSO, y Tratar de Imitarlo; ¿????? pero..... se puede caer en los mismos errores del pasado, o el Gerente Exitoso también puede Equivocarse; Los resultados obtenidos comúnmente son mediocres; o en su defecto NO se ALTERAN las cosas y la Empresa mantiene el **Status Quo**, en términos generales NO progresa. **Ej:** *Ante un problema de baja productividad por parte de los Empleados, el Gerente que Administra por la Costumbre Ordena Sancionar a los que NO CUMPLAN la Cuota establecida.*

2.- ADMINISTRACION CIENTIFICA : (Experimentación Controlada) - La principal característica de esta escuela es el uso del METODO CIENTIFICO, para la resolución de problemas y la Toma de Decisiones. El procedimiento es seguir unos pasos bien definidos que deben ejecutarse en Estricto Orden, - En pocas palabras, el uso del método científico CONFIRMA o RECHAZA UNA Proposición; Se lleva a cabo un experimento o ensayo bajo condiciones muy controladas; Se hacen observaciones y se llevan Registros precisos de los resultados; A continuación se Clasifican los Datos para su análisis; Partiendo de los datos clasificados, se hacen generalizaciones o enunciados que constituyen la RESPUESTA a la proposición original.

El **Procedimiento** es: Proposición – Experimento – Hipótesis - Validez y LOS PASOS DEFINIDOS EN EL METODO CIENTIFICO son :

- (a) *Identificación de la Proposición :* Se enuncia la solución al problema (Proposición), Ej: Para obtener mayor productividad de los empleados debemos reducir la jornada de trabajo a 6 horas diarias.
- (b) *Observaciones Preliminares :* Este paso es exploratorio (Exploración) y se hace uso de datos y conocimientos existentes Ej: En Japón se aplicó esta solución enunciada y la productividad de los empleados aumentó en 20%.
- (c) *Solución Experimental :* Se desarrolla el Experimento CONTROLADO, se denomina así por que todos los Factores se mantienen Constantes excepto UNO que es el que se permite variar y cualquier cambio en los resultados se atribuye a este Factor. Ej: Tomamos un grupo de trabajo y gradualmente les disminuimos la Jornada Laboral.
- (d) *Registro de Resultados :* Se examina toda la información pertinente y RELACIONADA con la Solución Experimental usando el Análisis y la Síntesis; ANALISIS es subdividir la Entidad o el Todo en sus Componentes y analizarlos individualmente y en relación con los demás; SINTESIS es Combinar, construir o reunir las diversas Entidades que se están considerando. Ej: El Grupo observado obtuvo los siguientes resultados cuando se disminuyeron a 7, a 6 y a 5 horas la Jornada Laboral.
- (e) *Clasificación de Datos :* La información que pertenece a cada aspecto del problema, se distribuye o coloca en la misma categoría Ej: Los resultados se pueden agrupar para su comparación por días de la semana (El Viernes y Sábado se disminuye la Productividad), o se agrupan de acuerdo al clima de cada día (Los días Lluviosos o Soleados se aumenta o disminuye la Productividad).
- (f) *Enunciado de Respuesta :* (Hipótesis), Es la interpretación de los Datos Clasificados, aquí se debe utilizar los (2) dos tipos de Razonamientos 1) INDUCTIVO : Que arranca o parte de los resultados de unas pocas pruebas para llegar al resultado Probable del Fenómeno. 2) DEDUCTIVO : Arranca de la Verdad de un Conjunto revelada por muchas pruebas hacia una parte o porción de dicho Conjunto. Ej: Hipótesis – La Productividad se aumenta si y solo si se Disminuye la Jornada laboral los días Lluviosos; Hipótesis – La Productividad se aumenta si y solo si se Aumenta la Jornada laboral los Lunes, Martes y Miércoles.
- (g) *Validez y Ajuste del Enunciado o Hipótesis :* Para asegurar la validez de la Hipótesis, se experimenta bajo las Condiciones prescritas, se registran los resultados y se ajusta la hipótesis si es necesario. Ej: Se Aumentó la Jornada laboral los Lunes, Martes y Miércoles.

