



**Mi Universidad**

**LIBRO**

# Sistemas Administrativos

## Doctorado en Educación

Myreille Eréndira Rodríguez Alfonso

*Periodo: Septiembre – Diciembre 2020*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Sistemas administrativos

---

**Objetivo de la materia:** El alumno conocerá a fondo la evolución del pensamiento administrativo, la necesidad de hacer investigación en materia administrativa en nuestro país, asimismo profundizará sus conocimientos de los diferentes tipos de escuelas .

### UNIDAD II: ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Contexto histórico en el que surge la administración con bases científicas..... | 8  |
| 2.2 Enfoque prescriptivo y normativo.....   | 9  |
| 2.2.1 Administración científica.....  | 9  |
| 2.2.2 Teoría Clásica.....   | 13 |
| 2.2.3 Teoría de las relaciones humanas.....   | 16 |
| 2.2.4 Teoría neoclásica.....  | 23 |
| 2.2.5 Teoría de la burocracia.....  | 25 |
| 2.3 Enfoque explicativo y descriptivo.....  | 30 |
| 2.3.1 Teoría estructuralista.....   | 30 |
| 2.3.2 Teoría comportamental.....  | 32 |
| 2.3.3 Teoría de los sistemas.....   | 35 |
| 2.3.4 Teoría de la contingencia.....  | 41 |

## UNIDAD II

### ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**Objetivo:** Comprender y entender la importancia de la evolución de la administración a través de las diversas escuelas, para poder comprender el fundamento teórico de la ciencia, desde una perspectiva histórica

#### 2.1 Contexto histórico en el que surge la administración con bases científicas

Estados Unidos fue la cuna de la revolución industrial en la que se da la transición hacia la producción masiva de la gran industria, en este país se concibieron los principios de la administración enfocada a las empresas. El surgimiento del modelo organizacional americano estuvo muy influido por la disposición mental de los primeros inmigrantes de naturaleza práctica, inventiva y curiosa, entre los que la acumulación de la riqueza individual eran señal de haber sido “escogido y gratificado por Dios” se mantiene una imposición paternalista y disciplinaria sobre el empleado. A principios del siglo XX en Estados Unidos se desarrolló un interés creciente por la sistematización y difusión de los hallazgos relacionados con la administración, con el objetivo de crear un espacio de reflexión y discusión que permitiera el mejoramiento continuo de la práctica administrativa empresas.

En 1886-1908 se publicaron muchos libros con la finalidad de difundir los avances en la materia administrativa.

En ese contexto se distinguen dos etapas básicas del desarrollo del pensamiento administrativo y organizacional de Estados Unidos; la administración industrial (1880-1910) y la organización del trabajo (1911-1960)

La organización científica del trabajo tiene su origen en los artesanos europeos los cuales tenían un nivel de calidad relacionado la creatividad y habilidades manuales del artesano las cuales debían desarrollar sus aprendices, puesto que el prestigio de los artesanos rompía fronteras. La primera revolución industrial consolidó, en Europa y América el sistema de fabricación, al establecer el tránsito del taller artesanal al taller fabril, el cual es antecedente directo de la fábrica industrial, volviendo obreros a los artesanos, ya sea como empleados operativos o supervisores pues se volvía más difícil encontrar personal calificado puesto que ese conocimiento se adquiría de maestro aprendiz, eso traía consigo consecuencias en la producción y la calidad.

En este periodo de tiempo en el siglo XIX se aumentó el crecimiento y tamaño de las empresas, las cuales ocupaban más inspectores de tiempo completo los cuales reportaban directamente al supervisor, en la segunda parte del siglo XIX se inicia una sistematización organizacional nacida de la experiencia de militares y empresarios. Esto da origen a la administración industrial la cual es antecedente de la organización científica del trabajo, en esta etapa se busca la eficiencia en la producción. Las contribuciones más grandes a la administración industrial son los organigramas de Daniel C. McCallum, los principios de remuneración y gráficas de Henry L. Gantt, el estudio de tiempos y movimientos de Frank y Lillian Gilbreth, ni el diseño de los métodos administrativos contribución de Henry Towne. Esto se sienta como las bases de la administración como una disciplina.

## **2.2 Enfoque prescriptivo y normativo**

### **2.2.1 Administración científica**

La administración científica abarca una época en la cual se desarrollan de conjunto y se influyen mutuamente con la concepción burocrática hasta mediados del siglo XX. La maquinaria burocrática, como complejo mecánico que desarrolla operaciones de manera eficiente, guardaba estrecha relación con la concepción “mecanicista” de organización de la producción y del trabajo. Constituyen ramas del mismo árbol.

Algunos autores lo denominan también como la época de la concepción productivista, puesto que se quieren subrayar los aportes e influencias de Taylor W.F; sin embargo, esto lejos de aclarar puede confundir, puesto que la concepción productivista a principios del siglo XX y medio siglo después, no es la misma.

No pocas veces surgen dudas acerca del porqué del “mecanicismo” no sólo de los planteamientos sobre organización de Taylor (1911), sino sobre dirección de Fayol (1916). El hecho es que ambos tienen por base la visión del hombre económico que responde únicamente a objetivos materialistas, que sigue criterios utilitarios, y además, sobre el supuesto que a las personas les desagrada trabajar. Para ellos, la posición autoritaria, en la cual todas las decisiones están centralizadas en la dirección superior y es la Administración sola la que debe decidir cómo hacerlo, lleva a una relación en la cual se alcanza la máxima cantidad producible con el mínimo consumo material.

