Ciencia Latina
Internacional

Teorías y escuelas de la Administración: desde sus orígenes, hasta sus perspectivas

Basado en el estudio, análisis e interpretación de:
Idalberto Chiavenato

CID editorial
ALIANZA RED
Red de Redes
INDEXA
Crossref

Marzo 2026 – CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright © CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright del texto © 2025 de Autores
biblioteca.ciencialatina.org
editorial@ciencialatina.org
Atención por WhatsApp al +52 22 26903834

Datos Técnicos de Publicación Internacional
Título: Teorías y escuelas de la Administración: desde sus orígenes, hasta sus perspectivas **Autor:** Jorge Rubén Serrano Rodríguez **Editor:** CID - Centro de Investigación y Desarrollo **Diseño de tapa:** CID - Centro de Investigación y Desarrollo **Corrección de Estilo:** CID - Centro de Investigación y Desarrollo **Formato:** PDF **Páginas**: 101 pág. **Tamaño:** Sobre C5 162 x 229 mm **Requisitos de sistema:** Adobe Acrobat Reader **Modo de acceso:** World Wide Web **ISBN:** 978-1-968743-65-9 **DOI:** https://doi.org/10.37811/cli_w1304

1ª. Edición. Año 2025. Editorial CID - Centro de Investigación y Desarrollo.
El contenido del libro y sus datos en su forma, corrección y fiabilidad son responsabilidad exclusiva de los autores. Permite la descarga de la obra y compartir siempre que los créditos se atribuyan a los autores, pero sin la posibilidad de cambiarlo de cualquier forma o utilizarlo con fines comerciales

ÍNDICE

RESUMEN 11
ABSTRACT 12
INTRODUCCIÓN 13
MARCO TEÓRICO 13
METODOLOGÍA 15
UNIDAD TEMÁTICA I 16
INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN **..... 16**
UNIDAD DE TRABAJO I 16
TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN Y SUS PERSPECTIVAS .. 16
FIGURA 1. HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR 18
FIGURA 2. DIEZ PAPELES ADMINISTRATIVOS 19
FIGURA 3. LA ADMINISTRACIÓN Y SUS PERSPECTIVAS 23
UNIDAD TEMÁTICA II 24
LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN **..... 24**
UNIDAD DE TRABAJO II 24
ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN 24
FIGURA 4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN 26
UNIDAD TEMÁTICA III 27
ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN **..... 27**
UNIDAD DE TRABAJO III 27
ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA 27
FIGURA 5. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA 30
UNIDAD DE TRABAJO IV 31
TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN 31
FIGURA 6. TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN 34
UNIDAD TEMÁTICA IV 35
ENFOQUE HUMANISTA DE LA ADMINISTRACIÓN **..... 35**
UNIDAD DE TRABAJO V 35
TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS 35
FIGURA 7. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS 37
UNIDAD DE TRABAJO VI 38
IMPLICACIONES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS 38
FIGURA 8. IMPLICACIONES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS 41

UNIDAD TEMÁTICA V **42**
ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN **42**
UNIDAD DE TRABAJO VII 42
TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN 42
FIGURA 9. TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN **45**
UNIDAD DE TRABAJO VIII 46
RESURGIMIENTO DE LA TEORÍA NEOCLÁSICA: TIPOS DE ORGANIZACIÓN 46
FIGURA 10. ORGANIZACIÓN LINEAL **46**
FIGURA 11. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL **47**
FIGURA 12. LÍNEA STAFF **47**
FIGURA 13. AUTORIDAD VARIADA **48**
UNIDAD DE TRABAJO IX 49
IMPLICACIONES DE LA TEORÍA NEOCLÁSICA: DEPARTAMENTALIZACIÓN 49
FIGURA 14. POR FUNCIONES **49**
FIGURA 15. POR PRODUCTOS O SERVICIOS **50**
FIGURA 16. GEOGRÁFICA **50**
FIGURA 17. POR CLIENTELA **50**
FIGURA 18. POR ETAPAS DEL PROCESO **51**
FIGURA 19. POR PROYECTOS **51**
UNIDAD DE TRABAJO X 52
LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO) 52
FIGURA 20. APO **55**
UNIDAD TEMÁTICA VI **56**
ENFOQUE ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN **56**
UNIDAD DE TRABAJO XI 56
MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZACIÓN 56
FIGURA 21. MODELO BUROCRÁTICO DE LA ORGANIZACIÓN **59**
UNIDAD DE TRABAJO XII 60
TEORÍA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN 60
FIGURA 22. TEORÍA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN **65**
UNIDAD TEMÁTICA VII **66**
ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN **66**
UNIDAD DE TRABAJO XIII 66
TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN 66
FIGURA 23. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN **72**
UNIDAD DE TRABAJO XIV 73

TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL 73
FIGURA 24. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL 76
UNIDAD TEMÁTICA VIII 77
ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN **..... 77**
UNIDAD DE TRABAJO XV 77
TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN 77
FIGURA 25. TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN 79
UNIDAD DE TRABAJO XVI 80
TEORÍA MATEMÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN 80
FIGURA 26. TEORÍA MATEMÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN 82
UNIDAD DE TRABAJO XVII 83
TEORÍA DE SISTEMAS 83
FIGURA 27. TEORÍA DE SISTEMAS 86
UNIDAD TEMÁTICA IX 87
ENFOQUE SITUACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN **..... 87**
UNIDAD DE TRABAJO XVIII 87
TEORÍA SITUACIONAL 87
FIGURA 28. TEORÍA SITUACIONAL 90
UNIDAD TEMÁTICA X 91
NUEVOS ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN **..... 91**
UNIDAD DE TRABAJO XIX 91
¿HACIA DONDE SE DIRIGE LA TGA? 91
FIGURA 29. HACÍA DONDE SE DIRIGE LA TGA 95
RESULTADOS 95
DISCSIÓN 96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 97
BIOGRAFÍA DEL AUTOR 100

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR 18

FIGURA 2. DIEZ PAPELES ADMINISTRATIVOS 19

FIGURA 3. LA ADMINISTRACIÓN Y SUS PERSPECTIVAS 23

FIGURA 4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN 26

FIGURA 5. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.....30

FIGURA 6. TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN 34

FIGURA 7. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS 37

FIGURA 8. IMPLICACIONES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS 41

FIGURA 9. TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN 45

FIGURA 10. ORGANIZACIÓN LINEAL 46

FIGURA 11. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.....47

FIGURA 12. LÍNEA STAFF 47

FIGURA 13. AUTORIDAD VARIADA 48

FIGURA 14. POR FUNCIONES 49

FIGURA 15. POR PRODUCTOS O SERVICIOS 50

FIGURA 16. GEOGRÁFICA 50

FIGURA 17. POR CLIENTELA.....50

FIGURA 18. POR ETAPAS DEL PROCESO 51

FIGURA 19. POR PROYECTOS.....51

FIGURA 20. APO.....55

FIGURA 21. MODELO BUROCRÁTICO DE LA ORGANIZACIÓN 59

FIGURA 22. TEORÍA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN.....65

FIGURA 23. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN 72

FIGURA 24. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL 76

FIGURA 25. TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN.....79

FIGURA 26. TEORÍA MATEMÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN 82

FIGURA 27. TEORÍA DE SISTEMAS.....86

FIGURA 28. TEORÍA SITUACIONAL 90

FIGURA 29. HACÍA DONDE SE DIRIGE LA TGA.....95

DEDICATORIA

La elaboración de este texto de Administración,

es dedicado:

a Irma,

a Georgina y a Rubén;

ellos son, mi Familia.

Además, para mí papá Rubén S. G.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Zacatecas,

en la cual me he desempeñado como Docente Investigador

por más de 30 años, y en especifico a las Unidades Académicas

de Preparatoria y Docencia Superior,

que son en las cuales he desempeñado esta importante labor personal.

Teorías y escuelas de la Administración:

desde sus orígenes, hasta sus perspectivas

Basado en el estudio, análisis e interpretación de:

Idalberto Chiavenato

RESUMEN

Durante el desarrollo de este texto, se presentan las épocas, escuelas y teorías de la **Administración**. Iniciando con el estudio de sus orígenes, hasta llegar a la época actual en la que se encuentran los estudios de la Administración, a la cual se le considera en la actualidad como una **ciencia social**.

Resaltan varios autores estudiados, resaltando los autores **Fayol** y **Taylor**, a quienes se les considera como los más destacados y los que establecieron las bases para lo hoy conocemos como los preceptos para planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar las funciones de una organización.

Un aspecto a destacar de este libro, es que cada uno de los temas los presenta además de la forma teórica y de forma sencilla para que un estudiante de esta ciencia lo comprenda. Es que; también explica cada tema por medio de un **mapa conceptual**, donde de forma resumida clara y precisa lo da a conocer, con la intención de que sea entendido por todas y todos los lectores de la Administración.

Así mismo, muestra las perspectivas de la Administración. Es decir; que le espera a esta ciencia par poder ser vigente y útil para el contexto académico y social, lo que podemos resumir en el uso de las **matemáticas**, de los datos **estadísticos** y el uso de las **tecnologías de la información y la comunicación**, para buscar la mejora continua de los procesos de trabajo.

ABSTRACT

Throughout the text, the eras, schools, and theories of **Administration** are presented. It begins with the study of its origins and continues to the present day, where Administration studies are currently considered a **social science**.

Several authors are highlighted, particularly **Fayol** and **Taylor**, who are considered the most prominent and who established the foundations for what we now know as the precepts for planning, organizing, staffing, directing, and controlling the functions of an organization.

One noteworthy aspect of this book is that each topic is presented not only theoretically but also in a simple way so that a student of this science can understand it. Furthermore, each topic is explained through a **concept map**, which summarizes it clearly and precisely, with the intention that it be understood by all readers of Administration.

Likewise, it presents the perspectives of Administration. That is to say; What awaits this science in order to be relevant and useful for the academic and social context, which we can summarize as the use of **mathematics**, **statistical** data and the use of **information and communication technologies**, to seek the continuous improvement of work processes.

INTRODUCCIÓN

Los estudiosos de la administración, encuentran en esta obra, el estudio y análisis de esta ciencia, iniciando con identificar que es la teoría general de la administración, sus orígenes, el enfoque clásico, el humanista, el neoclásico, el estructuralista, el enfoque del comportamiento, analiza la teoría situacional de la administración y analiza los nuevos enfoques en busca de la competitividad.

MARCO TEÓRICO

Con relación a los aspectos teóricos de este libro académico, que detalla que es la Administración desde su origen, la explica en la fecha actual y visualiza los nuevos enfoques de la administración, es importante comentar que con respecto de los teóricos que se han estudiado para llevar a cabo esta obra, puedo comentar que se han estudiado los enfoques, siguientes:

- Perfil del administrador.
- Preparación de las condiciones para las empresas en la actualidad.
- Sistematización de los fundamentos de la Administración Científica.
- Organización de las funciones para desarrollar un trabajo emprendedor.
- Humanización de la empresa.
- Importancia del origen y trabajo en grupo.
- Como dar forma a una empresa u organización.
- Enfoque en los resultados.
- Búsqueda de la organización necesaria e ideal.
- Ampliación de los horizontes de la organización.
- Dinamización de la organización por medio de las personas que la integran.
- Renovación, cambio y desarrollo organizacional.
- Creación de la infraestructura.

- Racionalizar las decisiones.
- Ampliación de las fronteras de una empresa u organización.
- Flexibilidad y agilidad del administrador.
- Búsqueda de la competitividad y de la mejora continua.

con relación a lo anterior, es importante señalar que para explicar cada una de los enfoques teóricos expuestos, fue necesario recurrir a estudiar a cada uno de los autores de las mismas, por ejemplo:

- Chiavenato.
- Taylor.
- Fayol.
- Mayo.
- Maslow.
- Drucker.
- Weber.
- Koontz.
- Etzioni. Entre todos los demás autores, que se citan debidamente durante el texto.

METODOLOGÍA

El objetivo de esta obra, es académico primordialmente, sirve para que los estudiantes de la Administración. Puedan hacer uso de un texto ágil y que forma explicita les apoye a comprender los diversos enfoques de la administración.

Cabe mencionar que desde un punto de vista didáctico y pedagógico, cada uno de los enfoques y teorías desarrolladas se presentan de forma gráfica a través de mapas conceptuales para facilitar la comprensión de los conceptos, preceptos, principios y prospectivas de la Admiración, como ciencia, misma que a la fecha hace uso de la estadística y de las tecnologías de la información y la comunicación para procurar la búsqueda de la mejora continua de los procesos de trabajo de cualquier organización publica ó privada.

UNIDAD TEMÁTICA I

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIDAD DE TRABAJO I

TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN Y SUS PERSPECTIVAS

Perfil del papel del administrador

Objetivos de aprendizaje:

- Definir conceptos básicos, como Administración, Teoría General de la Administración (TGA) y Organizaciones.
- Mostrar la importancia actual de la Administración como actividad imprescindible en el mejoramiento de las organizaciones y de la vida en la sociedad moderna.
- Explicar el contenido y objeto de estudio de la Administración.
- Proyectar las perspectivas futuras de la Administración y la creciente complejidad de su papel en la sociedad moderna.

TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

La **Administración** es la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Lo cual implica la planeación, una organización, la dirección y el control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por lo tanto, la Administración es indispensable para la existencia de una organización.

La **Teoría de las Organizaciones (TO)** es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Es necesario que las organizaciones sean administradas por un conjunto de personas con funciones y jerarquías especificadas.

La **Teoría General de la Administración (TGA)**, es el campo del conocimiento humano que se encarga del estudio de la Administración en general, ya sean empresas u organizaciones con fines de lucro o no lucrativas. En resumen, la **TGA** estudia la Administración de las organizaciones.

Así mismo la **TGA** se propone desarrollar la habilidad conceptual sin dejar las habilidades humanas y técnicas; es decir pretende desarrollar la capacidad de pensar, de definir situaciones, de diagnosticar y de plantear soluciones.

Toda **Organización** es diferente de las demás, y en relación a sus propios aspectos, los cuales además son exclusivos; su **administrador** define sus estrategias, diagnostica situaciones, mide los recursos, planea su integración, soluciona los problemas y genera innovaciones y competitividad.

Según **Katz,** el éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas, axial como a las situaciones que se presentan, dependiendo el resultado de las habilidades aplicadas, entendiendo por habilidad, la capacidad de transformar el conocimiento en acción, para alcanzar el desempeño o resultado esperado.

Según **katz**, existen tres **habilidades** para el desempeño administrativo:

- **Técnicas**.- Incluyen el uso de conocimientos especializados y su aplicación. Estas habilidades se relacionan con el hacer, es decir con el trabajo.

- **Humanas**.- Se relacionan con el trato y relación con las personas, incluyendo la capacidad de comunicarse, de motivar, de coordinar, dirigir y resolver los conflictos personales o grupales.

- **Conceptúales**.- Se relacionan con el razonamiento, el diagnostico de las situaciones y la formulación de alternativas de solución a los problemas, que se presentan en la organización. Aplicando las ideas, los conceptos y las teorías para interpretar la misión y para alcanzar la visión de la organización.

Las habilidades para el desempeño del administrador, exigen además otras competencias personales para tener éxito en la práctica. Entendiendo por competencias a las cualidades de quien es capaz de analizar una situación, para presentar soluciones a los problemas.

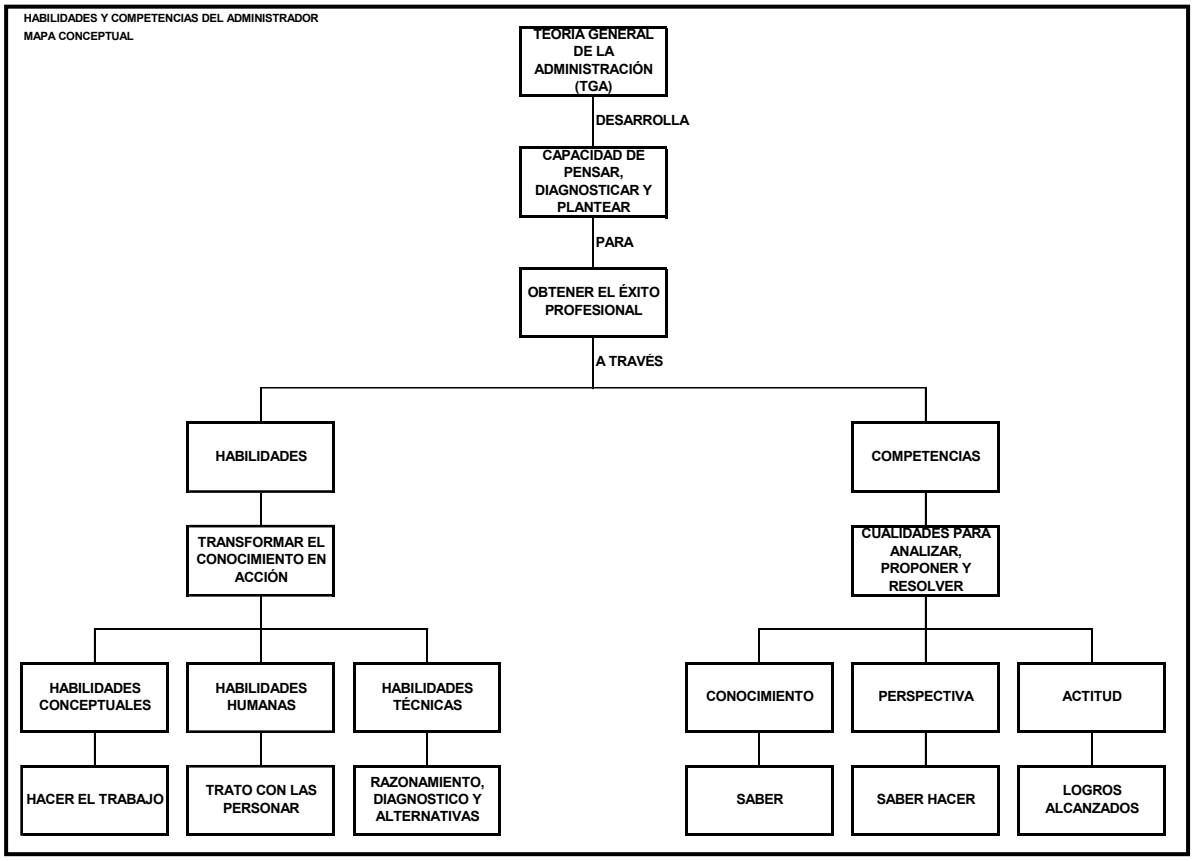
Existen tres tipos de **competencias** a desarrollar:

- **Conocimientos**.- Es todo el acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que le administrador tiene sobre su especialidad (es el saber).

- **Perspectiva**.- Es la capacidad de poner el conocimiento en acción, es el saber trasformar la teoría en la práctica (es el saber hacer).

- **Actitud**.- Es el comportamiento personal del administrador ante las situaciones de trabajo; se refiere al estilo personal para motivar y dirigir (es el lograr que las cosas sucedan).

Figura 1. Habilidades y competencias del administrador



Fuente: Elaboración propia.

