



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Escuelas de pensamiento organizativo

Apellidos, nombre	Canós Darós, Lourdes (loucada@omp.upv.es) Santandreu Mascarell, Cristina (crisanma@omp.upv.es) Pons Morera, Carlos (carponmo@upvnet.upv.es) Valero Herrero, Maria (mavaher@upv.es)
Departamento	Organización de Empresas
Centro	Universidad Politécnica de Valencia



1 Resumen de las ideas clave

Las escuelas de pensamiento organizativo que se describen en este artículo son:

- Escuela clásica: Administración científica y Dirección administrativa.
- Modelo burocrático.
- Escuelas orientadas al comportamiento o de las relaciones humanas.
- Escuela de los sistemas sociales.
- Escuela neoclásica.
- Escuela matemática.

2 Objetivos

Cuando el usuario de este artículo termine su lectura será capaz de:

- Describir las principales escuelas que han influido en el desarrollo del pensamiento organizativo de las empresas.
- Sintetizar las principales premisas que conforman cada una de ellas.
- Comparar sus principales características para establecer una visión de conjunto sobre la evolución de las teorías defendidas en el ámbito de la organización de empresas.
- Criticar diversos aspectos clave para cada enfoque, teniendo en cuenta el contexto temporal en el que se desarrollaron.

3 Introducción

En este artículo recogemos las principales aportaciones del pensamiento organizativo, intentado mostrar su evolución. Para ello exponemos brevemente los planteamientos de la Escuela Clásica, el Modelo Burocrático, la Escuela del Comportamiento o de las Relaciones Humanas, la Escuela de los Sistemas Sociales, la Escuela Neoclásica o Empírica y la Escuela Matemática o Cuantitativa.

4 Escuelas de pensamiento organizativo

4.1 Escuela clásica

La escuela clásica se fundamenta en las publicaciones de Taylor de 1911, *The principles of scientific management* y de Fayol de 1916, *Administration industrielle et générale*. Este enfoque centra su objetivo en la búsqueda de la máxima eficiencia



de la empresa. Existen unas características comunes a las dos corrientes aparecidas consecuencia de la publicación de las obras anteriores (Lussato, 1976):

- El concepto escalar. Permite definir a la empresa como un conjunto de clases o escalones ordenados, en cuya parte superior se sitúa el elemento que ejerce la autoridad, que puede ser delegada en el escalón inmediato inferior, y en cuya base se sitúan los escalones que carecen de autoridad.
- Principio de la unidad de mando. Para evitar los conflictos que la multiplicidad de mando ocasiona.
- Principio de excepción. Define los límites de la delegación de autoridad, y mediante el cual se establece que los trabajos más habituales y rutinarios se llevarán a cabo por los subordinados, reservándose los más excepcionales al superior en el orden jerárquico.
- El concepto de abanico de subordinación, extensión de autoridad o ángulo de autoridad. Indica el número de subordinados sobre los que ejerce poder un superior.
- Principio de la especialización organizacional.
- La aplicación del método científico.

Además, se definen unos principios que resumen la aportación de la literatura clásica: visión mecanicista del operario, racionalismo, supervisión detallada, definición estricta de tareas, materialismo, postulado de empresa como sistema hermético y analizable, principio de las relaciones formales, importancia de la motivación económica, objetivación, pereza natural del hombre, centralización, delegación, especialización (división entre el trabajo mental y físico), y universalidad (de Miguel, 1993).

4.1.1 Taylor y la Administración Científica

El principal objetivo de la administración es el logro de la máxima prosperidad tanto para el directivo o administrador como para cada empleado (Taylor, 1970). En cuanto al directivo, no se refiere únicamente a fijar como objetivo la obtención de grandes dividendos para la organización o para el directivo, sino también al desarrollo de cada rama del negocio, de forma que la prosperidad pueda ser permanente. Para el empleado se refiere a la obtención de salarios más elevados y al desarrollo de cada persona, con el fin de desempeñar el trabajo de la manera más eficiente posible. Esta meta sólo podía conseguirse con el esfuerzo consciente de cada obrero para realizar, cada día, la mayor cantidad de trabajo posible, alcanzando así la máxima productividad y resolviendo por lo tanto, los problemas de bajo rendimiento de los trabajadores en la industria de la época.