3.- ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO : El Criterio importante en esta Teoría, es que el PUNTO FOCAL en la Acción Administrativa es la CONDUCTA del Ser Humano, individual y en Grupo. –El Administrador o Gerente NO Hace las cosas, hace que otros las hagan- Por lo tanto el Gerente debe emplear las mejores prácticas en Relaciones Humanas; Motivación, Jefatura, Capacitación y Comunicación. Se aplica la SICOLOGIA y la SOCIOLOGIA. Para Diseñar e Implementar Planes de Incentivos teniendo en cuenta las NECESIDADES Y MOTIVACIONES de los Empleados. **El:** Un Gerente Preocupado por la Baja Productividad de sus empleados Contrató a un Psicólogo para que entrevistara a los empleados y a un Sociólogo para que los observara trabajar en grupo, y ellos Determinaron que NO había colaboración de grupo ni satisfacción Individual en el desempeño del trabajo debido a la Poca Homogeneidad en la INSTRUCCIÓN ACADEMICA de los empleados, y a la diferencia de EDADES de los mismos; Se diseñó un **Plan de Incentivos** basado en BECAS para los estudiantes más Jóvenes y BONIFICACIONES para los mas Viejos.

4.- ESCUELA DEL SISTEMA SOCIAL : En este enfoque se considera a la Empresa como una Unidad Social, más específicamente como un SISTEMA DE RELACIONES INTERCULTURALES. Y Trata de identificar los diversos Grupos Sociales así como los FACTORES Influyentes para **lograr Integrarlos**; Parten del **PRINCIPIO** que la Gente en un Grupo está dispuesta a trabajar por un bien común siempre y cuando se le satisfagan sus PROPIAS necesidades. **El:** En el problema presentado para la Empresa anterior, se podrían ofrecer **Días Libres Remunerados** Para el Primer Grupo que lograra Aumentar su Productividad en un 10%.

5.- ESCUELA DE ADMINISTRACION DE SISTEMAS : Una Empresa se considera como un Sistema HECHO por el Hombre, cuyas Partes Internas Trabajan juntas para alcanzar los Objetivos establecidos, y las partes Externas lo hace para lograr Interrelacionarse con el Entorno que incluye Clientes, Público, Proveedores y Políticas Gubernamentales. Sistemas y Subsistemas Internos son Producción y Administración; Sistemas y Subsistemas Externos son Ventas y Finanzas.

Los **PRINCIPIOS** fundamentales de esta Escuela son : a) Todo Proceso tiene un Insumo-Proceso-Producto; b) Todo Proceso es una Unidad Autointegrada. C) Pero a su vez está Relacionada con un Sistema de Orden Superior que es la Integración de varios SUBSISTEMAS. **El:** En el Problema Analizado la solución que se podría implementar sería que Todos los Grupos Tengan un Supervisor y que se Incentivaría al Supervisor del Primer Grupo que aumentara su Productividad, con DIAS LIBRES REMUNERADOS, al Primer Joven de Cada Grupo con una BECA para estudio y al Primer Veterano con una BONIFICACION.

6.- TEORIA DE LA DECISION : Aquí el Foco se encuentra en las DECISIONES A TODO NIVEL, se considera que en una Organización compuesta por Seres Humanos, Racionales y Motivados, se tomaran decisiones INDIVIDUALES acertadas que a su vez sumariadas darán como resultado las Decisiones Acertadas del GRUPO.

Hace bastante énfasis en la Capacitación del Personal para que ellos sean capaces de: 1) Afrontar Problemas; 2) Asumir Riesgos 3) Tomar Decisiones y 4) Enfrentar las consecuencias de sus decisiones.Pero todo esto bajo unas Directrices Determinadas por los Gerentes de la Compañía. **El:** Para solucionar el problema que hemos venido estudiando, bajo los Parámetros de esta Teoría, los Gerentes de la Empresa determinarían un Número **xxxx** de Unidades a Producir en una Jornada Laboral Mínima de 6 Horas; los Empleados que la cumplan podrán retirarse a descansar. Y a los que sobrepasen las 8 horas para Producirlas no se les reconocerá tiempo extra.