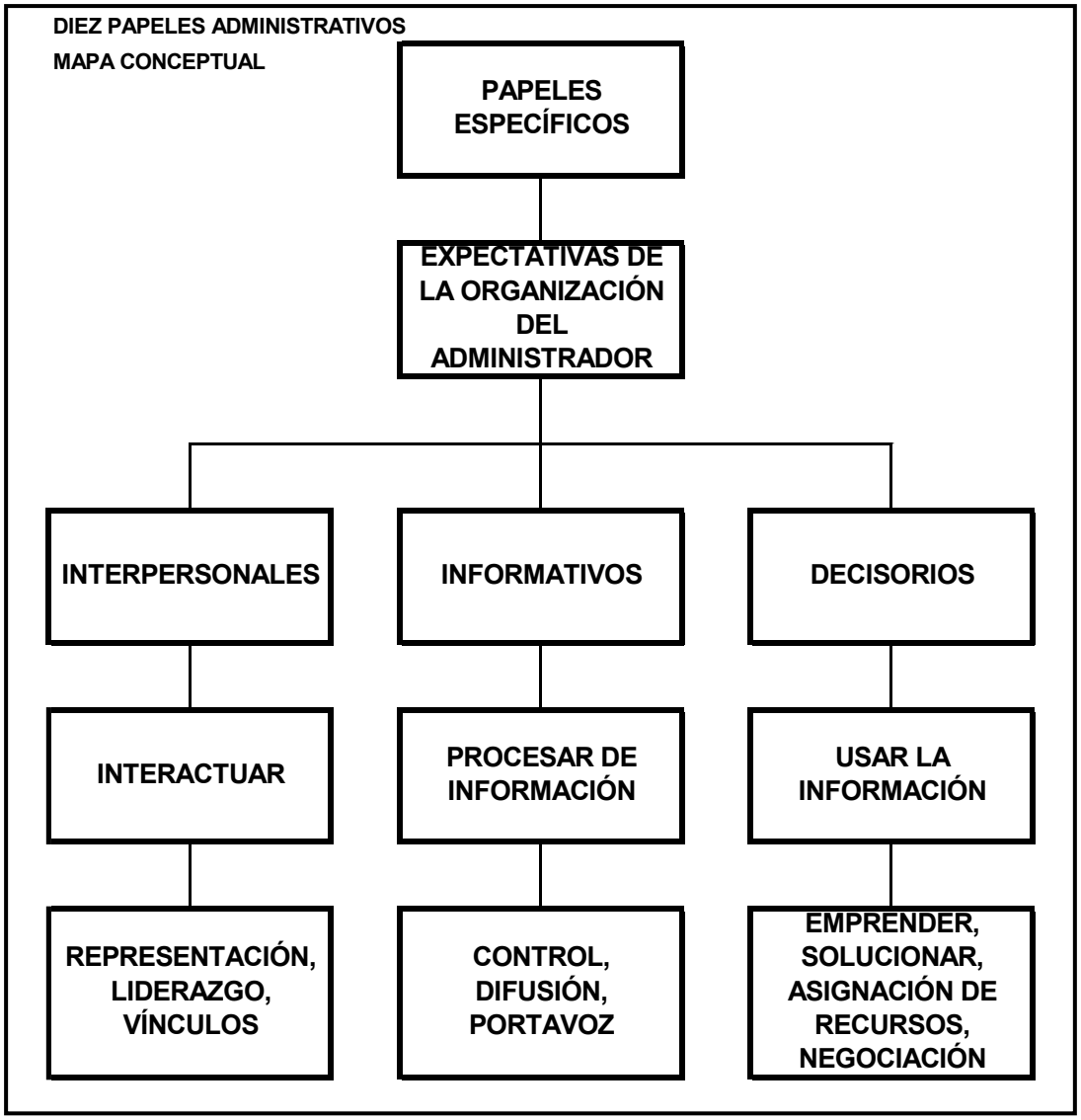
Mintzberg, identifica **diez papeles específicos** del administrador, distribuidos en tres categorías:

- **Interpersonales**.- Muestran como el administrador interactúa con las personas e influye en los subordinados (Representación, Liderazgo y Vínculos).

- **Informativos**.- Muestran como el administrador intercambia y procesa información (Control, Difusión y Portavoz).

- **Decisorios**.- Muestran como el administrador utiliza la información en sus decisiones (Emprender, Solución a conflictos, Asignación de recursos y Negociación).

Figura 2. Diez papeles administrativos



Fuente: Elaboración propia.

Contenido y objeto de estudio de la Administración

El contenido del estudio de la Administración varía según la teoría o la escuela considerada. Cada autor de la Administración tiende a examinar las variables y asuntos típicos de la orientación teórica de su escuela o teoría y de cierto modo se puede considerar que todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales y el administrador, debe conocerlas para disponer de las alternativas adecuadas para cada situación. Debido a esto, se pueden construir diversas definiciones de la Administración, por lo cual cito algunas de ellas a continuación:

- **Administración**.- Esta palabra proviene del **latín ad (hacia) y minister** (obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro.

- **Administración**.- Transformar los objetivos propuestos en acciones a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos realizados en la organización.

- **Administración**.- La tarea básica de la Administración es hacer las cosas por medio de las personas de forma eficiente y eficaz, para conseguir los objetivos comunes.

Haciendo un análisis de las citadas definiciones, se puede determinar que todas ellas coinciden en que se deben cumplir los objetivos propuestos, mediante la realización de las funciones correspondientes con independencia a la posición o ubicación dentro de la organización.

Se debe considerar además que el administrar se aplica a cualquier tipo o tamaño de organización. Es decir, toda organización, sea industrial o prestadora de servicios, necesita ser administrada para alcanzar los objetivos con mayor eficiencia, mediante la coordinación organizada del esfuerzo humano.

Es importante mencionar que cuando las organizaciones alcanzaron cierto tamaño y complejidad, su Administración comenzó a presentar dificultades para sus directivos, en ese momento surge la necesidad de la **Teoría de la Administración**, la cual permitiera a los directivos el generar los modelos y establecer las estrategias para solucionar la problemática empresarial.

Estado actual de la Teoría General de la Administración (TGA)

La **TGA** estudia a la Administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las **seis variables** principales, de acuerdo a Chiavenato (1979):

- Tareas.
- Estructura.
- Personas.
- Tecnología.
- Ambiente.
- Competitividad.

Todos estos componentes influyen en los otros, es decir, los cambios en ellos provocan cambios en los demás y su comportamiento conjunto, es diferente a si cada uno de ellos actuara por separado.

La integración de estas variables, son el principal desafío de la Administración, a medida que se presentan diversas y nuevas situaciones, se requiere adaptar sus enfoques para mantenerse útil y vigente.

La Administración en la sociedad moderna

La modernidad requiere de la Administración y las actividades realizadas por los administradores deben realizarse de forma unificada para alcanzar sus objetivos, mediante:

- Competencia.
- Toma de decisiones.
- Coordinación de actividades.
- Dirigir personas.
- Evaluar el desempeño.
- Establecer objetivos.

- Conseguir y asignar recursos.

El administrador debe estar atento a los eventos pasados, presente y futuros, debido a que es el responsable de la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos a través de la acción conjunta, razón por la cual no puede cometer errores debido a que es un profesional en su especialidad.

Perspectivas futuras de la Administración

En los próximos años la tarea del administrador será desafiante (Mooney, 1947), llena de cambios e incertidumbre, enfrentará eventos dentro y fuera de la empresa, pero relacionados con ella misma, aunque esto le aportará información también complicará su diagnóstico al enfrentar las exigencias sociales de los clientes y proveedores, por ejemplo.

Debe considerar factores, tales como:

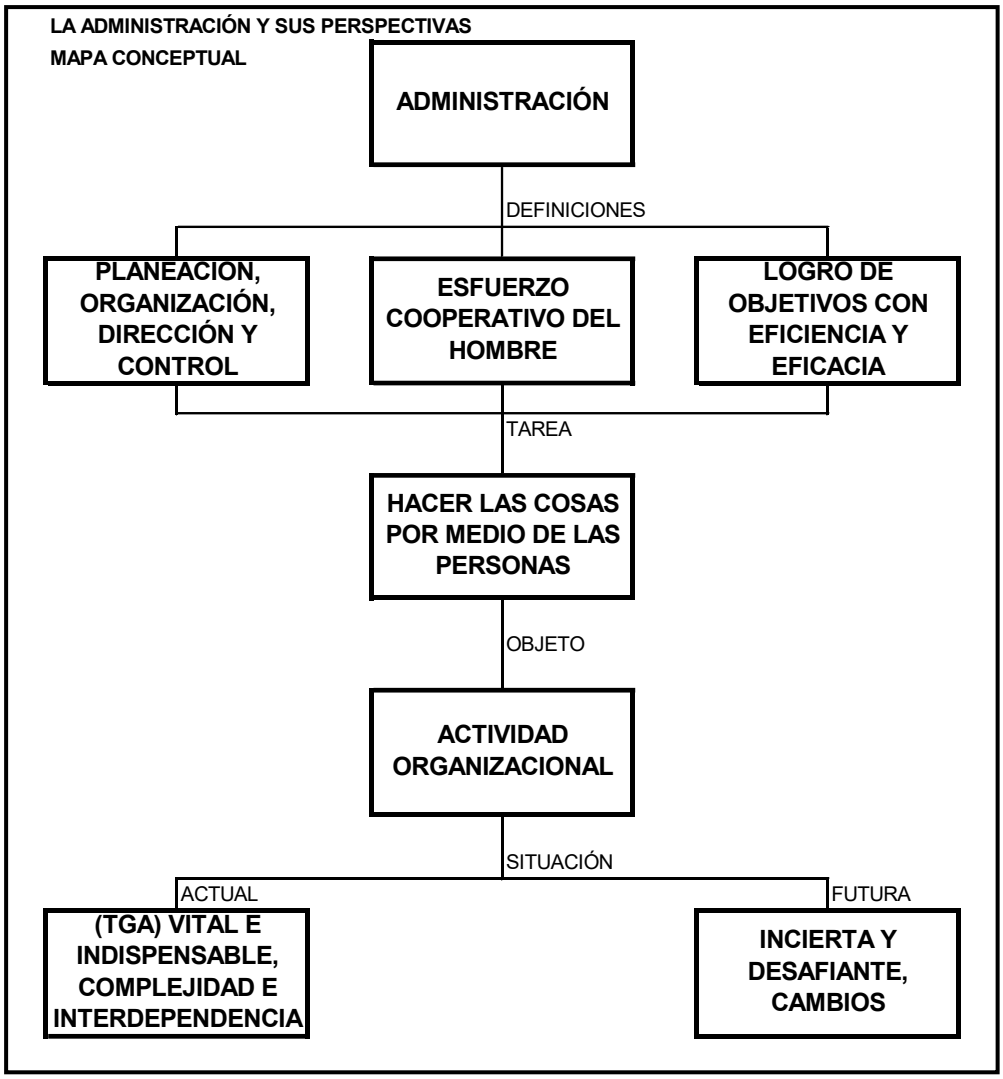
- El crecimiento de las organizaciones.
- Competencia más aguda.
- Sofisticación de la tecnología.
- Tasas de inflación elevadas.
- Globalización de la economía.
- Mayor visibilidad de las organizaciones.

Sumado a los factores anteriores, debe el administrador estar atento a las transformaciones o megatendencias siguientes (Basil y Cook, 1978):

- De la sociedad industrial a la sociedad de la información.
- De la tecnología simple a la sofisticada.
- De la economía nacional a la mundial.
- Del corto al largo plazo.
- De la democracia representativa a la participativa.
- De las jerarquías a la comunicación lateral intensiva.

- De la opción dual a la múltiple.
- De la centralización a la descentralización.
- De la ayuda institucional a la autoayuda.

Figura 3. La Administración y sus perspectivas



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD TEMÁTICA II

LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIDAD DE TRABAJO II

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Preparación de las condiciones para la empresa moderna

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar la preocupación de la Administración desde la antigüedad hasta el siglo XX.
- Señalar la influencia de los filósofos, de la organización eclesiástica, de la militar y de los economistas liberales en el pensamiento administrativo y en las formas de organización existentes en el pasado.
- Mostrar la influencia de la Revolución Industrial y la forma en que preparo el terreno para los primeros intentos de crear una ciencia de la Administración.
- Mostrar la influencia de los pioneros industriales y de los emprendedores, cuyos esfuerzos individuales crearon las grandes empresas modernas.

Influencia de los filósofos

Desde la antigüedad, la Administración ha recibido la influencia de la filosofía (Haimann, 1965). Por citar:

- **Sócrates**.- Expone a la Administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia (Koontz y O'Donnell, 1964).
- **Platón**.- Indica la forma democrática de gobierno y de Administración de los negocios públicos.
- **Aristóteles**.- Distingue a la monarquía, a la aristocracia y a la democracia como las tres formas de la Administración pública.

Influencia de la organización de la iglesia católica

Las normas administrativas y los principios de organización pública, se fueron transfiriendo de las instituciones estatales a la iglesia católica y la milicia, debido a que estas organizaciones identificaban sus propósitos y objetivos (Mooney, 1947).

Influencia de la organización militar

Hace 2500 años, **Sun Tzu** (1994), general y filósofo chino escribía acerca de los planes de guerra, de las tácticas y de la organización del ejército.

La organización lineal tiene su origen en la organización militar, dando origen a algunos de los principios de la Administración como unidad de mando, delegación de autoridad y el de dirección.

Influencia de la Revolución Industrial

Con la Revolución Industrial (McNall Burns, 1957), de transfirió del trabajo artesanal a de la maquinaria, lo cual dio origen a un cambio la percepción del trabajo debido principalmente al surgimiento de la mecanización de la Industria y de la agricultura, al desarrollo del sistema fabril, a la invención de los transportes y de las comunicaciones. Esta mecanización del trabajo condujo al principio de la división del trabajo.

Influencia de los economistas liberales

En su legado "La Riqueza de las Naciones" **Adam Smith**, señala que el origen de la riqueza de las naciones se basa en la división del trabajo y en la especialización de tareas, además de que difunde el estudio de tiempos y movimientos.

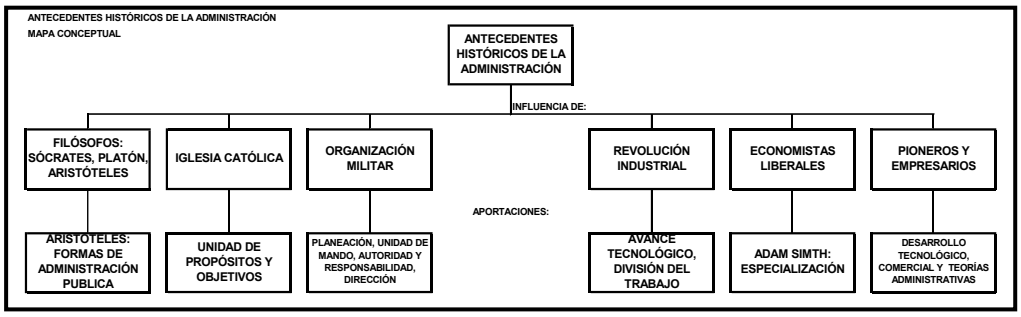
Marx y Engels, analizan el capitalismo como un sistema de producción sujeto a crisis económicas cíclicas, en el cual existen clases sociales: la obrera y la capitalista, la cual es la dueña de los medios de producción.

Influencia de los pioneros y de los empresarios

En los inicios del siglo XX, grandes corporaciones presentaron perdidas debido a que la Administración no era una cuestión de habilidad personal, cediendo lugar para los organizadores de las empresas, los cuales, para hacer a su empresa competitiva, consideraban

factores como el desarrollo tecnológico, el libre comercio, la transformación de los mercados, el aumento en las capacidades de inversión y en crecimiento de las empresas.

Figura 4. Antecedentes históricos de la Administración



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD TEMÁTICA III

ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIDAD DE TRABAJO III

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

De los fundamentos de la producción

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar los fundamentos de la Administración Científica y su énfasis en los principios de la Administración y en la organización racional del trabajo.
- Identificar el énfasis excesivo puesto en la tarea y en los medios y en la búsqueda de eficiencia, como los aspectos que modelaron la Administración en las primeras cuatro décadas del siglo XX.
- Indicar el cambio de actitudes y comportamientos de las organizaciones y de las personas, exigido por la nueva filosofía de la Administración Científica.
- Identificar las limitaciones y restricciones de la Administración Científica desde una apreciación critica.

La escuela de la **Administración Científica** (año 1911) obedece su nombre al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la Administración para alcanzar eficiencia en la industria.

Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la Administración son la **observación y la medición.**

La obra de Taylor

Taylor es el fundador de la **Administración Científica**, creció con principios de disciplina, trabajo y ahorro, Ingeniero de profesión.

Estudio el problema de la producción para encontrar una solución con satisfacción para los empleados y para los patrones.

En su primer periodo (Taylor, 1903), de aportaciones a la Administración publica un libro denominado "**La Administración de Talleres"**, en el que explica las técnicas para racionar el trabajo del obrero mediante **el estudio de tiempos y movimientos**. En resumen, en esta obra expresa:

- El objetivo de la Administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios en la producción.
- La Administración deben aplicar el método científico de investigación para controlar las operaciones de producción.
- Los empleados deben ser seleccionados científicamente y laborar en las condiciones adecuadas.
- Los empleados deben recibir entrenamiento científico.
- Debe existir una atmósfera de cooperación en el trabajo.

En su segundo periodo, en su libro "**Principios de Administración Científica"** (1911), señala:

- La holgazanería sistemática de los operarios.
- El Desconocimiento de la gerencia en relación con las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlas.
- La Falta de uniformidad los métodos de trabajo.

Además, señala que la implementación de la Administración Científica debe ser gradual para no causar descontento en los empleados y patrones, debiendo procurar la armonía en lugar de la discordia, la cooperación en lugar del individualismo, el rendimiento de la producción y no una producción restringida, todo ello para alcanzar la eficiencia.

La Administración como ciencia

Para **Taylor** la improvisación debe dar lugar a la planeación, para dar origen a la ciencia de la Administración, a través de un estudio sistemático de la organización, en el que se incluya los tiempos y movimientos requeridos para la producción.

Organización racional del trabajo (ORT)

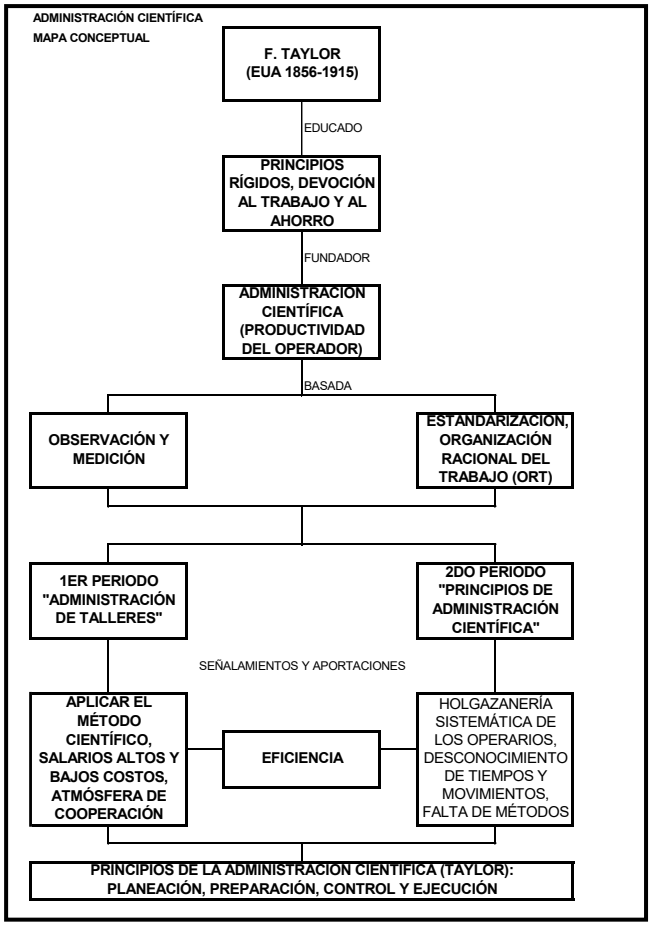
En su intento de sustituir al empirismo, fundamenta la **Organización racional del trabajo (**Haynes y Massie, 1969), consistente en:

- Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos (Frank B. Gilbreth y Lilian M. Gilbreth, 1911).
- Estudio de la fatiga humana.
- División del trabajo y especialización del operario.
- Diseño de cargos y tareas.
- Incentivos salariales.
- Concepto Homo economicus (la persona trabaja por un salario y por necesidad).
- Condiciones ambientales de trabajo.
- Estandarización de métodos y de máquinas.
- Supervisión funcional.