Durante su experiencia en una compañía siderúrgica, Taylor se dio cuenta de que los obreros aprendían su oficio verbalmente o a través de la simple observación personal, de manera que raras veces esta forma de realizar el trabajo se codificaba o analizaba sistemáticamente. Los obreros poseían los conocimientos empíricos que les permitían ejecutar su trabajo utilizando la intuición o la costumbre (método empírico). También descubrió que el obrero medio no rendía a toda su capacidad. Entonces, observó una serie de problemas como eran la desocupación, la falta de una buena organización de la empresa y la



holgazanería de los trabajadores. A partir de ahí, su objetivo se centró en estudiar cómo mejorar la productividad de la fábrica para eliminar estos inconvenientes y reducir los conflictos entre directivos y operarios.

En este contexto, analizó el desempeño de los empleados, llegando a la conclusión de que cada tarea que realizaba un obrero podía llevarse a cabo mediante varios métodos y con distintas herramientas. Sin embargo, entre los diferentes métodos y herramientas, siempre existía uno más rápido y mejor que los demás. Así, pensó que había que examinar todos los métodos y herramientas de trabajo, mediante un estudio exacto de los detalles, movimientos y tiempos de cada tarea. Todo ello suponía utilizar los métodos científicos en el trabajo, con la finalidad de lograr una mejora de la productividad eliminando, por tanto, la responsabilidad que tenía cada trabajador al utilizar su intuición o la costumbre al realizar su actividad diaria. Una vez analizado el trabajo, el directivo debía seleccionar a las personas apropiadas para desempeñar esa tarea y, posteriormente, formarlas, estableciendo así un sistema de salarios que premiara a aquellos trabajadores que alcanzaran un estándar de producción determinado. De esta manera, Taylor identificó cuatro principios fundamentales de la administración para conseguir aumentar la productividad:

1. Sustituir los métodos empíricos por un método científico mediante el cual describir la manera de realizar cada tarea.
2. Seleccionar a los trabajadores apropiados para posteriormente formarlos.
3. Cooperar con los trabajadores para garantizar que el trabajo es realizado según los principios científicos.
4. Separar el trabajo y la responsabilidad de la dirección y de los obreros. La responsabilidad del directivo es planificar, organizar y controlar el trabajo, eliminando toda responsabilidad del trabajador en estos aspectos.

4.1.2 Fayol y la Dirección Administrativa

A principios del siglo XX, Fayol observó e identificó las actividades que realizaba cualquier empresa:

- a) Técnicas o de producción.
- b) Comerciales: compras, ventas.
- c) Financieras: búsqueda y gestión de capitales.
- d) De seguridad: protección de bienes y personas.
- e) Contables: inventarios, balances, estadísticas.
- f) Administrativas.

Como las cinco primeras ya habían sido suficientemente estudiadas, se centró en la administración, señalando sus cinco funciones básicas: previsión (establecimiento de planes de acción), organización, mando (para hacer funcionar la empresa), coordinación y control.

Los catorce principios para aumentar la eficiencia de la actividad administrativa, y en consecuencia, el beneficio, son los siguientes: la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina u obediencia y respeto de las normas, la



unidad de mando o la recepción de órdenes de un solo superior, la unidad de dirección o el establecimiento de un superior y un plan para un conjunto de actividades con un mismo objetivo, la subordinación de los intereses particulares a los generales, la remuneración de los recursos humanos a través del pago de un salario justo al trabajo realizado, la centralización, la jerarquía, el orden material y humano, la equidad o amabilidad y justicia con los subordinados, la estabilidad del personal, la iniciativa o la capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito y la unión del personal o el espíritu de equipo.