7.- ESCUELA DE LA MEDICION CUANTITATIVA : Se considera a la Empresa como UNA ENTIDAD LOGICA, cuyas Acciones y Resultados o logros pueden expresarse en Relaciones y Datos **Medibles**, que por lo tanto pueden Expresarse en TERMINOS MATEMATICOS (Modelos); Por lo anterior el Gerente puede utilizar Diversas Técnicas para Construir Modelos Numéricos que le AYUDEN a PREVEER los resultados y a Tomar las Decisiones más acertadas bajo Ciertas Condiciones Estudiadas.

UN MODELO MATEMATICO: Es la Representación Abstracta de Carácter Simbólico que muestra Cuantitativamente todos los factores que influyen Relativamente en una situación, y el Impacto que un cambio en cualquiera de los factores puede generar en el resultado Final. **El:** Supongamos que en el Problema de Productividad analizado se ha Creado el Siguiete Modelo Numérico :

$$Y = 15X - \frac{3}{2} X^2$$

Y : Es la Productividad Bajo las Condiciones Actuales del Grupo

X : Es el Número de Horas Trabajadas por el Grupo.

La Ecuación dice que la Rentabilidad Y del Grupo es Igual a los 15 Empleados que lo Conforman por el Numero de Horas Trabajadas, menos 3/2 Veces el Número de Horas Trabajadas Elevadas al Cuadrado.

Qué sucede cuando X presenta Cambios ¿?????

Cuando X = 0 Entonces Y = 0

Cuando X = 1 Entonces Y = 13.5

Elaboramos una **TABLA DE VALORES** :

x	0	1	2	3	4	5	6	7	8
y	0	13.5	24	31.5	36	37.5	36	31.5	24

GRAFICAMENTE:

Observamos que cuando X = 5 se obtiene el Máximo Valor para Y

⇒ Dicho de Otra manera, la Productividad del Grupo es Máxima cuando se trabajan 5 Horas.

TAMBIEN PODEMOS RESOLVER EL MODELO MATEMATICO UTILIZANDO EL CALCULO.