Principios de la Administración Científica

- **Planeación**.- Cambiar la improvisación por la planeación.
- **Preparación**.- Seleccionar científicamente a los trabajadores.
- **Control**.- Cerciorarse de que el trabajo se está ejecutando de acuerdo a las normas establecidas y según el plan previsto.
- **Ejecución**.- Asignar responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

Figura 5. Administración Científica



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD DE TRABAJO IV

TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Organización de la empresa

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar los fundamentos de la Teoría Clásica de la Administración.
- Señalar el énfasis en la estructura de la organización como base para lograr la eficiencia.
- Definir los elementos y lo principios de la Administración que sirven de bases del proceso administrativo.
- Identificar las limitaciones y las restricciones de la Teoría Clásica ante una apreciación critica.

La **Teoría Clásica de la Administración** surgió en Francia en el año 1916, haciendo énfasis en la estructura organizacional para lograr la eficiencia de todas las partes involucradas de la empresa. Su fundador es el Ingeniero **Fayol** (1950) nacido en Francia.

La obra de Fayol

Las seis funciones básicas de la empresa:

- **Técnicas**.- Relacionadas con la producción de los bienes.
- **Comerciales**.- Relacionadas con la compra-venta.
- **Financieras**.- Relacionadas con búsqueda y gestión de capitales.
- **De Seguridad**.- Relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
- **Contables**.- Relacionadas con los registros, balances, costos y estadísticas.
- **Administrativas**.- Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección (**Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control)**.

Concepto de Administración:

Fayol define administrar como el acto de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones de la empresa. A lo que de igual forma lo llama Proceso Administrativo:

- **Planeación**.- Trazar un programa de acción.
- **Organización**.- Construir la estructura material y social de la empresa.
- **Dirección**.- Orientar al personal.
- **Coordinación**.- Unir todos los esfuerzos colectivos.
- **Dirección**.- Verificar lo sucedido y compararlo con los planes y reglas establecidas.

Principios Generales de Administración según Fayol (1950)**:**

Fayol, propone 14 principios para atender las labores administrativas de una empresa, los cuales se citan a continuación:

- **División del trabajo**.- Especialización de las tareas y de las personas.
- **Autoridad y responsabilidad**.- Autoridad es el derecho de dar órdenes y la responsabilidad implica el deber de rendir cuentas.
- **Disciplina**.- Obediencia, dedicación, comportamiento y respeto de las normas.
- **Unidad de mando**.- Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
- **Unidad de dirección**.- Asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- **Subordinación de los intereses individuales a los generales**.- los intereses generales deben estar por encima de los personales.
- **Remuneración del personal**.- debe haber una retribución justa y garantizada para los empleados.
- **Centralización**.- Concentración de la autoridad en la alta dirección.
- **Cadena escalar**.- Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
- **Orden**.- Debe existir un lugar para cada cosa y cada cos debe estar en su lugar.

- **Equidad**.- Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- **Estabilidad del personal**.- la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia.
- **Iniciativa**.- Capacidad para visualizar un plan y asegurar su éxito.
- **Espíritu de grupo**.- La armonía y la unión entre las personas fortalecen la organización.

Teoría de la Administración

Los autores clásicos crearon una teoría basada en la división del trabajo, la especialización, la coordinación y las actividades de línea y staff. Para esta teoría, la estructura organizacional se analiza de arriba hacia abajo.

Además, en esta teoría se percibe a la organización como una estructura, lo que refleja la influencia de las organizaciones eclesiásticas y militares, las cuales tiene por características ser tradicionales, rígidas y jerarquizadas; además de definir las tareas de cada individuo (división del trabajo), lo que conduce a la especialización.

Apreciación critica de la Teoría Clásica

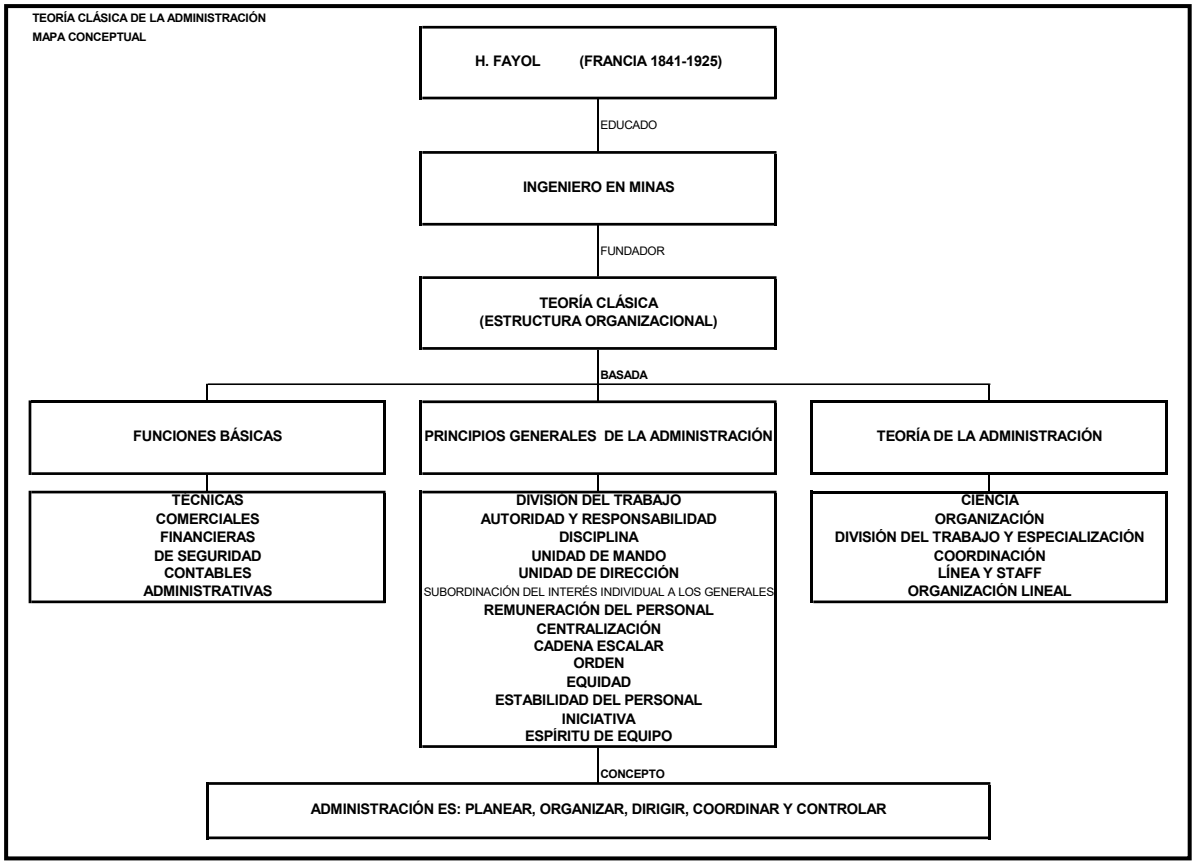
Todas las teorías posteriores a esta, enumeraron sus fallas, distorsiones y omisiones, de las cuales hago mención de algunas a continuación:

- Los clásicos concebían a la organización en los términos lógicos, formales y rígidos, sin considerar lo aspectos Psicológicos y sociales.
- No confronta los elementos teóricos con la prueba y se disuelven cada vez que se ponen en experimentación.

El enfoque clásico se muestra inflexible debido a se concibió en épocas de estabilidad y permanencia económica.

Cabe mencionar que a pesar de las críticas hechas a esta teoría en la actualidad sigue vigente en la administración actual.

Figura 6. Teoría Clásica de la Administración



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD TEMÁTICA IV

ENFOQUE HUMANISTA DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIDAD DE TRABAJO V

TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Humanización de la empresa

Objetivos de aprendizaje:

- Identificar los orígenes y el contexto en el que surgió la Teoría de las Relaciones Humanas, que constituye el énfasis en la estructura y en las tareas por el énfasis en las personas.
- Mostrar el experimento de Hawthorne y sus conclusiones.
- Mostrar la preocupación psicológica y sociológica respecto a la influencia masificante de la civilización industrial sobre el ser humano y el papel de la Administración en ese aspecto.
- Identificar el concepto de Administración a partir de una nueva concepción de la naturaleza del ser humano: el hombre social.

La **Teoría de las Relaciones Humanas** surgió en Estados Unidos, como consecuencia de las conclusiones de experimento de Hawthorne, desarrollado por **Elton Mayo** (EUA 1880-1949). Fue un movimiento de reacción y de oposición a la Teoría propuesta por **Fayol**.

Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas

Esta Teoría (R. E. Hoxie, 1916), se origina por los siguientes hechos:

- La necesidad de humanizar y democratizar la Administración, liberándola de los conceptos rígidos de la Teoría Clásica.
- El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la Psicología.

El experimento de Hawthorne

En 1927, el Consejo Nacional de Investigaciones de los Estados Unidos inicio un experimento coordinado por **Elton Mayo**, en la fábrica Hawthorne para medir la correlación entre la iluminación y la eficiencia de los operarios, medida a través de la producción; ampliando esta

investigación a la fatiga, a los accidentes de trabajo, a la rotación de personal y al efecto de las condiciones de trabajo sobre la productividad. Lo anterior determino que los resultados eran afectados por aspectos psicológicos.

El experimento de Hawthorne, señala los principios básicos de la Escuela de Relaciones Humanas:

- **El nivel de producción es resultado de la integración social**.- El nivel de producción no está determinado por la capacidad física del empleado, sino por las normas grupales, que son las que determinan la eficiencia.

- **Comportamiento social de los empleados**.- el individuo se comporta como integrante de un grupo.

- **Recompensas y sanciones sociales**.- Los operarios que producen más o menos de lo que establece la norma social pierden la consideración de sus colegas.

- **Grupos informales**.- Estos definen sus reglas de comportamiento, formas de recompensa, sanciones sociales y expectativas.

- **Relaciones humanas**.- Las personas tratan de adaptarse a las demás y a los grupos, con la intención de atender su interés propio. La comprensión de las relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados.

- **Importancia del contenido del cargo**.- Se observo que los operarios cambian de posición para evitar la monotonía, esto produce efectos negativos en la producción, pero eleva la moral del grupo.

- **Énfasis en los aspectos emocionales**.- Los aspectos emocionales no planeados e irracionales del comportamiento humano deben de atenderse de forma especial.

La civilización industrializada y el hombre

Esta teoría muestra la opresión del hombre a causa del desarrollo de la industria, lo que permite a Mayo (1933), emitir los siguientes puntos de vista:

- El trabajo es una actividad típicamente grupal.

- El operario no reacciona como individuo aislado, sino como grupo social.

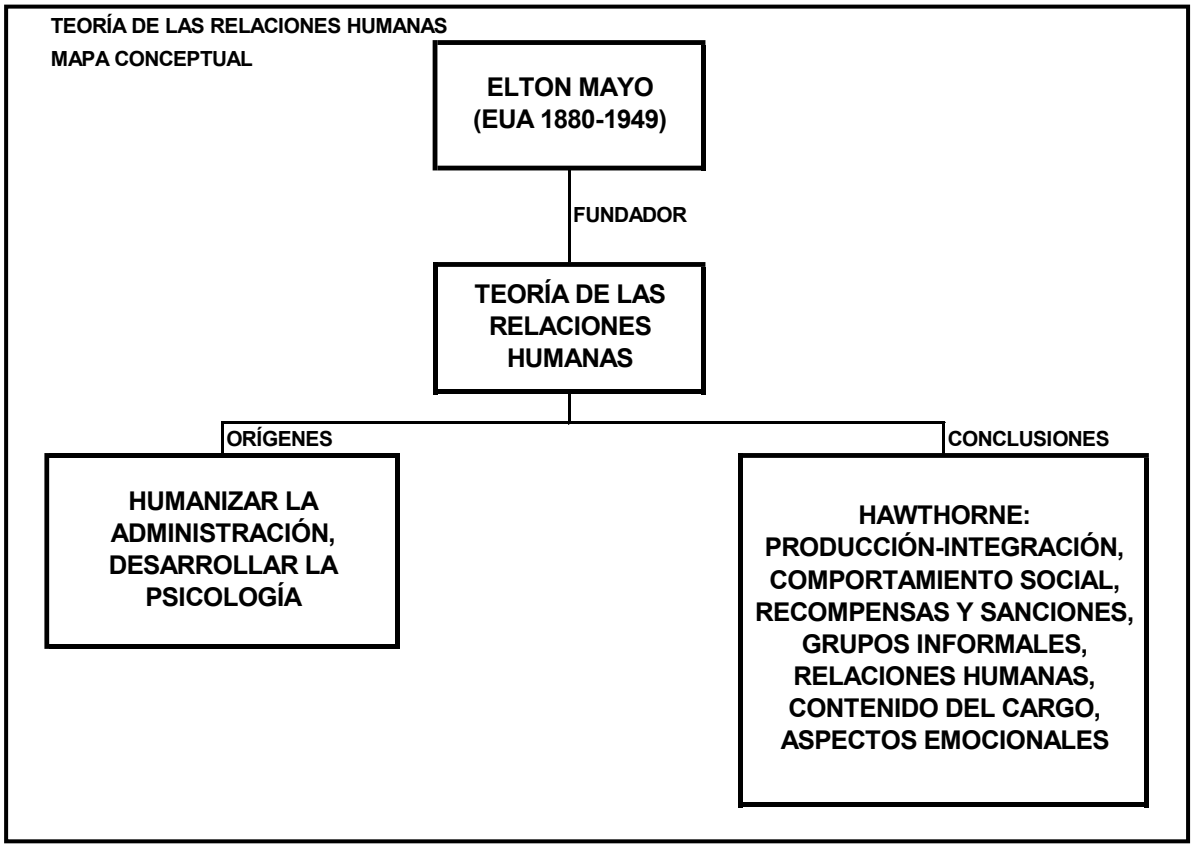
- La Administración debe comprender y de comunicar, con dirigentes democráticos al personal.

- Pasamos de una sociedad estable a una adaptable, pero descuidamos la capacidad social.

- El ser Humano está motivado por la necesidad de reconocimiento.

- La civilización industrializada trae como consecuencia la desintegración de los grupos primarios de la sociedad.

Figura 7. Teoría de las relaciones humanas



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD DE TRABAJO VI

IMPLICACIONES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La importancia de los grupos

Objetivos de aprendizaje:

- Identificar las Administración basada en una nueva concepción del ser humano: el hombre social sustituye al homo economicus.
- Delinear la influencia de la motivación humana en la administración, su repercusión en la moral y la actitud de las personas.
- Mostrar las experiencias sobre liderazgo y comunicaciones, el impacto de sus resultados en la teoría administrativa.
- Conceptualizar la organización informal y la dinámica de grupo, características de los grupos y su comportamiento.
- Permitir la valoración crítica respecto de la Teoría de las Relaciones Humanas.

La **Teoría de las Relaciones Humanas** aporta a la Administración, entre conceptos: la motivación, el liderazgo y la dinámica de grupo. Esta Teoría crítica la dureza de los conceptos de la Teoría Clásica y da lugar dentro de su campo de acción a la Psicología y a la Sociología.

Esta revolución de la Administración en la época de la Segunda Guerra Mundial, hace énfasis en el carácter democrático y en las personas, basándose en los siguientes aspectos:

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas.
- Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer con la interacción en los grupos sociales.
- El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo.
- Las normas del grupo regulan el comportamiento de las personas que lo integran.

Influencia de la motivación humana

La **Teoría de la Motivación Humana** (Etzioni, 1965), explica el comportamiento de las personas en la que se describe que también son importantes las recompensas sociales.

Aspectos de la Teoría de la Motivación Humana:

- **Teoría de campo de Lewin** (1935).- Se refiere al importante papel que cumple la motivación, señalando que el comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes.

- **Las necesidades humanas básicas**.- Se refiere que el comportamiento es causado por las necesidades de la persona, las cuales lo orientan a lograr sus objetivos (fisiológicas, psicológicas y de autorrealización).

- **Ciclo motivacional**.- Se comprobó que todo comportamiento es motivado por esa **tensión** que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para cubrir sus necesidades o para el reemplazo de las mismas.

- **Frustración y compensación**.- Surge frustración y tensión cuando no satisface una necesidad, lo cual origina que el individuo pueda comportarse de forma desorganizada, con agresividad o que reaccione emocionalmente además de que puede mostrar apatía.

- **Moral y Clima Organizacional**.- La motivación es el impuso que permite alcanzar los objetivos organizacionales.

El liderazgo

El administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es ser líder.

En resumen, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para tener éxito.

Estilos de liderazgo:

- **Autocrático.-** Fija las directrices, sin la participación del grupo.

- **Liberal.-** Delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control.

- **Democrático.-** Conduce y orienta al grupo, incentivando la participación de las personas.

Comunicación

Es el intercambio de información entre las personas y constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. La comunicación requiere de un código para que el mensaje que es enviado pueda ser procesado a ser recibido por la otra parte.

Organización Informal

La organización informal, es el conjunto de interacciones y relaciones establecidas entre las personas; en contrario de la organización formal constituida por estructura, cargos, relaciones y funciones de la organización.

Características de la organización informal:

- Relación de cohesión y antagonismo.
- Estatus.
- Colaboración espontánea.
- Posibilidad de oposición a la organización formal.
- Patrones de relaciones y actitudes.
- Cambios de nivel y modificaciones de los grupos informales.
- La organización informal trasciende la organización formal.
- Estándares de desempeño en los grupos informales (contrarios en ocasiones a los formales).

La dinámica de grupo

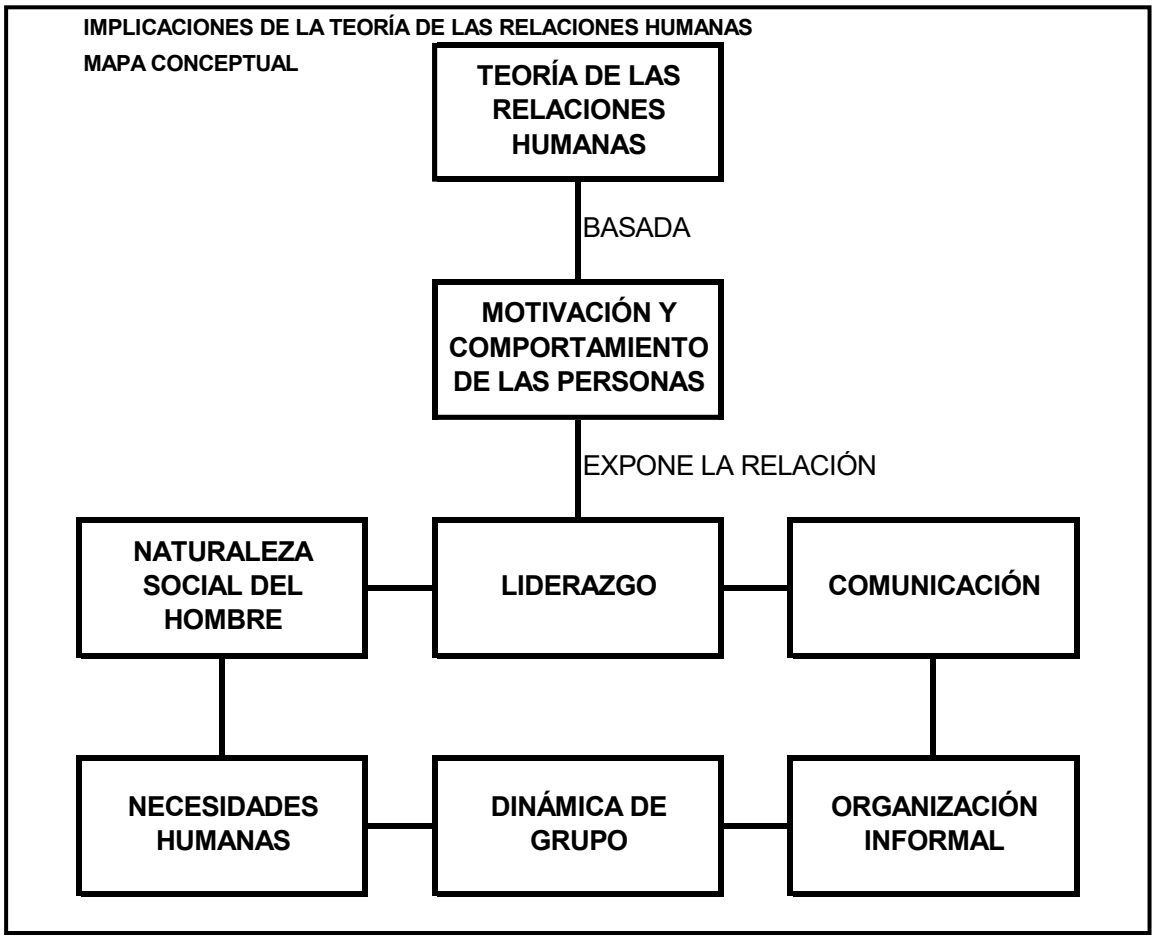
El grupo no sólo es un conjunto de personas, sino también la interacción dinámica de personas que se perciben psicológicamente como miembros de un grupo, dentro del cual la comunicación es directa y en donde cada individuo influye en los demás y el, por estos mismos.