4.2 Modelo Burocrático

Weber analizó las empresas de su época y dedujo que podía clasificarlas en tres tipos: tradicional, carismática y legal, racional o burocrática, llegando a la conclusión de que la burocracia era el ejemplo de organización ideal. En la empresa tradicional la autoridad es legitimada por la tradición, usos y costumbres y tiene una administración patrimonial y feudal; su principal característica es su carácter patriarcal y conservador. En segundo lugar, la empresa carismática es personalista, mística, arbitraria y revolucionaria. La autoridad carismática se legitima por las características personales del líder, por lo que la administración es inconstante e inestable. Por otra parte, la empresa burocrática supone una autoridad legal, racional o burocrática, legitimada por la justicia y la promulgación y reglamentación de normas; su principal característica es la racionalidad de los medios y objetivos (Chiavenato, 1999).

El Modelo Burocrático de Weber pretende maximizar el orden y la precisión en la empresa disminuyendo la ambigüedad, la incertidumbre y el desorden. En este sentido, para mejorar la eficiencia en la empresa es necesario que exista:

- Una estructura jerarquizada.
- Reglas y procedimientos que regulen el trabajo.
- Una división del trabajo que lleve a la especialización.
- Relaciones impersonales dentro de la empresa.
- Separación entre la propiedad y la administración.
- Existencia de registros escritos de las decisiones tomadas en la empresa.
- Contratación y promoción de empleados según su capacidad.

Sin embargo, estas ideas originaron una serie de problemas en la práctica derivados de la excesiva formalización, relacionados con la falta de motivación de los empleados, el exceso de papeleo y rigidez en la toma de decisiones y la falta de coordinación que, en consecuencia, originaba el objetivo contrario al perseguido, la ineficiencia.

4.3 Escuelas orientadas al Comportamiento o de las Relaciones Humanas

Las teorías orientadas al comportamiento surgen como reacción a los enfoques anteriores, que no daban importancia al ser humano en la empresa, junto a la



influencia de la legislación social, el desarrollo de los sindicatos y la importancia que adquiere el individuo (Kliksberg, 1990).

Las ideas básicas de esta escuela tienen su origen en los trabajos realizados en los años 30 por Elton Mayo, F. J. Roethlisberger y otros colaboradores en la Western Electric Company. Se realizaron una serie de estudios para introducir un conjunto de mejoras en las condiciones de trabajo de los empleados. En un primer momento se estudiaron los efectos que cualquier variable del ambiente laboral tenía sobre los operarios. En este caso, al manipularse la iluminación del puesto de trabajo, tanto en sentido positivo como negativo para el trabajador, se mejoraba la productividad, lo que suponía una consecuencia absurda. Ello llevó a estudiar posteriormente los efectos que las condiciones de trabajo provocaban en la productividad de cada empleado. De manera similar a lo ocurrido con los primeros experimentos los resultados fueron inesperados. El rendimiento de los empleados siguió una línea creciente de forma continua, independientemente del tipo de modificación introducida en sus condiciones de trabajo.

Como estas modificaciones no explicaban los incrementos de la productividad, los autores descubrieron que, en general, la mejora en la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de relaciones satisfactorias entre ellos como miembros de un grupo de trabajo y la eficacia de la administración, un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación (Koontz y Wehrich, 1994).

En consecuencia, a partir de estos estudios, la escuela de las relaciones humanas considera a los miembros de la organización como portadores de actitudes, valores y objetivos, destacando por los siguientes aspectos (Claver et al., 2000):

- El comportamiento de las personas no es individual, sino que lo es en la medida que forma parte de un grupo.
- El individuo no sólo se ve motivado por aspectos económicos, sino que también tiene otras motivaciones como la participativa.
- Además de la organización formal existe la organización informal.
- Se acepta la existencia del liderazgo que puede oponerse o sustituir a la autoridad formal. En este sentido, el supervisor es un agente de comunicación inter e intragrupo más que un agente de la autoridad, y se da más importancia a la responsabilidad del trabajador que al control del supervisor (Lussato, 1976).