$$Y = 15X - \frac{3}{2} X^2$$

$$dY = d 15X - d \frac{3}{2} X^2$$

$$dY = 15 \times 1 \times X^0 - 2 \times \frac{3}{2} \times X^1$$

$$dY = 15 \times 1 \times 1 - \frac{6}{2} \times X$$

$$dY = 15 - 3X$$

$$0 = 15 - 3X$$

$$-15/3 = -X \quad \longrightarrow \quad X = 5$$

TEORIAS ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

TEORIA X Frederick Taylor	TEORIA Y Henry Fayol	TEORIA Z William Ouchi
<p>1) La gente tiene una aversión al trabajo.</p> <p>2) Debe ser castigado y amenazado para que trabaje.</p> <p>3) Prefiere ser dirigido para evitar responsabilidades.</p> <p>Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirán a cumplirlas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas. Ésta es la tarea de la administración. Podemos decir, que administrar consiste en lograr que las personas ejecuten las tareas. Detrás de esta teoría tradicional hay diversas creencias adicionales, menos explícitas, pero muy difundidas como:</p> <p>El hombre es negligente por naturaleza; evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.</p> <p>Carece de ambición: evita responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.</p> <p>Es fundamentalmente egocéntrico frente a las necesidades de la organización.</p> <p>Es incrédulo, no es muy lúcido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.</p> <p>Su propia naturaleza lo lleva a oponerse a los cambios, pues ansía la seguridad.</p>	<p>1) El desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego.</p> <p>2) El común de la gente aprende en condiciones adecuadas.</p> <p>3) El individuo logrará los objetivos de la empresa siempre y cuando la empresa logre sus objetivos personales.</p> <p>4) La capacidad de la gente sólo se utiliza en parte.</p> <p>5) La mayoría de la gente tiene creatividad e ingenio</p> <p>La teoría Y propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos. Mc Gregor recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la teoría Y:</p> <p>1- Descentralización y delegación Es delegar las decisiones a los niveles inferiores de la organización para permitir que todas las personas se involucren en actividades, así satisfagan sus necesidades individuales más elevadas, relacionadas con la autorrealización.</p> <p>2- Ampliación del cargo mayor significación del trabajo. La reorganización, el rediseño y la ampliación del cargo implican más actividades, las cuales provocan innovación y estimulan la aceptación de responsabilidad en la organización, además de satisfacer necesidades sociales y de autoestima.</p> <p>3- Participación y administración consultiva. La participación en las decisiones que afectan a las personas, y la consulta que busca obtener sus opiniones, que son creadoras dentro de la organización. Esto les da a las personas oportunidades para satisfacer necesidades sociales y de autoestima.</p> <p>4- Auto-evaluación del desempeño. Algunos programas tienden a tratar al individuo como si fuera un producto en línea de montaje. En algunas empresas se ha experimentado con éxito que las mismas personas formulen sus propias metas u objetivos y auto-evalúen su desempeño frente a objetivos. Un superior ejerce liderazgo y se dedicará a orientar y estimular el desempeño futuro y no juzgar el anterior desempeño. Con esto la persona se ve mas animado en adquirir mayor responsabilidad en la planeación y contribuye a los objetivos de la organización, lo cual es positivo en las necesidades de estima y de autorrealización.</p>	<p>1) A la gente le gusta sentirse importante.</p> <p>2) La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa.</p> <p>3) Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo.</p> <p>La teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.</p> <p>Ésta sostiene que las condiciones precedentes favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y eso a su vez fomenta la confianza entre los empleados. En el nivel de grupo de trabajo, con la confianza se refuerzan esas cualidades en formas que nos recuerdan la concepción de la dinámica del grupo de trabajo propuesta por Mayo. Pero, según Ouchi, el marco más amplio del clan es indispensable para la eficiencia del grupo de trabajo.</p> <p>Sea como fuera, el flujo continúa creando en el empleado satisfacción y sentido de autonomía; esta última se experimenta al producir una especie de individualismo egocéntrico en el compromiso con el grupo y la causa trascendental de la compañía que, según se afirma, puede producir un sentido mayor de autonomía que el logrado con formas más individualistas a las que se concede tanto valor en el mundo en el mundo occidental. Así pues, la teoría Z establece que esas condiciones favorecen la productividad.</p> <p>La teoría Z ha sido criticada por varios motivos, algunos de los cuales se refieren a los hechos en que se funda, las supuestas relaciones entre sus variables y a su lógica.</p> <p>No se ha demostrado que la satisfacción o sentido de pertenencia mejore la productividad ni que las organizaciones que siguen la teoría Z tengan más éxito que las demás.</p> <p>Todo considerando, la teoría Z debe verse más bien como una idea estimulante y no como una teoría cuya validez ha sido probada. Debido a lo radical de las teorías X y Y se ve la necesidad de crear una teoría que equilibra a las dos anteriores, quien logra esto es la teoría Z. Esta teoría analiza que el ser humano tiene una actitud variable.</p> <p>Dado que todas las empresas norteamericanas carecen del imperativo cultural que caracteriza a la empresa japonesa, compete a los gerentes crear una filosofía corporativa que de origen a un clan industrial. Ouchi afirma que algunas compañías norteamericanas de gran éxito han hecho exactamente eso, han producido la misma serie de condiciones y efectos que ocurrieron en Japón. Este desarrollo, indica que los estadounidenses no necesitan imitar los métodos administrativos de Japón. (El empleo para toda la vida; incluso las personas más incompetentes tienen cierta seguridad en la vida.)</p>