Evaluación crítica de la Teoría de las Relaciones Humanas

- Oposición cerrada a la Teoría Clásica.
- Enfoque inadecuado de los problemas de las relaciones empresariales.
- Concepción ingenua del operario.
- Limitación del campo experimental.
- Parcialidad de las conclusiones.
- Énfasis en los grupos informales.
- Enfoque manipulador de las relaciones humanas.

En resumen, esta Teoría determina que el éxito de la empresa depende directamente de las personas y nos dice que un líder debe saber comunicar, motivar y conducir a las personas.

Figura 8. Implicaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD TEMÁTICA V

ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIDAD DE TRABAJO VII

TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Definición del papel del administrador

Objetivos de aprendizaje

- Mostrar el eclecticismo de la Teoría Neoclásica de la administración, su preocupación por la práctica administrativa y su énfasis en los objetivos y los resultados.
- Afianzar la Administración como técnica social básica que el administrador utiliza para alcanzar resultados, ayudado por las personas con quienes trabaja.
- Definir las funciones del administrador, que conforma el proceso administrativo.
- Definir los principios básicos de la organización.
- Considerar el dilema centralización versus descentralización, y sus ventajas y desventajas.

Los autores neoclásicos, conforman la escuela del proceso administrativo o **Teoría Neoclásica** (autores representativos: **Drucker, Koontz, Newman y Terry**).

Características

Las principales características de esta Teoría de Drucker (1975), son:

- **Énfasis en la práctica de la Administración.-** Destaca los aspectos prácticos de la Administración y por la búsqueda de resultados concretos y tangibles (la teoría solo tiene valor cuando se pone en práctica).
- **Reafirmación de los postulados clásicos.-** Es una reacción a la influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la Administración, utiliza los conceptos clásicos de estructura organizacional, autoridad y responsabilidad, por ejemplo.

- **Énfasis en los Principios Generales de Administración** (Koontz y O'Donnell, 1976)**.-** Enfocan los Principios Generales de Administración al desarrollo de sus funciones, los cuales buscan como el administrador debe planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.

- **Énfasis en los objetivos y en los resultados.-** Uno de los mejores productos esta Teoría es la Administración por Objetivos **(APO),** la cual hace énfasis en los objetivos organizacionales y en los resultados que deben alcanzarse.

- **Eclecticismo conceptual.-** Se basa en la Teoría Clásica, pareciendo una Teoría Clásica actualizada, desarrollada a mitad del siglo XX.

Administración como técnica social

Para los neoclásicos, el ser humano necesita cooperar cada vez más con otros seres humanos para alcanzar sus objetivos y para coordinar las actividades grupales.

Aspectos administrativos comunes a las organizaciones

Aspectos principales, (Drucker, 1975):

- **En cuanto a los objetivos**.- Las organizaciones pretenden realizar una tarea social.

- **En cuanto a la Administración**.- las organizaciones requieren de una estructura determinada por sus tareas para cumplir con sus objetivos establecidos.

- **En cuanto al desempeño individual**.- Cada empresa debe considerar la eficacia y la eficiencia de sus integrantes. Considerando a eficacia como una medida del logro de resultados y la eficiencia es la utilización de los medios o recursos en el proceso de trabajo.

Principios básicos de organización

Según los autores neoclásicos, los principios fundamentales de la organización formal son:

- **División del trabajo**.- Para hacer eficiente el trabajo realizado, la producción debe basarse en la descomposición del trabajo en pequeñas tareas.

- **Especialización**.- Cada cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas.

- **Jerarquía**.- Las funciones impuestas por la especialización requieren del desdoblamiento de la función de mando a través de una estructura, para dirigir las actividades de la organización, en donde existe una relación entre la autoridad, la responsabilidad y la delegación.

- **Amplitud administrativa**.- Indica el número de subordinados que un administrador puede supervisar.

Centralización – Descentralización

La centralización y la descentralización se refieren al nivel jerárquico en el que se toman las decisiones. La centralización indica que autoridad para tomar decisiones está en la alta dirección o cúpula de la organización y la descentralización se refiere a que la autoridad para tomar decisiones esta desplazada hacia los niveles más bajos de la organización.

Funciones del administrador

Según la Teoría Neoclásica, las funciones del administrador son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

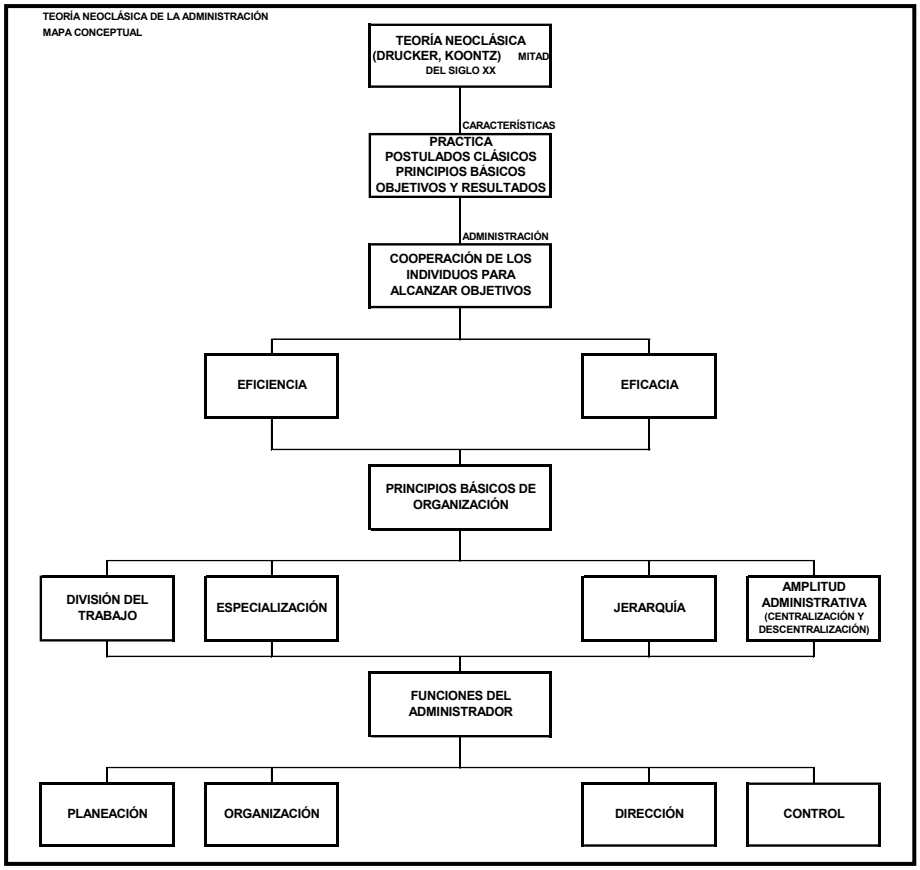
- **Planeación**.- Función administrativa que determina por anticipado los objetivos a alcanzar.

- **Organización**.- Consiste en determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados, así como en una agrupación de las actividades y en su asignación según las posiciones de las personas.

- **Dirección**.- Es poner en acción a los recursos humanos de la empresa.

- **Control**.- Su esencia reside en comprobar si la actividad vigilada cumple los resultados esperados.

Figura 9. Teoría Neoclásica de la Administración



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD DE TRABAJO VIII

RESURGIMIENTO DE LA TEORÍA NEOCLÁSICA: TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Cómo dar forma a la empresa

Objetivos de aprendizaje

- Definir las características, ventajas, limitaciones y aplicaciones de la organización lineal.
- Definir las características, ventajas, limitaciones y aplicaciones de la organización funcional.
- Definir las características, ventajas, limitaciones y aplicaciones de la organización línea-staff.
- Definir las características, ventajas, limitaciones y aplicaciones de los comités.

Una de las características de la Teoría Clásica (Koontz y O'Donnell, 1976), fue su énfasis en la estructura u organización formal.

Tipos de organizaciones formales, de acuerdo a los autores Clásicos y Neoclásicos:

Figura 10. Organización Lineal

TIPO	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
LINEAL estructura simple	- Autoridad lineal o única - Líneas formales de comunicación - Centralización de las desiciones - Aspecto piramidal	- Estructura simple y de fácil comprensión - Clara delimitación de las responsabilidades y de jurisdicción - Facilidad de implantación - Estabilidad - Indicado para pequeñas empresas	- Estabilidad y constancia de las relaciones formales - Autoridad lineal basada en el mando único - Exagera la función de mando - El jefe se hace multidisciplinario, sin especializarse - Si la empresa crece, se congestiona la comunicación formal - La comunicación es lenta	- Empresa pequeña - En etapas iniciales - Cuando las tareas son rutinarias - Cuando la rapidez del trabajo es mas importante que la calidad - Cuando se invierte en consultoria en lugar de crear órganos internos de asesoria

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Organización Funcional

TIPO	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
FUNCIONAL especialización	- Autoridad funcional o dividida - Líneas directas de comunicación - Descentralización de las desiciones - Énfasis en la especialización	- Proporciona el máximo de especialización - Permite la mejor supervisión técnica - Desarrolla comunicaciones directas - Separa la planeación, el control y la ejecución	- Dilución y consecuente perdida de autoridad - subordinación múltiple - Tendencia a la competencia entre los especialistas - Tendencia a la tensión y conflictos	- Pequeña organización tiene especialistas y un dirigente eficaz - Cuando la organización delega autoridad a un órgano especializado por cierto tiempo

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Línea Staff

TIPO	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
LÍNEA STAFF organización lineal especialización	- Fusión organización lineal-funcional - Comunicación entre las líneas formales de comunicación y las líneas directas - Separación entre ejecutivos y asesores - Predomina la jerarquía sobre la especialización	- Asesoria especializada - Actividad conjunta entre línea y staff	- Conflictos entre línea y staff	- Es la mas aplicada permite incorporar especialistas a un costo razonable

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 13. Autoridad variada

TIPO	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
COMITÉS autoridad variada	- No es un órgano de la estructura - Asumen modelos diferentes - Nace de una necesidad, representa, autoridad y objetivos definidos, se basa en la cooperación, tiene agenda, participación	- Juicios grupales - Coordinación - Transmisión de informaciones - Restricciones a la delegación de autoridad - Consolidación de autoridad	- Perdida de tiempo en la toma de desiciones - Costo en tiempo y en dinero - Sustitución del administrador - Absorben el tiempo útil - División de la responsabilidad - Exigen un coordinador eficiente	- Cuando una conclusión exige variedad de informaciones - Cuando es necesario un juicio de varias personas - Cuando se hace necesaria una efectiva coordinación de actividades

Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD DE TRABAJO IX

IMPLICACIONES DE LA TEORÍA NEOCLÁSICA: DEPARTAMENTALIZACIÓN

Objetivos de aprendizaje

- Presentar los mecanismos de especialización vertical y horizontal en las organizaciones en respuesta a las exigencias internas y externas.

- Caracterizar los diversos tipos de departamentalización: por funciones, por productos o servicios, ubicación geográfica, clientes, etapas del proceso, proyectos y ajustamiento funcional.

- Indicar las ventajas y las limitaciones de los tipos de departamentalización y las elecciones alternativas de departamentalización principal y combinada.

Concepto de Departamentalización

La **Teoría Neoclásica** contribuye a la Administración con el concepto de departamentalización o también llamada especialización horizontal o proceso funcional y se caracteriza por el crecimiento horizontal del organigrama.

Tipos de departamentalización

Figura 14. Por funciones

DEPARTAMENTALIZACION	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
POR FUNCIONES	- Agrupar actividades y tareas de acuerdo a las funciones - La división del trabajo hace que la organización se departamentalice	- Permite agrupar especialistas - Garantiza plena utilización de las habilidades técnicas de la persona - Permite la economía de escala - Orienta a las personas a una actividad especifica - es la indicada para circunstancias estables - Para empresas que tengan productos o servicios que permanezcan inalterados por un largo tiempo	- Reduce la cooperación entre departamentos - Es inadecuada cuando cambian los factores externos y la tecnología - Dificulta la adaptación y la flexibilidad - las personas se especializan sin tomar en cuenta el objetivo general	- En empresas de pocas líneas de productos o servicios

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Por productos o servicios

DEPARTAMENTALIZACION	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
POR PRODUCTOS O SERVICIOS	- Todas las actividades requeridas para un producto o servicio deben agruparse en el mismo departamento	- Establece la responsabilidad de los departamentos - Facilita la coordinación entre departamentos - Facilita la innovación - Indicada para circunstancias externas y cambiantes - Permite la flexibilidad	- Dispersa la especialización - no indicada para circunstancias estables - provoca situaciones de inestabilidad - Enfatiza la coordinación disminuyendo la especialización	- En circunstancias cambiantes

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Geográfica

DEPARTAMENTALIZACION	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
GEOGRÁFICA	- Se agrupa de acuerdo a la ubicación donde se realiza el trabajo	- Cuando la estrategia territorial es necesaria para el éxito - Permite establecer la responsabilidad de utilidades y desempeño - Para empresas al menudeo	- Deja la coordinación de la Administración. - Ocurre en las áreas de mercadotecnia y de producción	- Filiales y agencias distribuidoras

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17. Por clientela

DEPARTAMENTALIZACION	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
POR CLIENTELA	- Refleja el interés por el comprador	- Se preocupa por el cliente mas que por la organización	- No se preocupa por la producción o por las finanzas o por los demás objetivos	- En negocios con diferentes productos o servicios

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18. Por etapas del proceso

DEPARTAMENTALIZACION	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
POR ETAPAS DEL PROCESO	- Se utiliza en empresas industriales	- Busca ventajas económicas ofrecidas por la tecnología	- Poca flexibilidad debido al uso de la tecnología	- En empresas donde los procesos o la tecnología son duraderos

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19. Por proyectos

DEPARTA MENTALIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
POR PROYECTOS	- Agrupa las actividades por resultados	- Exige puntos definidos de inicio y termino	- Al terminar el proyecto se puede parar la maquinaria o se despide al personal	- En organizaciones de investigación y desarrollo

Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD DE TRABAJO X

LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

Enfoque en los resultados

Objetivos de aprendizaje

- Presentar los orígenes de la APO.
- Definir las características principales de la APO.
- Definir los criterios para el establecimiento de objetivos
- Hacer énfasis en los objetivos y resultados en la búsqueda de eficiencia.
- Definir las características de la Planeación estratégica, táctica y operacional.
- Definir las características del ciclo de la APO.
- Hacer una apreciación crítica respecto de la APO.

Orígenes de la APO

La **Administración por Objetivos (APO)** constituye el modelo administrativo identificado como el espíritu democrático y de la Teoría Neoclásica. Ocurre con **Drucker** (1954).

Características de la APO

La **APO** es un proceso por el cual los gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad.

Además, de analizar el resultado esperado en comparación con el final, se analiza el desempeño del gerente y del subordinado.

Características:

- El establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y el superior.
- El establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación entre objetivos departamentales.

- Énfasis en la medición y en el control de resultados.
- Continua evaluación, revisión y modificación de los planes.
- Participación activa de las gerencias y de los subordinados.
- Apoyo intensivo del personal.

Fijación de Objetivos

La **APO** es un modelo de administración por medio del cual las gerencias de una organización establecen metas para sus administradores al principio de cada periodo. Siendo un objetivo el resultado esperado, el cual debe ser cuantificable, difícil, relevante y compatible.

1. Criterios de selección de objetivos:

- Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- Debe ser especifico: que, cuanto y cuando.
- Enfocar los objetivos a la actividad.
- Detallar de cada objetivo sus metas parciales.
- Usar lenguaje comprensible.
- Mantenerse dentro de los principios de la Administración.
- Debe indicar los resultados a alcanzar.
- Debe de ser difícil pero no imposible.
- Debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal.
- Debe estar conectado al plan de utilidades de la empresa.

2. Jerarquía de objetivos:

Los objetivos deben escalonarse en orden gradual de importancia, señalando tres niveles de objetivos:

- Estratégicos.- abarcan toda la organización.
- Tácticos.- hacen referencia a cada departamento de la organización.

- Operacionales.- se refieren a cada actividad o tarea en específico.

Ciclo de la APO

Humble y Odiorne, autores neoclásicos, presentan modelos de la **APO** de forma diferente.

Humble en (1969), define a la **APO** como un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa en definir sus metas con la contribución del gerente. Cuidados:

- Revisión crítica de los planes estratégicos y tácticos.
- Aclaración para cada gerente de los resultados que necesita alcanzar.
- Creación de un plan para medir la contribución de cada gerente.
- Proporcionar condiciones para alcanzar los objetivos clave.
- Uso de la evaluación sistemática del desempeño.
- Aumento de la motivación.