Las principales críticas recibidas se centran en la ignorancia del entorno en el que la empresa se desenvuelve, pues considera a la empresa como un sistema cerrado, y la consideración de que el origen de los conflictos reside en los problemas de incomunicación o psicológicos de algún individuo o grupo, por lo que las medidas de resolución no son las adecuadas.

4.4 Escuela de los Sistemas Sociales

El iniciador de esta escuela fue Barnard (1959) con su trabajo *The function of the executive*. Los sistemas sociales se constituyen porque en el individuo se reúnen una serie de limitaciones de tipo físico, biológico, psíquico y social, las cuales le



inducen a trabajar en grupo y de manera cooperativa, tendiendo a desembocar en el establecimiento de sistemas cooperativos. En estos sistemas se puede diferenciar, por una parte, la organización que incluye únicamente las interacciones o interrelaciones de los individuos dentro del sistema, y por otra, los restantes elementos.

Por tanto, las tres funciones que debe realizar cualquier directivo son (Díez y Redondo, 1999):

1. Proporcionar un sistema de comunicación mediante la definición de puestos y el reclutamiento y mantenimiento de las personas idóneas.
2. Promover la cooperación de los individuos y un rendimiento mayor en sus empleados a través del mantenimiento de la moral, el esquema de alicientes, la intervención y el control.
3. Formular y definir los objetivos propuestos.

Más adelante, Simon (1980) plantea una teoría general de la administración en la que incluye unos principios de organización que garanticen una toma de decisiones eficiente. La empresa es considerada como un sistema de decisiones y el comportamiento de sus miembros se explica a través de las decisiones que toman. En concreto, la teoría de Simon sustituye el criterio de optimización por el de satisfacción, modificándose el concepto del individuo económico que busca la solución óptima por el de individuo administrativo, caracterizado por la existencia de racionalidad limitada.

4.5 Escuela Neoclásica

Esta escuela responde al formalismo de enfoques anteriores, destacando los aspectos prácticos de la administración, reafirmando postulados clásicos, enfatizando los principios generales de la administración (planificar, organizar, dirigir y controlar) y destacando la importancia de los objetivos, siendo un enfoque ecléctico (Chiavenato, 1999). Las ideas principales de esta escuela son:

- La maximización del beneficio.
- La descentralización de las responsabilidades y de las decisiones.
- El ensanchamiento del ángulo de autoridad.
- La dirección por objetivos.
- El control por excepción y el principio de autocontrol de las unidades autónomas.
- La motivación por la competitividad.

Cabe destacar que la política administrativa se enseña mediante el estudio y análisis de casos prácticos y del enfoque comparativo, es decir, hay una preocupación por transmitir el aprendizaje adquirido del estudio de los aciertos y errores de los administradores en casos individuales, con la intención de adquirir el conocimiento necesario para enfrentarse a situaciones comparables.



4.6 Escuela Matemática

Esta escuela comprende “todas las disciplinas que emplean las matemáticas como instrumento de resolución de problemas cuantitativos, con exclusión de la teoría de los sistemas” (Lussato, 1976:72). Sus características más importantes son:

- Reducción a lo cuantitativo, que ha llevado a resultados muy espectaculares en el tratamiento de los elementos de la empresa susceptibles de formalización.
- Una cierta polarización de las técnicas y los instrumentos utilizados sin considerar su alcance en el conjunto de toda la empresa. En ningún caso se encontrarán principios de decisión y reglas normativas que permitan al directivo realizar una síntesis de los acontecimientos que ha de tener en cuenta para dirigir su empresa de la manera más racional como un todo indiscutible.