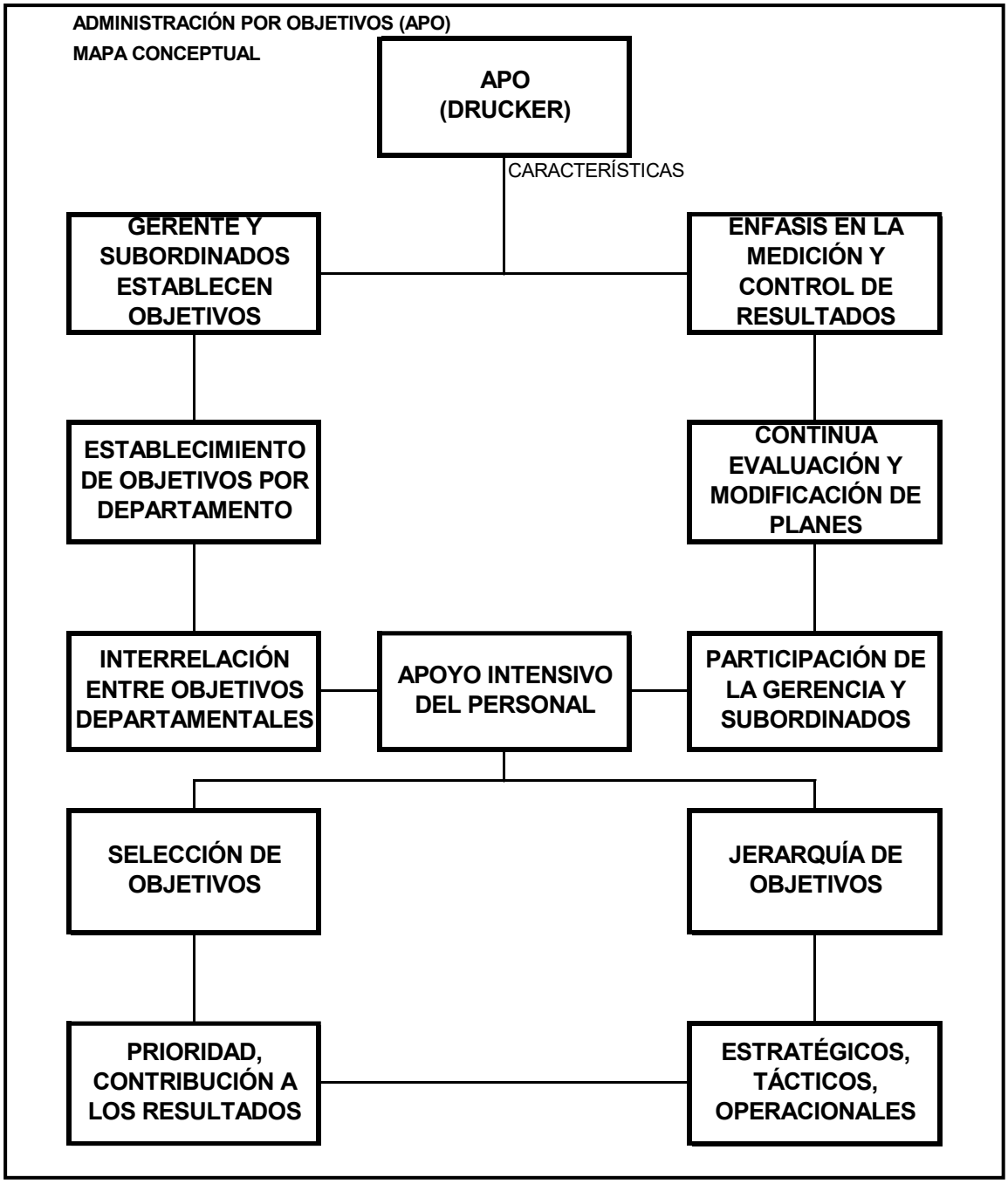
Odiorne en (1965), lo presenta en las siete etapas siguientes:

- Objetivos de desempeño.
- Revisión en la estructura de la organización.
- El superior establece los objetivos, los subordinados proponen objetivos.
- Acuerdo común sobre los objetivos del subordinado.
- Retracción de resultados periódicos contra plazos intermedios.
- Evaluación periódica y acumulativa de los resultados de los subordinados contra objetivos.
- Evaluación del desempeño.

Apreciación critica de la APO

Como la **APO** involucra a los procesos de definición de políticas, de planeación y de dirección, es común que alguno de ellos no funcione bien, dando origen a los problemas administrativos.

Figura 20. APO



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD TEMÁTICA VI

ENFOQUE ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIDAD DE TRABAJO XI

MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZACIÓN

En busca de la organización ideal

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar los orígenes de la Teoría de la Burocracia.
- Identificar las características del Modelo Burocrático propuesto por Weber.
- Definir la racionalidad burocrática y los dilemas de la burocracia.
- Identificar y definir las disfunciones de la burocracia.
- Analizar como la burocracia interactúa con el ambiente externo.
- Describir los diferentes grados de burocratización.
- Proporcionar una apreciación crítica sobre la Teoría de la Burocracia.

A partir de 1940, con **Weber**, surge la **Teoría de la Burocracia en la Administración**.

Orígenes de la Teoría de la Burocracia

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir en la adecuación de los medios, a los objetivos pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos.

Tipos de sociedad:

- **Tradicional**.- En donde predominan características patriarcales.
- **Carismática**.- En donde predominan características místicas, arbitrarias y de personalidad.
- **Legales**.- En donde predominan normas interpersonales y racionalidad en los medios y de los fines, como en las grandes empresas.

Weber en (1946), presenta tres tipos de autoridad:

- **Autoridad tradicional**.- Cuando los subordinados aceptan órdenes de los superiores como justificadas porque esa siempre fue la forma en que se hicieron las cosas.

- **Autoridad carismática**.- Cuando los subordinados aceptan órdenes del superior como justificadas, por causa de la influencia de la personalidad y

- liderazgo del superior con el cual se identifican.

- **Autoridad legal, racional o burocrática**.- Cuando los subordinados aceptan órdenes del superior como justificadas, porque están de acuerdo con ciertos preceptos o normas que consideran legitimas y de los cuales se deriva el mando.

Características

- Carácter legal de las normas y reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.
- Carácter racional y división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones.
- Jerarquía de la autoridad.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Competencia técnica y meritocracia.
- Especialización de la administración.
- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsión del funcionamiento.

Ventajas de la burocracia

- Racionalidad.
- Precisión en la definición del cargo y en la operación.
- Rapidez de las decisiones.
- Univocidad de interpretación.
- Uniformación de rutinas y procedimientos.
- Continuidad de la organización.
- Reducción de la fricción entre las personas.
- Constancia.
- Confiabilidad.
- Beneficios para las personas.

Disfunciones de la burocracia

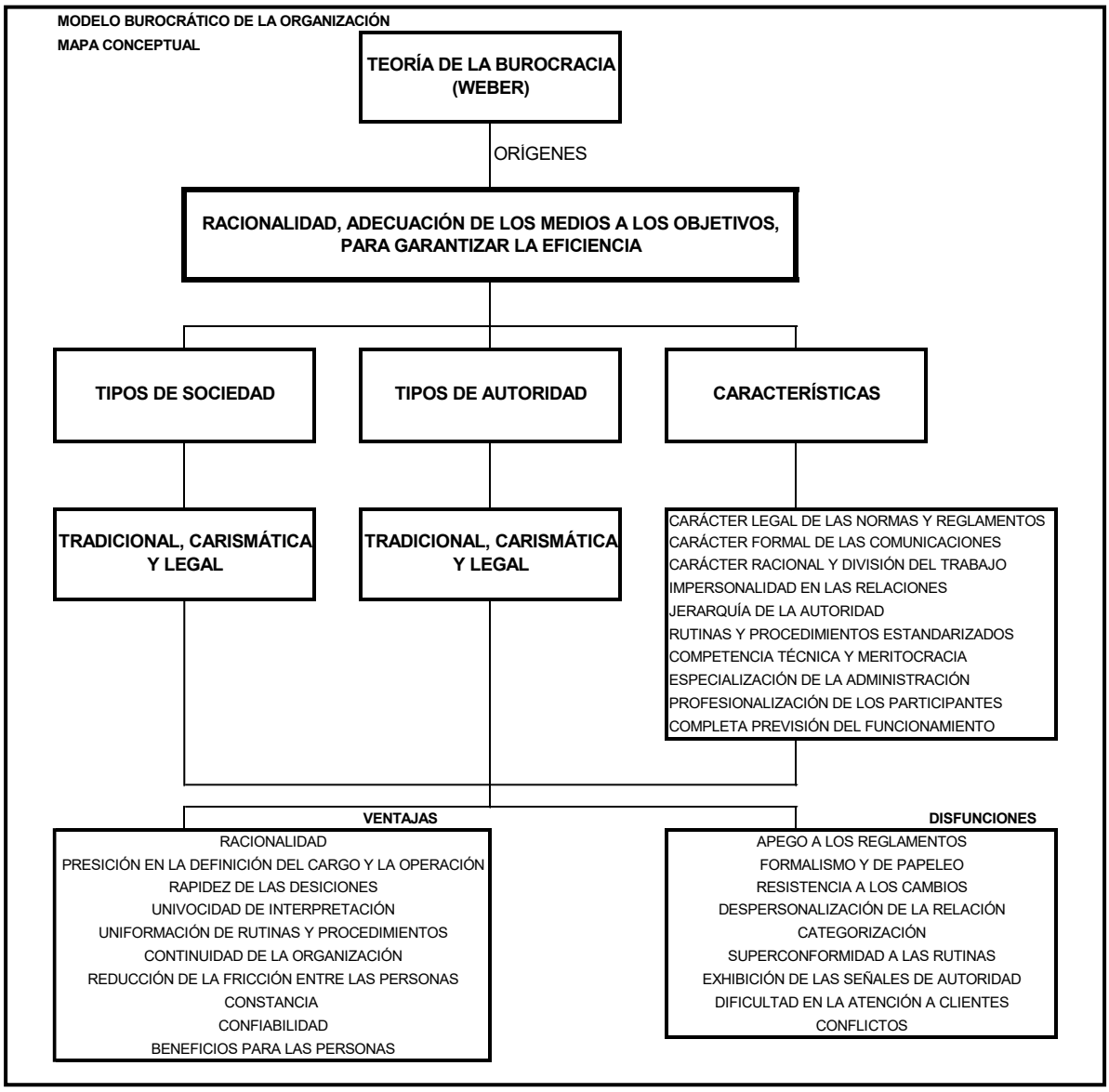
- Internalización de las reglas y apego a los reglamentos.
- Exceso de formalismo y de papeleo.
- Resistencia a los cambios.
- Despersonalización de la relación.
- Categorización como base del proceso decisorio.
- Superconformidad a las rutinas y a los procedimientos.
- Exhibición de las señales de autoridad.
- Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público.

Apreciación critica de la Teoría de la Burocracia

- La burocracia proporciona una forma racional de organizar personas y actividades para alcanzar objetivos específicos.

- El impacto sobre la sociedad es más importante que el impacto sobre los miembros de una organización.

Figura 21. Modelo Burocrático de la Organización



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD DE TRABAJO XII

TEORÍA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN

Ampliación de los Horizontes de la empresa

Objetivos de aprendizaje

- Identificar los orígenes de la Teoría Estructuralista en la TGA.
- Explicar la sociedad de organizaciones.
- Proporcionar un análisis organizacional bajo un enfoque múltiple y abarcador.
- Identificar las topologías de organizaciones para el estudio comparativo de las organizaciones.
- Proporcionar una idea de los objetivos organizacionales.
- Identificar los conflictos organizacionales y su influencia en las organizaciones.
- Proporcionar una apreciación critica del estructuralismo en la Administración.

La **Teoría Estructuralista** significa un desdoblamiento de la **Teoría de la Burocracia** y una ligera aproximación a la **Teoría de las Relaciones Humanas**; presenta una visión crítica de la organización formal.

Orígenes de la Teoría Estructuralista

- La oposición que surgió entre la teoría tradicionalista y la Teoría de las Relaciones Humanas. La Teoría Estructuralista pretende hacer una síntesis de la Teoría clásica y la Teoría de las Relaciones Humanas (Etzioni, 1967).
- La necesidad de visualizar a la organización como una unidad social grande y compleja.
- La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y sus repercusiones en el estudio de las organizaciones.
- Nuevo concepto de estructura, como el conjunto formal de dos o más elementos y que permanece inalterado.

Una sociedad de organizaciones

Para los estructuralistas, la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones de las cuales el hombre depende para nacer, vivir y morir. Esas organizaciones se diferencian y requieren de sus participantes determinadas características de personalidad.

El estructuralismo amplio el estudio de las interacciones entre los grupos sociales para el de las interacciones entre las organizaciones sociales. Conceptualizando a:

- **Las organizaciones.** Las organizaciones constituyen la forma dominante de institución de la sociedad moderna: son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente que se caracteriza por un creciente patrón de vida.

- **El hombre organizacional.** El hombre moderno u organizacional para ser exitoso en todas las organizaciones necesita características de personalidad (flexibilidad, tolerancia a las frustraciones, capacidad de posponer las recompensas y permanente deseo de realización).

Análisis de las organizaciones

El análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructuralista se hace a partir de un enfoque múltiple que toma en cuenta simultáneamente los fundamentos de la Teoría Clásica, de la Teoría de las Relaciones Humanas y de la Teoría de la Burocracia. Este enfoque múltiple involucra:

- Tanto a la organización formal como a la organización informal.

- Tanto las recompensas salariales y materiales como las recompensas sociales y simbólicas.

- Todos los diferentes niveles jerárquicos de una organización.

- Todos los diferentes tipos de organizaciones.

- El análisis intraorganziacional y el análisis interorganizacional.

El enfoque múltiple: organización formal e informal.- Los estructuralistas intentaron estudiar la relación entre las organizaciones formales e informales, dentro de un enfoque múltiple.

1. **El enfoque múltiple: recompensas materiales y sociales.-** El significado de las recompensas salariales y sociales y todo lo que se incluye en los símbolos de posición son importantes en la vida de cualquier organización.

2. **El enfoque múltiple: los diferentes enfoques de la organización.-** Las organizaciones pueden concebirse desde dos concepciones: racional y natural (supervivencia).

3. **El enfoque múltiple: diferentes niveles de la organización.-** Las organizaciones se caracterizan por una jerarquía de autoridad y están categorizadas por la responsabilidad a diferentes niveles.

4. **El enfoque múltiple: la diversidad de las organizaciones.-** El enfoque estructuralista amplio el campo del análisis de la organización (pequeñas, medianas y grandes, públicas y privadas, industrias, de servicios, comerciales, agrícolas, etc.).

5. **El enfoque múltiple: análisis interorganizacional.-** El estructuralismo se preocupó por la conducta interoganizacional a partir de la creciente complejidad ambiental y de interdependencia de las organizaciones.

Topología de las organizaciones

No existen dos organizaciones iguales, son diferentes entre sí, aun que presentan características que permiten clasificarlas.

1. Según **Etzioni:**

- División del trabajo y atribución de poder y responsabilidades.
- Centro de poder.
- Sustitución del personal.

2. Según **Blau** y **Scott:**

- Los propios miembros de la organización.
- Los propietarios.
- Los clientes de la organización.
- El público en general.

En función de esas categorías la organización tiene como meta atender al beneficiario.

Objetivos organizacionales

Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es una situación deseada que la organización interna intenta alcanzar. Es una imagen que la organización pretende para su futuro. Si el objetivo se alcanza, el deja de ser la imagen orientadora de la organización y es incorporado a ella como algo real y actual.

Los objetivos organizacionales tienen varias funciones:

- La presentación de la situación futura.
- Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades.
- Sirven como unidad de medida.

Ambiente organizacional

Las organizaciones viven en un mundo humano, social político y económico, existen en un contexto o ambiente, que es todo lo que la envuelve externamente. Para los estructuralistas el ambiente se constituye por las demás organizaciones que forman la sociedad.

La organización depende de otras organizaciones para seguir su camino y alcanzar sus objetivos. La interacción entre la organización y el ambiente se hace fundamental para comprender el estructuralismo.

Estrategia organizacional

Para los estructuralistas existen estrategias de competencia y de cooperación:

- **Competencia.-** es la rivalidad entre dos o más organizaciones.
- **Ajuste o negociación.-** Es el acuerdo para una negociación.
- **Cooptación u coopción.-** Es la adopción de elementos extraños en el liderazgo para la toma de decisiones.
- **Coalición.-** combinación de dos o más organizaciones para alcanzar un objetivo.

Conflictos organizacionales

Los estructuralistas no están de acuerdo en que haya armonía de intereses entre patrones y empleados o que la Administración deba preservar esa armonía a través de una actitud comprensiva y terapéutica.

Entendiendo por conflicto la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses colindantes que pueden chocar.

Apreciación crítica de la Teoría

- **Convergencia de varios enfoques**.- con el estructuralismo se unen los enfoques de las Teorías Clásica, de Relaciones Humanas, y la Burocracia.

- **Ampliación del enfoque**.- Se interesa por la organización total como un sistema social, que debe estudiarse a sí misma.

- **Doble tendencia teórica**.- tendencia integradora y la del conflicto.

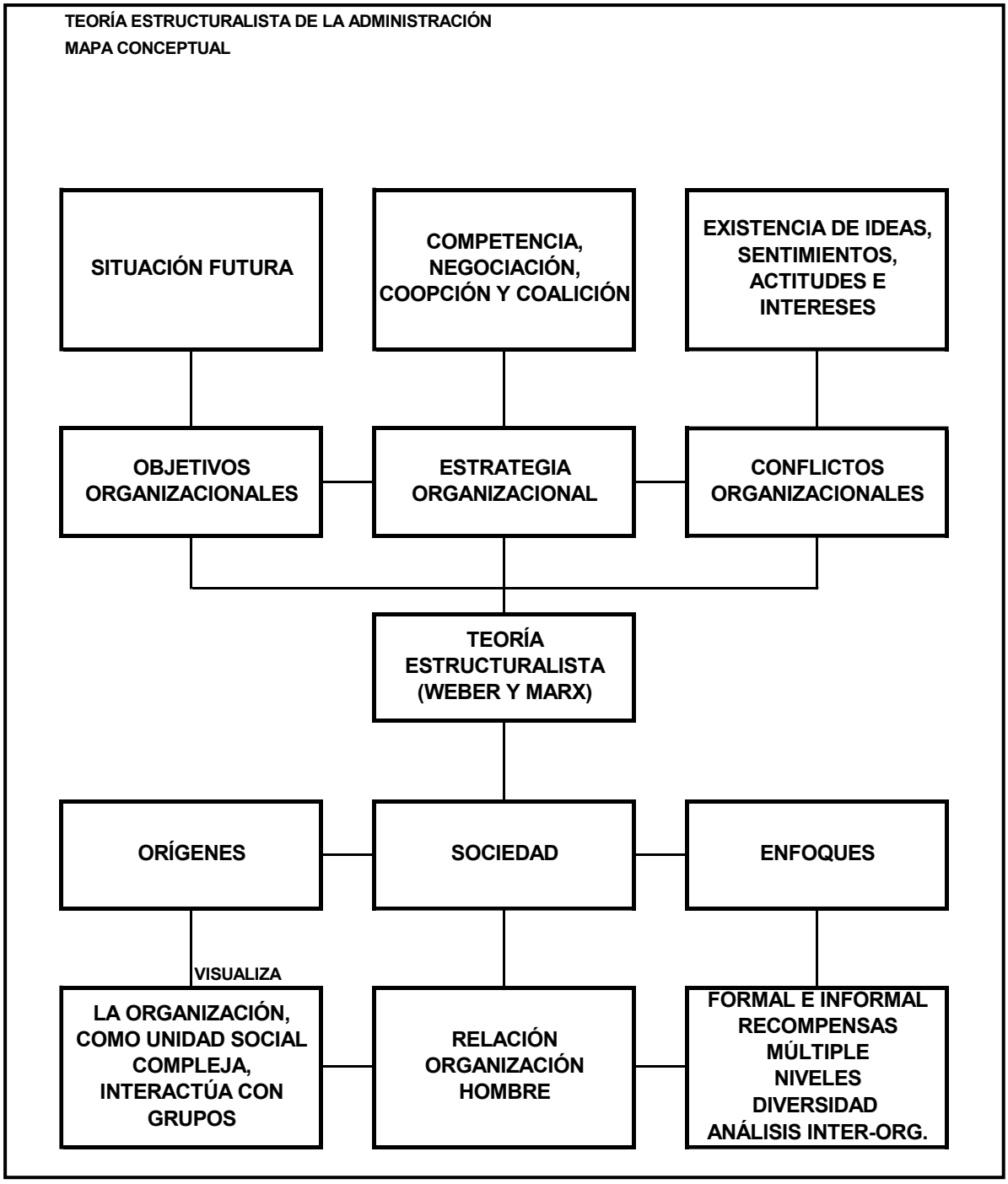
- **Análisis organizacional más extenso**.- Se estimula el estudio de las organizaciones no industriales y de organizaciones no lucrativas.

- **Inadecuación de las topologías organizacionales**.- Las topologías presentadas son sencillas y unidimensionales, reduciendo las organizaciones para su comparación.

- **Teoría de las crisis**.- Se busca en las organizaciones el núcleo de su problemática.

- **Teoría de transición y cambio**.- Se presenta como un enfoque sistémico y con crecimiento acelerado.

Figura 22. Teoría Estructuralista de la Administración



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD TEMÁTICA VII

ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN

UNIDAD DE TRABAJO XIII

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN

Dinamización de la empresa por medio de las personas

Objetivos de aprendizaje:

- Definir las características de la Teoría Administrativa más democrática y su fundamentación en la naturaleza humana.
- Definir los estilos de Administración, los sistemas administrativos y sus características.
- Caracterizar las organizaciones como sistemas sociales cooperativos y como sistemas de decisiones.
- Definir la conducta organizacional y las interacciones entre participantes y organizaciones.
- Hacer un balance amplio y crítico de la contribución conductista a la Administración.

La **Teoría del Comportamiento o Conductista** de la Administración surge al término de la década de 1940, adoptando posiciones explicativas y descriptivas, haciendo énfasis en las personas, pero dentro de un contexto organizacional más amplio.

Esta Teoría inicio con **Herbert Alexander Simón** (1950) y dentro del campo de la motivación sobresale **Maslow** en (1954).

Orígenes de la Teoría del Comportamiento

Los orígenes son los siguientes:

- Representa un nuevo intento de síntesis de la teoría de la organización formal con enfoque en las relaciones humanas.
- Rechaza las concepciones románticas de la Teoría de las Relaciones Humanas.
- Critica al a Teoría Clásica y la contradice.

- Se da incorporación a la Sociología de la burocracia.
- En 1947, surge la Teoría del Comportamiento en la Administración, con **Simon.**

Nuevas proposiciones sobre la motivación humana

Se fundamenta en la conducta individual de las personas, haciendo necesario el estudio de la motivación humana. Además de que esta Teoría necesita conocer las necesidades humanas para comprender las necesidades humanas y utilizar la motivación como medio para mejorar la calidad de vida de las organizaciones.

Jerarquía de necesidades:

Maslow presento una Teoría de la motivación, con base en las necesidades humanas:

- **Fisiológicas**.- Constituyen el nivel primario de todas las necesidades humanas, por ejemplo: el hambre.
- **De seguridad**.- Se refieren a la estabilidad y búsqueda de protección contra cualquier tipo de amenazas.
- **Sociales**.- Se refieren a la asociación, de participación y de aceptación, por citar en ejemplo.
- **De estima**.- involucra la autoapreciación, la auto-confianza, la aprobación social y de respeto, el status, el prestigio y de consideración.
- **De autorrealización**.- Se relaciona con superación continua de la persona.

Estilos de Administración

McGregor compara dos estilos opuestos, de un lado en el que se basa en la Teoría tradicional y pragmática a la cual denomino **Teoría X** y por el otro lado un estilo basado en las concepciones modernas en relación con la conducta humana, a la que llamo **Teoría Y**.

Características de la **Teoría X**:

- La Administración debe promover la organización de los recursos de la empresa, en el interés exclusivo de sus objetivos económicos.

- La Administración es un proceso para dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su conducta para atender las necesidades de la empresa.

- Sin la intervención activa de la Administración, las personas serian pasivas en relación con las necesidades de la empresa.

- Como las personas de motivan por incentivos económicos, la empresa debe utilizar la remuneración como medio de recompensa.

Características de la **Teoría Y**:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir la conducta hacia los objetivos de la empresa, son factores que se encuentran presentes en las personas. Es responsabilidad del Administrador proporcionar condiciones para que las personas por sí mismas desarrollen esas características.

- La tarea esencial de la Administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación para que las personas alcancen sus objetivos personales y los de la empresa.

La Administración como un sistema social cooperativo

Las personas no actúan aisladamente, sino por medio de interacciones con otras personas es que pueden alcanzar sus objetivos, influenciándose mutuamente, para superar sus limitaciones y para ampliar sus capacidades.

Se señala además que una organización existe únicamente cuando ocurren tres condiciones al mismo tiempo:

- Interacción entre dos o más personas.

- Deseo y disposición para la cooperación.

- Finalidad de alcanzar un objetivo común.

Proceso decisorio

La Teoría de las Decisiones, nació con **Herbert Simon**, para explicar la conducta humana en las organizaciones.

Teoría de las Decisiones. Es el proceso de análisis de elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir:

- **Tomador de decisiones.-** Es la persona que elige una opción entre varias.
- **Objetivos.-** Son las pretensiones a alcanzar por medio de las acciones.
- **Preferencias.-** Son los criterios utilizados para hacer una elección.
- **Estrategia.-** Es el curso de acción escogido.
- **Situación.-** Aspectos del ambiente que involucra para tomar una dedición.
- **Resultado.-** Es el resultado de una estrategia.

Etapas del proceso de decisión. Es un proceso complejo y depende de las características personales del tomador de decisiones. Este proceso consta de las siguientes etapas:

- Percepción de la situación.
- Análisis y definición del problema.
- Definición de objetivos.
- Búsqueda de alternativas de solución.
- Selección de alternativas al alcance de los objetivos.
- Evaluación y comparación de las alternativas.
- Implementación de la alternativa seleccionada.

Comportamiento organizacional

La conducta organizacional es el estudio de la dinámica de las organizaciones y como los grupos e individuos se comportan dentro de ellas.

Teoría del equilibrio organizacional.- los conductistas visualizan a la organización como un sistema que recibe retribuciones. Los conceptos básicos de esta Teoría son:

- Incentivos.
- Utilidad de los incentivos.

- Contribuciones de los participantes a la organización.
- Utilidad de las contribuciones.

Teoría de la aceptación de autoridad.- La autoridad descansa en la aceptación o consentimiento de los subordinados. La persona obedece, no por la autoridad, sino por la decisión entre alternativas de obedecer o no.

Conflicto entre objetivos organizacionales e individuales

Negociación.- para los conductistas, el administrador trabaja generalmente en situaciones de negociación. La negociación es el proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen preferencias o intereses diferentes. La negociación presenta las siguientes características:

- Involucra por lo menos dos partes.
- Las partes presentan conflicto de intereses al respecto.
- Las partes están temporalmente unidas.
- Esa relación está enfocada para la división o intercambio para resolución de algún tema.
- La negociación presenta involucra la presentación de demandas, su evaluación por la otra, las concesiones y las contrapropuestas.

Nuevas proposiciones de liderazgo

Likert, presenta los estilos de liderazgo:

- Autoritario explotador.
- Autoritario benevolente.
- Consultivo.
- Participativo.

Kotter, identifica tres procesos en el liderazgo:

- Establecer una dirección, alinear a las personas y motivar e inspirar.

Bennis, presenta las cualidades del liderazgo:

- **Gerencia de la atención.-** La visión de los líderes despierta la atención y el comportamiento de quien trabajan con ellos.

- **Gerencia del significado.-** Los lideres son hábiles comunicadores, capaces de reducir la complejidad.

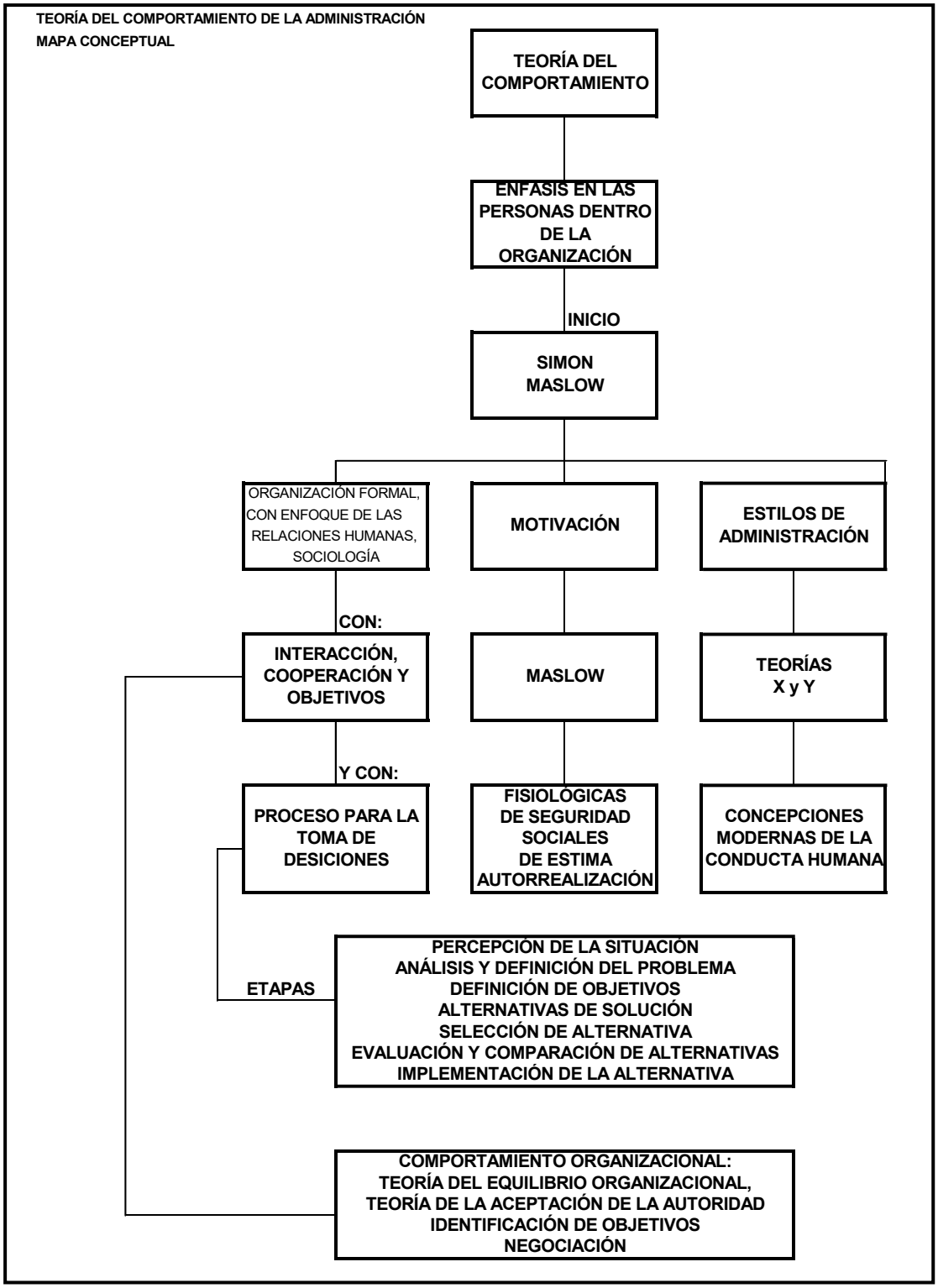
- **Gerencia de la confianza.-** Para los líderes la confianza se refleja en la consistencia de los propósitos y en el tratamiento concedido a sus colegas.

- **Gerencia de sí mismo.-** Los lideres logran identificar y utilizar permanentemente sus puntos fuertes, además de buscar superar sus puntos débiles.

Apreciación crítica de la Teoría del Comportamiento

- Énfasis en las personas.
- El enfoque es más descriptivo y menos prescriptivo.
- Profunda reformulación en la filosofía administrativa.
- Dimensiones contrarias de la Teoría del Comportamiento.
- La relatividad de las Teorías de la Motivación.
- Influencia de las ciencias del comportamiento sobre la Administración.
- La organización como un sistema de decisiones.
- Análisis organizacional a partir del comportamiento.
- Visión tendenciosa (no considera las interpretaciones personales de la realidad).

Figura 23. Teoría del comportamiento de la Administración



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD DE TRABAJO XIV

TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Cómo emprender el cambio y la renovación empresarial

Objetivos de aprendizaje:

- Presentar la Teoría Democrática y participativa enfocada hacia la Administración de personas.
- Definir el concepto de cambio organizacional.
- Destacar los cambios ambientales y el papel de la cultura organizacional en el proceso de cambio organizacional.
- Definir los conceptos de Desarrollo Organizacional, suposiciones básicas, su proceso, técnicas y los modelos DO.
- Permitir una visión crítica del DO.

A partir de la **Teoría del Comportamiento**, un grupo de científicos sociales y consultores de empresas desarrollaron un enfoque moderno, democrático y variado al desarrollo planeado de las organizaciones, al que se nombre **Desarrollo Organizacional (DO).**

Orígenes del DO

Surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

Orígenes con **Wiley** en (1964):

- La dificultad de operacionalizar los conceptos de las diversas teorías.
- Los estudios sobre la motivación humana.
- Las primeras investigaciones de laboratorio sobre la conducta de grupo. La Capacitación de la sensibilidad y sus resultados.
- La pluralidad de cambios en el mundo.
- La fusión: estudio de la estructura y de la conducta humana.

- Los estudios sobre conflictos interpersonales.
- Los modelos **DO** se basan en: ambiente, organización, grupo e individuo.

Los cambios y la organización

El concepto de **DO** está relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente. Conceptos:

Para los autores del **DO**, la Organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

Cultura organizacional.- Es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización.

Clima organizacional.- Se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes, puede ser positivo o negativo.

Cambio.- Es la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro diferente.

El **proceso de cambio.-** Adoptado por el **DO** se basa en el modelo de: descongelamiento (necesidad de cambio), cambio y recongelamiento (incorporación del nuevo estándar).

Desarrollo.- Es un proceso lento y gradual que conduce a la realización de las potencialidades de la organización.

Etapas de la organización.- Pionera, de expansión, reglamentación y de burocratización.

Características del DO:

- Enfocarse en la organización como un todo.
- Orientación sistémica.
- Agente de cambio.
- Solución de problemas.
- Aprendizaje experimental.

- Procesos de grupo y desarrollo de grupos.
- Retroalimentación.
- Orientación situacional.
- Desarrollo de equipos.

Objetivos del DO:

- Motivación en conjunto para incrementar la lealtad.
- Desarrollo del espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción.
- Percepción del ambiente externo para facilitar la adaptación de toda la organización.

Proceso del DO:

- Decisión de la dirección a utilizar el **DO**.
- Diagnóstico inicial.
- Recolección de datos.
- Retroalimentación de datos y confrontación.
- Planeación de acción y solución de problemas.
- Desarrollo de equipos.
- Desarrollo intergrupal.
- Evaluación y acompañamiento.

Técnicas del DO

- **De intervención para individuos.-** Es una dinámica de grupo para reeducar la conducta humana y mejorar las relaciones sociales.
- **De intervención para dos o más personas.-** Destinada a los individuos, analiza las transacciones y el contenido de las comunicaciones entre las personas.
- **De intervención para equipos.-** Se refiere a la consultaría de procedimientos y desarrollo de equipos.

- **De intervención para relaciones intergrupales.-** Se refiere a las reuniones grupales de confrontación entre dos grupos antagónicos en conflicto, para generar aun evaluación y una autoevaluación.

- **De intervención para la organización de un todo.-** Se refiere a la retroalimentación de datos.

Modelos del DO

- **Managerial grid**, propuesta en el año (1972), por **Blake y Mouton**, presuponen que el administrador se encuentra siempre enfocado en dos temas, para cumplir con los objetivos: producción y personas.

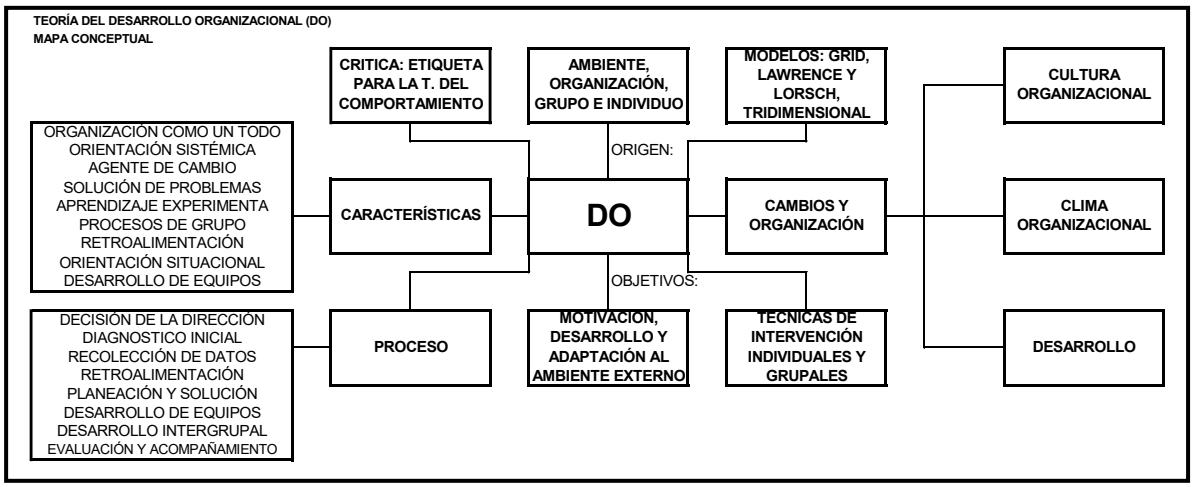
- **De Lawrence y Lorsch**. En (1973), proponen un modelo de diagnóstico y acción, considerando conceptos como: integración, confrontaciones, planeación de la acción y evaluación.

- **La Teoría tridimensional de la eficacia gerencial de Reddin,** en (1971). Solicita que el administrador trabaje con eficiencia y eficacia, en la medida que lo requiere el cambio.

Apreciación critica del DO

Es una etiqueta para la **Teoría del Comportamiento**, aunque se volvió en la opción para incrementar la eficiencia organizacional.

Figura 24. Teoría del Desarrollo Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD TEMÁTICA VIII

ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIDAD DE TRABAJO XV

TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN

Creación de la infraestructura de la empresa

Objetivos de aprendizaje:

- Presentar la profunda influencia de la tecnología en la Administración moderna.
- Describir los conceptos que la cibernética aportó a la Administración.
- Definir conceptos des sistemas, su clasificación, propiedades y representación.
- Identificar las consecuencias de la cibernética en la Administración.
- Identificar las contribuciones de la informática a la Administración.

El punto de partida de la cibernética

La cibernética es una ciencia que fue asimilada por la informática y la **Tecnológica de la Información (TI). Wiener** creó la Cibernética Enel año (1947).

Orígenes de la Cibernética:

- La cibernética inicio como una ciencia interdisciplinaria de conexión y como una ciencia directiva, la idea era juntar y no separar.
- Los primeros estudios sobre el cálculo de variaciones de la matemática.
- Los primeros estudios y experiencia en computadoras para la solución de ecuaciones diferenciales.
- La Segunda Guerra Mundial provoco el desarrollo de equipos de artillería computarizados.
- La cibernética amplia su campo de acción con el desarrollo de la **Teoría General de los Sistemas (TGS)**.

- Concepto de Cibernética.- Es la ciencia de la comunicación y el control, sea en los seres vivos o en máquinas. Dando origen a los conceptos de entrada, salida, retroalimentación, caja negra, homeostasis (equilibrio) e información.

Teoría de la Información

La **Teoría de la Información** es una rama de la matemática aplicada que se utiliza para el cálculo de la probabilidad.

El sistema de comunicación tratado por la Teoría de las Informaciones consiste en seis componentes: fuente (emite), transmisor (equipo), canal (espacio intermedio), receptor (recibe), destino (punto final) y ruido (perturbaciones).

Conceptos:

- **Redundancia.-** Es la repetición del mensaje para garantizar su recepción.

- **Entropía.-** Son las partes del sistema que pierden su integración y comunicación entre sí, haciendo que el sistema se descomponga.

- **Sinergia.-** Es el trabajo conjunto.

- **Informática.-** Es la disciplina que trata la información de manera racional y sistemática por medio de medios automáticos.

Consecuencias de la Información en la Administración

Las principales consecuencias de la información en la Administración son: La automatización, La **TI**, sistemas de información, integración del negocio y el e-business (negocios hechos por medios electrónicos).