Las ventajas y limitaciones de los modelos matemáticos utilizados en la disciplina económica se resumen en la Tabla 1:

Ventajas	Limitaciones
Descripción precisa y concisa	Lenguaje complicado
Simbolismo	Resultados aproximativos
Formulación explícita de los supuestos	Dificultad para interpretar las conclusiones matemáticas en terminología económica
Claridad de ideas	Limitación a los problemas que pueden ser resueltos matemáticamente
Garantía de no contradicción	Supuestos económicos poco realistas para facilitar los modelos
Resolución de casos generales	Mala utilización de las matemáticas como adorno a los modelos económicos
Disponibilidad de numerosos teoremas y resultados	
Motivación de nuevos desarrollos matemáticos	
Contribución al avance científico	

Tabla 1.- Ventajas y limitaciones de los modelos matemáticos. Elaboración propia a partir de González y Gil (2000).

Las teorías de esta escuela se basan en la existencia de un decisor racional, por lo que se puede llegar a una solución óptima. Para alcanzar estas decisiones óptimas se construyen unos modelos matemáticos que ofrecen al directivo una guía en el proceso de toma de decisiones porque:

- Cuantifica las consecuencias de las decisiones alternativas, y por tanto, puede comparar su eficacia.
- Permite reducir la dificultad de elección y decidir mejor.
- Facilita la decisión en incertidumbre.



- Establece qué decisiones son más sensitivas con respecto al medio ambiente.

No obstante, reduce los planteamientos a simples modelos de optimización que representan la realidad pero no incluyen todos los factores presentes en la realidad (Johnson, Kast y Rosenzweig, 1966), ya que en la empresa también cuentan los individuos y sus comportamientos. Una forma de flexibilizar los modelos matemáticos de toma de decisiones en la empresa es utilizando la Teoría de Conjuntos Borrosos (Zadeh, 1965), que intenta recoger un fenómeno como se presenta en la vida real y realizar su tratamiento sin intentar deformarlo para ajustarlo al modelo (Gil Aluja, 1996).

5 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje hemos descrito las principales premisas y características de las escuelas de pensamiento organizativo más consideradas en el área de Organización de Empresas. De este modo, diferentes enfoques han sido presentados mostrando la evolución del tratamiento que se ha dado a la dirección y gestión de la empresa como la conocemos ahora desde su aparición a causa de la revolución industrial. Este análisis se puede continuar con el estudio de nuevos modelos recientes.

6 Bibliografía

[1] Barnard, C.I.: "Las funciones de los elementos dirigentes", Instituto de estudios políficos, Madrid, 1959.

[2] Chiavenato, I.: "Introducción a la teoría general de la administración", 5ª edición, McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá, 1999.

[3] Claver, E.; Llopis, J.; Lloret, M.; Molina, H.: "Manual de administración de empresas", 4ª edición, Civitas, Madrid, 2000.

[4] de Miguel Fernández, E.: "Introducción a la gestión (management)". Universidad Politécnica de Valencia, 1993.

[5] Díez, J.; Redondo, C.: "Administración de empresas", Pirámide, Madrid, 1999.

[6] Fayol, H.: "Administración industrial y general", El Ateneo, Buenos Aires, 1970.

[7] Gil Aluja, J.: La gestión interactiva de los recursos humanos en la incertidumbre. Madrid: Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, 1996.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

[8] González Concepción, C.; Gil Fariña, M.C.: "El lenguaje de la ciencia económica. ¿Por qué la economía no prescinde de las matemáticas?", Ra-Ma, Madrid, 2000.

[9] Johnson, R.A.; Kast, F.E.; Rosenzweig, J.E.: "Teoría y Administración de Sistemas", Limusa, México, 1966.

[10] Kliksberg, B.: "El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial", 12ª edición, Tesis, Buenos Aires. 1990.

[11] Koontz, H. y Wehrich, H.: "Administración. Una perspectiva global", 11ª edición, McGraw-Hill, México, 1994.

[12] Lussato, B.: "Introducción crítica a los sistemas de organización", Tecniban, Madrid, 1976.

[13] Simon, H.A.: "El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa", Aguilar, Madrid, 1980.

[14] Taylor, F.W.: "Principios de la administración científica", El Ateneo, Buenos Aires, 1970

[15] Zadeh, L.: "Fuzzy sets", Information and Control, 8, 1965, págs. 338-375.