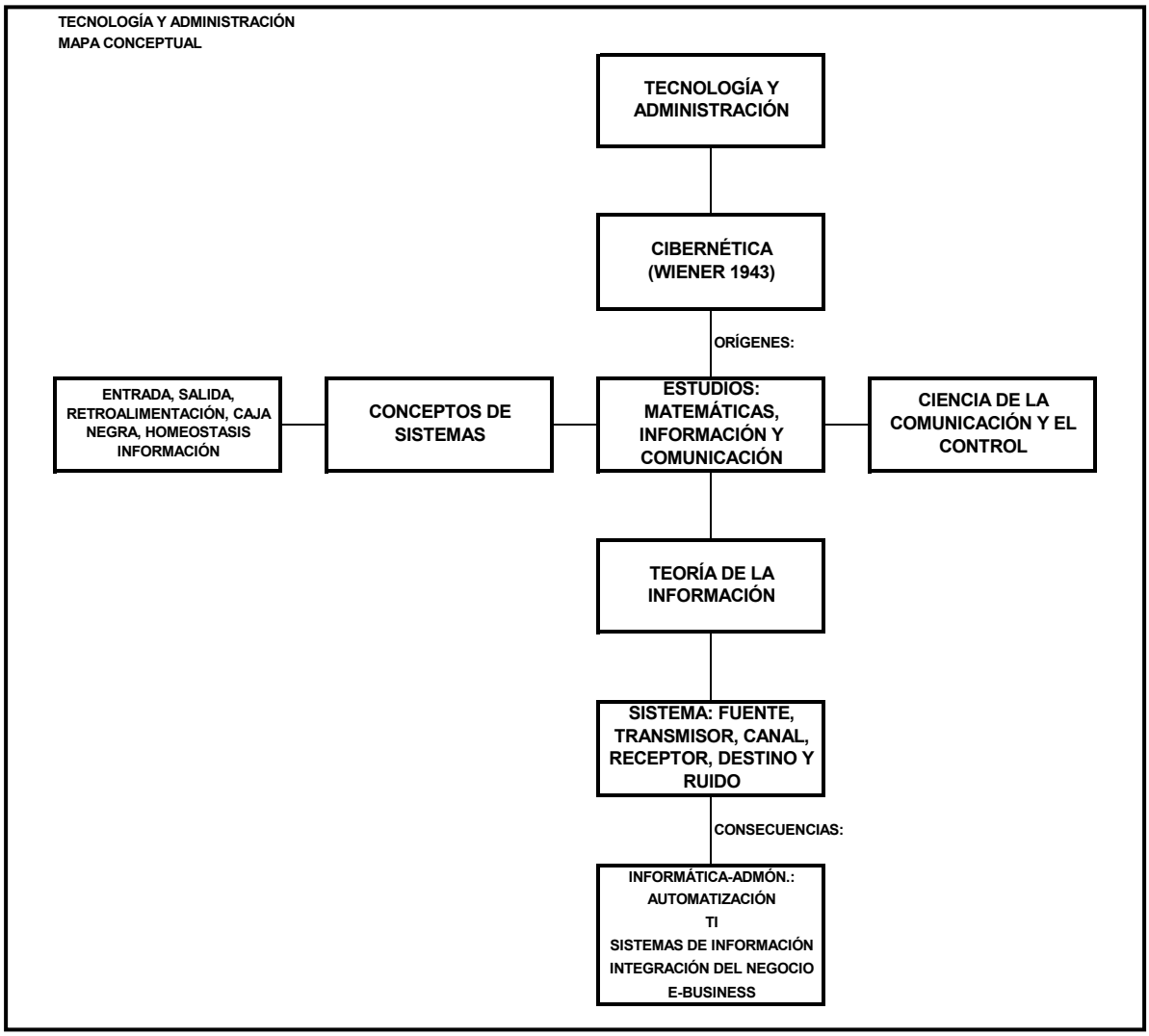
Apreciación critica de la Tecnología y la Administración

- Los administradores tienen una compresión limitada de lo que la **TI** puede proporcionar a su organización.

- La **TI** es generalmente utilizada en las tareas equivocadas, como un medio de reunir datos y sustentar procesos estadísticos.

- Casi siempre se transformó en la organización, cuando debería ser un recurso a la disposición de todos.

Figura 25. Tecnología y Administración



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD DE TRABAJO XVI

TEORÍA MATEMÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Racionalización de las decisiones

Objetivos de aprendizaje:

- Proporcionar una visión de la influencia de las Técnicas de las matemáticas sobre la Administración, principalmente sobre el proceso de decisión.
- Presentar la aplicación de modelos matemáticos en Administración.
- Introducir los conceptos de investigación operacional y sus técnicas.
- Presentar el movimiento de la medición y de la calidad.

Muchas de las soluciones administrativas se toman en base a las soluciones contenidas en ecuaciones matemáticas que simulan situaciones reales y que obedecen leyes.

La **Teoría Matemática** con (Markland, Shawnee, Vickerr y Davis, 19559 y con (Herbert, 1960), aplicada a la solución de los problemas administrativos se conoce como **Investigación de Operaciones (IO).**

Los temas principales de la Administración de las operaciones son:

- **Operaciones.-** Se enfoca a los procesos productivos y productividad.
- **Servicios.-** Se trata de los sistemas de operaciones de servicios.
- **Calidad.-** Involucra el tratamiento estadístico de la calidad (ciclo: planear, hacer, verificar y actuar).
- **Estrategia de operaciones.-** Define la estrategia de la Administración de las operaciones.
- **Tecnología.-** La utilización de la computadora en la Administración de las operaciones.

Orígenes de la Teoría Matemática en la Administración

- La Teoría de Juegos (**Von Neuman y Morgenstern** 1947).
- El estudio del proceso la decisión.

- La existencia de decisiones programables.
- La computadora.
- La Segunda Guerra Mundial.

Proceso Decisorio

La toma de decisión se estudia bajo dos perspectivas: la de proceso y la del problema:

- **De proceso.-** El objetivo es seleccionar la mejor alternativa de decisión (define el problema, identifica las posibles alternativas y elige la mejor alternativa).
- **Del problema.-** Hace énfasis en la solución final del problema.

Investigación de operaciones

La **IO** adopta el modelo científico como estructura para la solución de los problemas, con un fuerte énfasis en el juicio objetivo. Incluye tres aspectos:

- Visión de los problemas.
- Uso del método científico.
- Utilización de técnicas específicas de estadística.

Además, la **IO** utiliza la probabilidad, la estadística y la matemática, para el análisis de las operaciones.

Las técnicas principales de la **IO** son:

- Teoría de los juegos (los beneficios de uno son las pérdidas del otro y viceversa).
- Teoría de las colas.
- Teoría de los grafos.
- Programación lineal.
- Programación dinámica.
- Análisis estadístico y cálculo de probabilidad.

Estrategia Organizacional

Esta se preocupó con la competencia de los juegos, donde los elementos básicos de la competencia estratégica son:

- Capacidad para comprender la conducta competitiva como un sistema.
- Capacidad de usar esa comprensión para predecir las estrategias.
- Recursos que puedan transformarse.
- Capacidad de preveer riesgo y utilidades.
- Disposición de actuar.

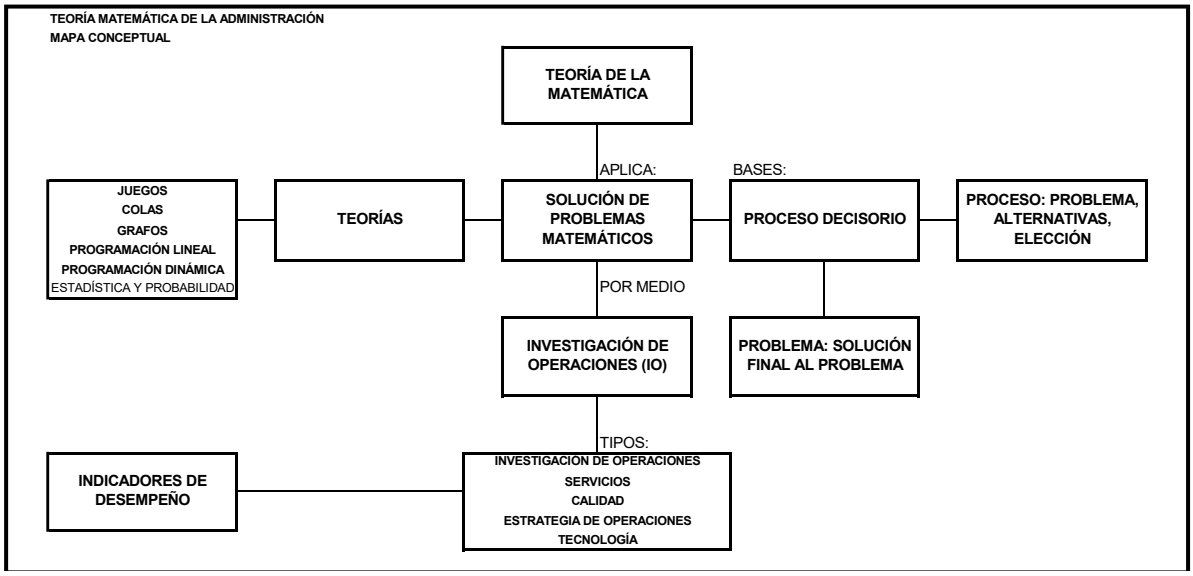
La necesidad de indicadores de desempeño

Una de las grandes contribuciones de los autores matemáticos fue la aportación de indicadores financieros y no financieros para evaluar o medir el desempeño organizacional o cada una de sus partes.

Apreciación critica

La Teoría matemática trajo enormes contribuciones a la Administración ofreciendo técnicas de planeación y control en el empleo de recursos y un soporte para la Toma de Decisiones, para disminuir riesgos por medio de los cálculos matemáticos.

Figura 26. Teoría Matemática de la Administración



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD DE TRABAJO XVII

TEORÍA DE SISTEMAS

Ampliación de las fronteras de la empresa

Objetivos de aprendizaje

- Proporcionar una visión sistémica de las organizaciones
- Introducir los conceptos de sistemas y sus aplicaciones en la Administración.
- Definir el concepto de sistema abierto y su intercambio con el ambiente.
- Discutir el enfoque sistémico de katz y Kahn.
- Discutir el enfoque técnico de Tavistock.
- Presentar una apreciación critica de la Teoría de Sistemas.

La **Teoría General de Sistemas (TS)** es una rama de la **Teoría General de Sistemas (TGS).** Con ella, el enfoque sistémico llegó a **TGA** a partir de la década de los 60 surge con **Katz** y **Kahn** en (1972).

Orígenes de la Teoría Sistemas

La **TGS** surgió con los trabajos del Biólogo alemán **Bertalanffy** (1968). La **TGS** no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales par aplicaciones en la realidad empírica. Las Presuposiciones de la **TGS** son:

- Integración de las Ciencias Sociales y Naturales.
- Cruza verticalmente los universos de las diversas ciencias.
- Conduce a una integración en la educación científica.

Se fundamenta en tres premisas:

- **Los sistemas existen dentro de sistema.-** Cada sistema se constituye de subsistemas y el mismo forma parte de un sistema.
- **Los sistemas son abiertos.-** Se caracterizan por un proceso infinito de intercambio con su ambiente para cambiar energía e información

- **Las funciones de un sistema dependen de su estructura.-** Cada sistema tiene un objeto o finalidad en el intercambio con otros dentro del medio ambiente.

Concepto de Sistemas

Características de los sistemas:

- **Propósito u objetivo.-** Tienen siempre un fin a alcanzar.
- **Globalización y totalidad.-** En la medida que el sistema sufre cambios, el ajuste sistemático es continuo.

Tipos de Sistemas en cuanto a su naturaleza:

- **Cerrados.-** No presentan intercambio con el medio ambiente que los circunda.
- **Abiertos.-** Presentan intercambio con el medio ambiente.

La organización como sistema abierto

Puede entenderse como un conjunto de partes en constante interacción e interdependencia, incluyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación (de entradas y salidas) con el medio ambiente.

Características de las organizaciones como sistemas abiertos

- Comportamiento probabilístico y no determinista.
- Son parte de una sociedad mayor.
- Interdependencia de las partes.
- Estado de equilibrio.
- Frontera o límite.
- Morfogénesis o modificable.
- Resistencia.

Modelos de la organización

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización por medio de la aplicación de la **TS** a la Administración, el cual presenta las características de un sistema abierto. Características:

- Importación o entradas de insumos.
- Transformación o procesamiento de insumos.
- Exportación o salidas de insumos.
- Los sistemas son ciclos que se repiten.
- Entropía negativa o desorganización.
- Información como insumo.
- Estado de equilibrio.
- Diferenciación o multiplicación de funciones.
- Equifinidad, los caminos para alcanzar los resultados.
- Límites o fronteras o esfera de acción del sistema.

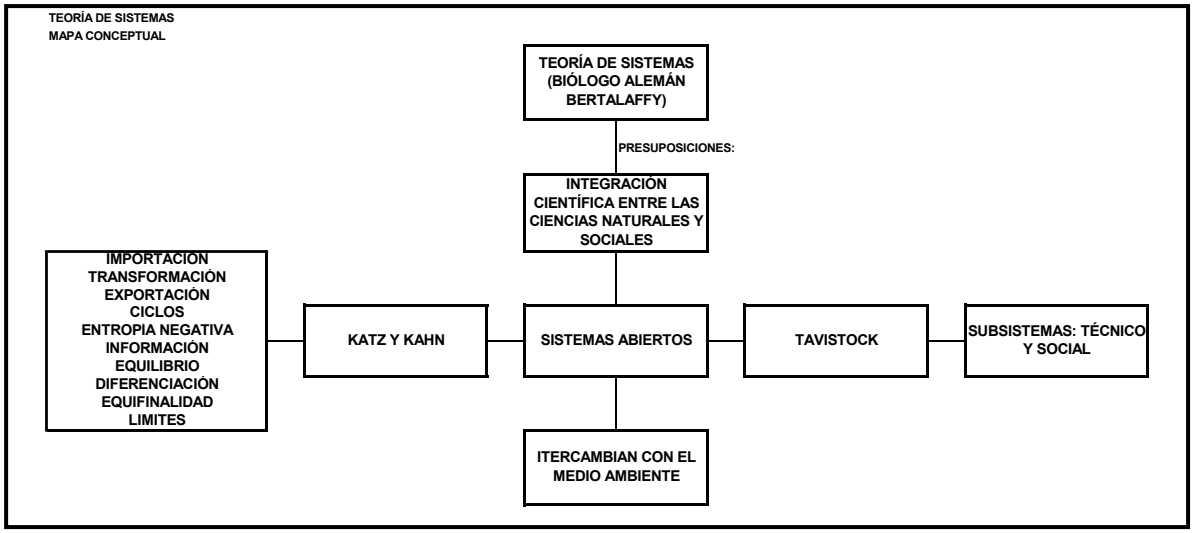
Modelo Sociotécnicos de **Tavistock** en (1960), propuesto por Sociólogos y Psicólogos, para ellos la organización es un sistema abierto de interacción constante con su ambiente, el cual se estructura por dos subsistemas:

- **Subsistema técnico.-** Que comprende las tareas y las instalaciones físicas.
- **Subsistema social.-** Comprende a las personas, sus características físicas y Psicológicas, las relaciones entre los individuos que ejecutan las tareas.

Apreciación critica de la Teoría de Sistemas

- El concepto de sistemas tiene su origen en las disciplinas científicas biológicas y sociales, las cuales tienen como denominador un sistema abierto.
- Los sistemas cerrados son insensibles a los ambientes organizacionales y a la interdependencia en él.

Figura 27. Teoría de Sistemas



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD TEMÁTICA IX

ENFOQUE SITUACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIDAD DE TRABAJO XVIII

TEORÍA SITUACIONAL

En busca de la flexibilidad y de la agilidad

Objetivos de aprendizaje:

- Presentar la visión relativista y situacional de las organizaciones, sus ambientes y las personas que de ellas participan, mostrando que no existe una única y mejor forma de administrar y organizar.
- Caracterizar los ambientes organizacionales, sus estratos, variedades, topologías y las dificultades del análisis ambiental.
- Proporcionar una visión de la tecnología utilizada por las organizaciones y su influencia.
- Mostrar los niveles organizacionales y sus interfaces con el ambiente y con la tecnología.
- Presentar el enfoque situacional en el desempeño de la organización.
- Definir el concepto d hombre compleja y el modelo situacional de motivación.
- Proporcionar una apreciación critica de la Teoría situacional.

La **Teoría Situacional** enfatiza que no existe nada de absoluto en las organizaciones o en la Teoría Administrativa, todo es relativo, todo depende.

Orígenes de la Teoría Situacional

Surge a partir de varias investigaciones hechas para verificar modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de empresas.

1. **Investigación de Chandler** (1976), **sobre estrategia y estructura organizacional.-** En esta investigación hecha en cuatro grandes empresas norteamericanas se demostró que como la estructura de la empresa había sido modificada continuamente y ajustada a su estrategia.

2. **Investigación de Burns y Stalker, Sociólogos.-** Investigaron en (1961), diversas industrias inglesas para verificar la relación entre prácticas administrativas y el ambiente externo. Clasificaron a las industrias en:

- **Mecanicistas.-** Los especialistas ejecutan su tarea sin la menor noción de las otras. Las operaciones se regulan por reglas.

- **Orgánicas.-** Son sistemas adaptables a las condiciones ambientales inestables y las personas realizan su tarea con el conocimiento total de la empresa.

3. **Investigación de Lawrence y Lorsch** (1972)**.-** Hicieron una investigación empresas de diferentes giros industriales, sobre la confrontación entre la organización y ambiente. Concluyeron que los problemas básicos son:

- **Diferenciación.-** La organización se divide en subsistemas, que desempeñan una tarea especializada, reaccionando al ambiente solo cuando es relevante para su tarea.

- **Integración.-** Se fundamenta en la finalidad de obtener unidad de esfuerzo y coordinación entre todos los departamentos.

4. **Investigación de Woodward.-** Evaluó en (1970), sí la práctica de los Principios de Administración propuestos por las Teorías Administrativas se correlacionan con el éxito del negocio. Concluyendo que la producción se ve influenciada por la tecnología aplicada en ella.

Ambiente

Ambiente es el contexto que involucra externamente a la organización. Es la situación dentro de la cual una organización se encuentra insertada:

1. Mapeo ambiental.
2. Selección ambiental.
3. Percepción ambiental.
4. Consonancia y disonancia.
5. Desdoblamientos del ambiente.

Ambiente de tarea

Es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización y se constituye por:

- Proveedores.
- Clientes.
- Competidores.
- Entidades reguladoras.

Topología de ambientes:

1. **En cuanto a su estructura:**

- Homogéneos o poco segmentados.
- Heterogéneos o con mucha diferenciación.

2. **En cuanto a su dinámica:**

- Estable o sin cambios.
- Inestable o con cambios.

Tecnología

La influencia de la Tecnología en la organización es enorme debido a:

- Que la tecnología determina la estructura y la conducta organizacional.
- Que la racionalidad técnica se trasformo en eficiencia.

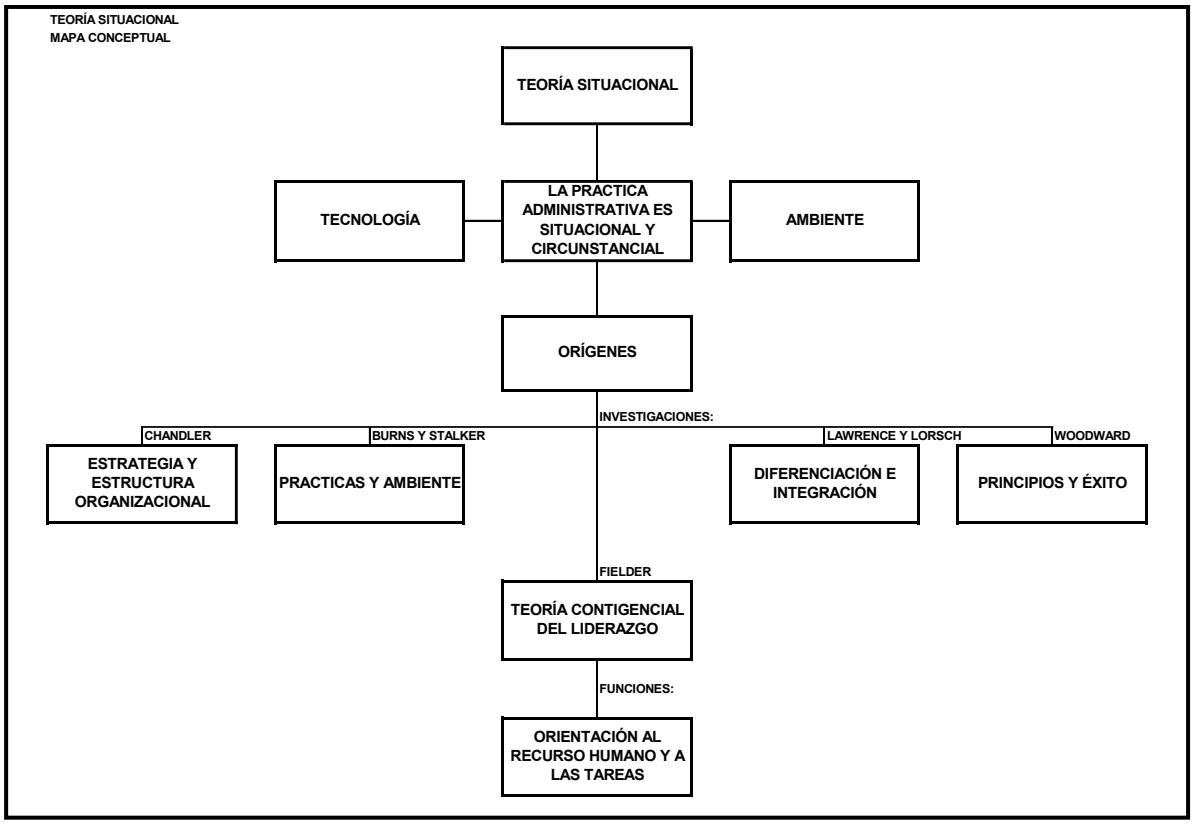
Teoría contingencial del liderazgo

Es propuesta por Fielder (1965), y se basa en el hecho de que no existe un estilo único y mejor de liderazgo para toda y cualquier situación, que el liderazgo contingencial, en donde el, puede orientar al recurso humano y hacia la tarea.

Apreciación critica de la Teoría Situacional

- La **Teoría Situacional** rechaza los principios universales y definitivos de la Administración. La práctica administrativa es situacional y circunstancial, así como los conceptos que en ella se manejan.
- Se enfoca en la organización de adentro hacia fuera.
- Hace énfasis en el uso de la tecnología.
- Es de carácter integrador.

Figura 28. Teoría Situacional



Fuente: Elaboración propia.

UNIDAD TEMÁTICA X

NUEVOS ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIDAD DE TRABAJO XIX

¿HACIA DONDE SE DIRIGE LA TGA?

En busca de la competitividad

Objetivos de aprendizaje:

- Presentar el impacto de la era de la Informática y sus consecuencias en la TGA.
- Exponer las soluciones emergentes como: mejora continua, calidad total, reingeniería, benchmarking, equipos de alto desempeño y nuevas dimensiones de las organizaciones.
- Identificar los principales problemas actuales de la TGA, en función de las corrientes científicas actuales.
- Permitir algunas conclusiones sobre los caminos de la TGA.

La era de la información: cambio e incertidumbre

En la era de la información, el capital financiero cede el trono al capital intelectual, la nueva riqueza de es el conocimiento.

Desafíos de la era de la información según (Peters y Waterman, 1982):

- Conocimiento.
- Digitalización.
- Virtualización.
- Moleculización.
- Integración de redes.
- Desintermediación.
- Convergencia de sectores económicos.
- Innovación.

- Produconsumo.
- Inmediatismo.
- Globalización.
- Discordancia o conflictos.

Las soluciones emergentes

- **Mejora continua.-** Se refiere a los buenos cambios, las mejoras no necesitan se grandes, pero deben ser continuas y constantes.
- **Calidad total.-** Tiene como objetivo las necesidades de los usuarios.
- **Reingeniería.-** Representa una reconstrucción total o parcial de la empresa.
- **Benchmarking.-** Evalúa productos, servicios y prácticas de los competidores.
- **Equipos de alto desempeño.-** El objetivo es obtener la participación de las personas responsables y buscar respuestas rápidas a los cambios en el ambiente.

La nueva lógica de las organizaciones

Las tendencias organizacionales en el mundo moderno se caracterizan por:

- Cadenas de mando más cortas.
- Menos unidad de mando.
- Amplitudes de control más amplias.
- Más participación.
- Staff como consultor y no como ejecutor.
- Énfasis en los equipos de trabajo.
- La organización como un sistema de unidades de negocios interdependientes.
- Infoestructura.
- Ablandamiento de los controles externos hacia las personas.

- Centro de atención en el negocio básico y esencial.
- Consolidación de la economía del conocimiento.

Las cinco disciplinas del conocimiento

El conocimiento requiere del aprendizaje, **Senge** en (1990) propone cinco disciplinas de aprendizaje como un conjunto de prácticas para construir la capacidad de aprendizaje en las organizaciones, las cuales son:

- **Dominio personal.-** Se refiere a las aspiraciones de las personas.
- **Modelos mentales.-** Desarrolla las actitudes y percepciones que influyen en el pensamiento y en la interacción con las personas.
- **Visión compartida.-** establece un centro de atención sobre propósitos mutuos.
- **Aprendizaje de equipos.-** El aprendizaje se hace por medio de equipos, utilizando el dialogo y la discusión para desarrollar el pensamiento colectivo.
- **Pensamiento sistémico.-** Se basa en la retroalimentación y en la complejidad, se trata de cambiar sistemas en su totalidad.

Estrategia organizacional

La estrategia es el estándar o plan que integra los objetivos globales de una organización y las políticas de un todo coherente. Bien formulada permite asignar e integrar recursos, basándose en las competencias y anticipándose a los cambios ambientales.

Ética y responsabilidad social

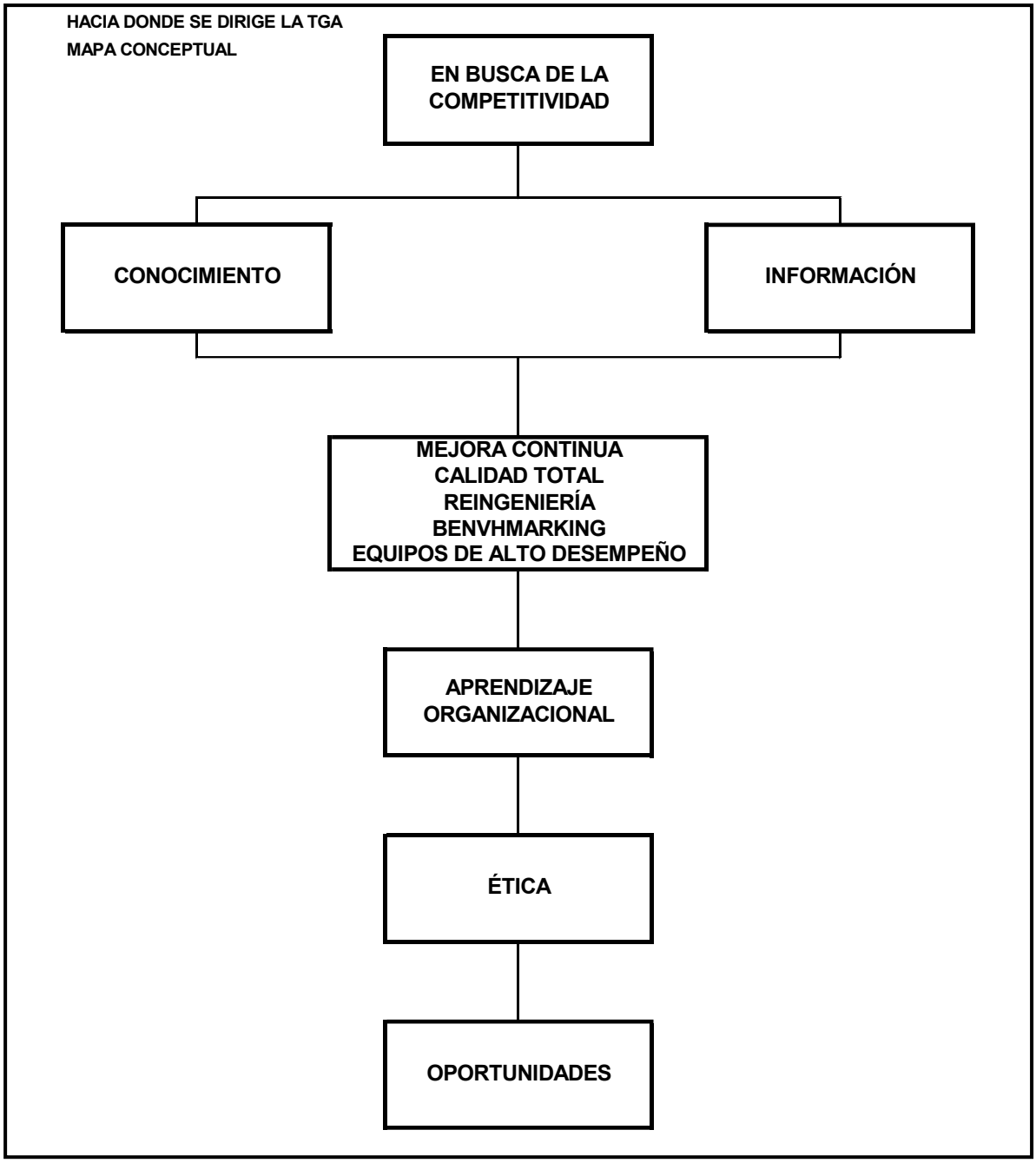
La conducta ética sucede cuando la organización incentiva a sus miembros a que se comporten éticamente de forma que los miembros acepten y sigan dichos valores y principios. Las prácticas éticas en las organizaciones se benefician con un aumento en la productividad, con la mejora de la salud organizacional y con la minimización de la reglamentación.

Apreciación critica de los nuevos enfoques

- La Administración se considera como una creadora de nuevas oportunidades.
- La Administración no tiene fronteras.

- Las nuevas organizaciones serán completamente diferentes a las del siglo XX (por ejemplo: enfoque a las necesidades del cliente).
- Reducción del plazo de validez del conocimiento.
- Ocupación por toda la vida en un empleo.
- Las personas deberán administrar sus propias actividades.
- Lo más importante serán las habilidades con base a los conocimientos.
- La interacción con el medio ambiente.
- Las organizaciones deberán ser: veloces, enfocadas, flexibles, amigables y divertidas.
- Surgen comunidades virtuales.
- Actualización de conceptos.
- Impacto de la **TI**.
- Simplificar para enfrentar la complejidad.

Figura 29. Hacía donde se dirige la TGA



Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

El estudiar hacia donde se dirige Administración, lógicamente habiendo analizado las diversas épocas por las que a atravesado el trabajo de los administradores, es útil para incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos de trabajo establecidos dentro de una organización ó una empresa.

Nos damos cuenta que a la fecha un administrador debe ser ágil en cuanto a tomar las mejores decisiones en beneficio principalmente de los individuos humanos, los cuales somos el recurso más importante de cualquier sistema de trabajo.

Por medio de la gestión del conocimiento y al buscar el crecimiento del capital intelectual de las organizaciones y de cada uno de los individuos que las integran, se busca mejorar el desempeño, para actuar con ética y con responsabilidad social.

DISCSIÓN

Identificar el proceso administrativo y aplicarlo en el trabajo real, es determinante para poder evaluar la eficiencia del propio administrador y del sistema de trabajo implementado, mismo sistema que debe ser planeado, documentado, y reitero, implementado, además de evaluado de forma periódica para determinar los indicadores numéricos y estadísticos que apoyen a la organización a establecer las líneas de acción preventivas y/o correctivas a establecer a desarrollar, para gestionar un sistema de trabajo con calidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este texto académico se ha diseñado para que el lector comprenda con mayor facilidad los preceptos teóricos y prácticos de cada enfoque administrativo, que han surgido a través de la historia de la Administración, hasta nuestros días.

Desde los aspectos didácticos y pedagógicos se recomienda estudiar cada uno de los mapas conceptuales que se presentan en cada uno de los apartados señalados en el índice y durante el desarrollo del mismo libro académico, con el objetivo de adquirir los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores para ejercer la Administración con ética y con la responsabilidad que el contexto, nos requiere.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chandler A Jr., (1976). Strategy and Structure: Chapters is the History of American Industrial Enterprises, Cambridge, Mass., The MIT Press, Massachusetts Institute of Technology.

Chiavenato, (1981). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. Editorial Mc Graw Hill.

Daniel Katz y Robert L. Kahn, (1972). Psicología Social das Organizaciones, op. cit. pp. 34-45.

Douglas Basil y Curtís Cook, (1978). O Empresario Diante das Transformacoes Sociais, Económicas e Tecnológicas, Sao Paulo, McGraw-Hill de Brasil, pp. 135-140.

Etzioni, (1965), Organizaciones Modernas, Sao Paulo: Editorial Atlas.

Etzioni, (1967). Organizares Modernas, Sao Paulo, Editorial Pioneira. p, 68.

Fayol H., Administración Industrial y General, Sao Paulo: Atlas, 1950.

Fred E. Fiedler, (1965). "Engineer the Job to Fit the Manager", Harvard Business Review, septiembre/octubre, pp. 115-122.

George Odióme, (1965). Management by Objectives, Nueva York, Pitman,

Gilbreth F. B y Lilian M. Gilbreth. (1911). Applied Motion Study. Ref. Cit.

Gitman, (2007). Fundamentos de Administración Financiera. 11va edición. Editorial Pearson Educación.

H. A. Simón, D. W. Smithsburg y V. A. Thompson, (1950). Public Administration, Nueva York, Knopf. pp. 381- 382.

Harold Koontz e Cyril O'Donnell (1964), Principios de Administración, Sao Paulo, Livraria Pioneira Editora.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell, (1976). Principios de Administración: un análisis de las Funciones Administrativas, Sao Paulo: Livraria Pioneira Editora. pp. 34-35.

Harrisburgh, V Military Service Publishing, Co., (1832). 8. Edward McNall Bums, Historia de la Civilización Occidental, Porto Alegre, Ed. Globo, 1957, pp, 647-658.

Herbert A. Simón, (1960). The New Science of Management Decision, Nueva York, Harper & Row, Publishers, Inc. p.2.

Idalberto Chiavenato, (1979). "Novas Abordagens na Teoría Administrativa", Revista de Administración de Empresas de Empresas, FGV, Río de Janeiro, abril/junio de 1979, vol. 19, núm. 2, pp. 27-42.

James D. Mooney (1947), The Principles of Organization. Nueva York, Harper & Bros, pp. 102-117.

James D. Mooney, (1947). The Principies of Organization. Nueva York, Harper & Bros, pp. 102-117.

Joan Woodward, (1970). (ed.), Industrial Organization: Theory and Practice, op. cit.

John W, Humble, (1969). Improving Business Results, Londres, McGraw-I-mi Book Co.

Koontz y Weihrich (2012). Elementos de Administración: Un Enfoque Internacional. 14ª ed. Editorial Mc Graw Hill.

Kurt Lewin, A Dynamic Theory of Personality, Nueva York: McGraw-Hill Book Co., 1935.

L. von Bertalanffy, (1951). "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", Science, cit., vol. ID, pp. 23-29, 1950; "General-Systems Theory: A New Approach to Unity of Science", in Human Biology, diciembre de 1951; "General Systems Theory", in Yearbook of the Society for General Systems Research, 1956; General Systems Theory, Nueva York, George Brasilier, 1968.

Leland Bradford, (1964). T-Group Theory and Laboratory Methods, Nueva York, John Wiley.

Maslow, (1954) Motivation and Personality, Nueva York, Harper &: Row, Publishers.

Max Weber, (1969). Sociología. Río de Janeiro, Editorial Forense. E. A. Shills &: H. A. Finch, The Methodology of the Social Sciences, Glencoe, 111., The Free Press, 1949; Reinhard -Bendix, Max Weber: Enfoque Estructuralista de la Administración.

Mayo, (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization, Nueva York, The Macmillan Co.

Norbert Wiener, (1948). Cybenetics; or Control and Communications in the Animal and The Machine, Cambridge, Mass., The Technology Press of Massachusetts Institute of Technology.

Paul R, Lawrence y Jay W. Lorsch, (1972). O Desenvolvimiento de Organizaciones: Diagnóstico e Agao, Sáo Paulo, Ed. Edgard Blücher, p. 74.

Paul R. Lawrence, (1967) "Differentiation and Integration in Complex Organizations", Administrative Science Quarterly, Junio de 1967; Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, As Empresas e-o Ambiente: Teorías Administrativas, Petrópolis, Ed. Vozes, 1973.

Peter F. Drucker, (1954). The Practice of Management, Nueva York, Harper & Brow. Traducido al portugués: Práctica de Administración de Empresas, Río de Janeiro, Fundo de Cultura, 1962.

Peter F. Drucker, (1974). Management: Tasks, Responsabilities, Practices, Nueva York: Harper & Row Publishers. El texto transcrito está publicado también en la Revista España: A Revista Brasileira de Negocios, del 22 de enero de 1975, vol. IV, núm. 76, pp. 34-64. Véase también la edición en portugués: Administrando: tare- fas, responsabilidades, prácticas. Sao Paulo: Livrarin Pioneira Editora, 1975.

Peter Senge, (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Nueva York, Doubleday.

Peters T. J. y Waterman R. H. Jr., (1982). In Search of Excelence: Lessons from America's Best-Run Companies, Nueva York, Harper &: Row.

R. E Hoxie, (1916). “Scientific Management and Labor", Journal of Polítical Economy, vol. 24, p. 838, November de 1916.

Robert E. Markland, Shawnee K. Vickerr & Robert A Davis, (1995). Operations Management: Concepts in Manufacturing and Services, Cincinnati, Ohio, South-Western Publ. pp. 27-33.

Robert R. Blake y jane S. Mouton, (1972) La Estructura de una Empresa Dinámica a través de su Desarrollo Organizacional. Sao Paulo, Ed. Edgard Blücher. Consultamos también: Robert R. Blake & Jane S. Mouton, The Managerial Grid, Houston, Gulf PARTE VII.

Enfoque del comportamiento en la administración Publishing, 1964, y la traducción brasileña: O Grid G.

Sun Tzu, (1994). A arte da guerra, Lisboa, Europa-América.

Tavistock, (1960). Entre ellos: A. K. Rice, The Enterprise and Us Enviromment, Tavistock Publications, Londres, 1963; F. E. Emery y E. L. Trist, "Sociotechnical Systems": Models and Techniques, C. West Churchman y Michel Verhulst (eds.), Pergamon Press, Nueva York.

Taylor F. W., (1903). Shop Management. Nueva York: Harper & Bros.

Taylor F. W., Taylor, (1911). The Principles of Scientific Management: Nueva York, Harper & Bros.

Theo Haimann, (1965). Dirección y gerencia, Madrid, Hispanoeuropea.

Tom Bums y G. M. Stalker, (1961). The Management of Innovation, Londres, Tavistock Public.

W. Warren Haynes & Joseph L. Massie, (1969). Management: Analysís, Concepts and Cases. New Jersey: Prentice-Hall Inc. p.26.

William J. Reddin, (1971) Managerial Effectiveness, Nueva York, McGraw-Hill Book Co.

BIOGRAFÍA DEL AUTOR

Nacido en la Ciudad de Zacatecas, México en el mes de noviembre de 1971.

Con formación de:

Licenciado en Contaduría,

Maestro en Administración, y

Doctor en Gerencia y Política Educativa.

Marzo 2026 - CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright © - CID - Centro de Investigación y Desarrollo
Copyright del texto © 2026 de Autores
Formato: PDF
Tamaño: A4 210 x 297 mm
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acceso: World Wide Web
biblioteca.ciencialatina.org
editorial@ciencialatina.org
Atención por WhatsApp al +52 1 55 9435 7573