Tanto la Organización Científica del Trabajo (OCT) como la Administración o Dirección Científica se centran en el cómo, y en elaborar procedimientos a partir de postulados cartesianos, que perduran hasta nuestros días. Si todo fenómeno lleva una presunción de causa-efecto, y la visión del conjunto se interpreta como la suma de las partes que lo componen, llevado al plano de la organización y la dirección, todo fenómeno es posible conocerlo sólo si se identifican y analizan los elementos que lo distinguen.

Esto lleva a concebir procedimientos operativos que dividen el trabajo hasta la parte menor, el elemento, y así mismo se hacen los análisis y estudios de trabajo, y se conciben los métodos de trabajo, y la medición del trabajo; a concebir que las modificaciones de las partes llevan a cambios del conjunto, de manera que basta con mejoras parciales, y a concebir la formación de especialización individual y organizativa.

Todo era susceptible de ser estandarizado, medido y enumerado, y los procedimientos de trabajo estandarizados, no son otra cosa que el control de la sucesión de elementos y fases en el tiempo requerido.

Si hubiera que definir esta época rápidamente, y es lo que muchas veces se hace, se puede decir que fue el inicio de la aplicación del saber al trabajo, lo cual en un período histórico en

que de cada diez trabajadores nueve realizaban trabajo manual, significó una revolución de la productividad del trabajo manual.

La introducción entre otras, de las técnicas y métodos de estudio de tiempos y movimientos con el propósito de eliminar los pasos redundantes y producir mayor número de unidades a menor costo, obliga a establecer estrictos controles sobre la ejecución, y sobre los que controlaban la ejecución, y sobre los que informaban de la ejecución, y es aquí donde se materializa la escalera jerárquica de Fayol.

Tanto los planteamientos de Taylor como de Fayol, no se pueden considerar como simples enfoques ingenieriles y organizativos al interior de las empresas, sin nexos con la ideología predominante y el orden social y la división social del trabajo perseguido y establecido desde el siglo anterior.

Son seis los grupos en los que se han agrupado los principios o reglas de Taylor, según el Manual de Producción de Alford, P.L. Bangs, R.J. y Hagemann, E.G, a saber: Organización Industrial, Métodos y Tiempos para realizar el trabajo, Funciones y Costos económicos, El Capataz, Relaciones con los trabajadores, Salario y sistemas de salarios. Sin entrar en detalles de cada uno de estos grupos, que se pueden encontrar en el texto antes citado, señalamos algunos elementos referidos a la Organización Industrial, al Capataz y a las Relaciones con los trabajadores, que consideramos de interés para comprender la necesidad de establecer nuevos principios y conceptos.

- “Evítese que los trabajadores. Los jefes de cuadrilla y los capataces tengan que hacer planes”.
- “Limítese el trabajo de cada operario a la ejecución de una sola función principal”.
- “Provéase un número suficiente de jefes”.
- “Para que el funcionamiento sea eficiente, cada empleado, desde el superintendente auxiliar para abajo, debe tener el menor número posible de funciones que realizar”.
- “...casi todos los actos de un obrero deben ir precedidos de acciones preparatorias de la dirección que permiten a aquél realizar su labor mejor y más rápidamente...”

- “Debe darse al trabajador una dirección exacta y detallada, diciéndoles lo que tiene que hacer y cómo debe hacerlo”.

Estos intentos de formular principios generales de validez universal y mostrar la enorme responsabilidad de la dirección en todos los aspectos del proceso de trabajo, hizo que se generalizaran de un modo casi inflexible, y casi y a veces con una exactitud de reloj.

En la misma medida que se fueron desarrollando otros enfoques, desde otras disciplinas no ingenieriles, se empezaron a admitir ciertas flexibilidades en nombre de lo que dice o como lo dice Drucker, F.P. que por demás era la principal motivación de Taylor: “...la creación de una sociedad en la que los obreros y patrones, capitalistas y proletarios, tuvieran un interés común, en la productividad y construyeran una relación armónica sobre la aplicación del saber al trabajo”. Tal parece que el saber no forma parte del capital, y que el saber sí posibilita una sociedad sin clases; sin comentarios.

Para Neffa, J.C. (1998), son tres los principios que resumen la filosofía taylorista y parece interesante citarlo:

1° El racionamiento y el cálculo a partir de la observación y la experimentación. La producción se obtiene con la menor cantidad posible de tiempo aplicado por unidad de producción, posible gracias a la dirección del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos.

2° Su convicción de la necesaria convergencia de intereses entre la dirección y los trabajadores, lo cual convenía a los efectos de lograr la prosperidad como finalidad del trabajo.

3° Si los trabajadores se centran, más que en elevar sus sueldos, en el objetivo último de elevar el valor agregado, crecerán simultáneamente las ganancias, las remuneraciones, los ingresos de ambas partes.

No es de extrañar que este discurso se siga reproduciendo hoy en día con frecuencia. No es de extrañar, que entre nosotros, hoy día, al decir de un jefe de recursos humanos, la selección de los jefes de los colectivos se basa sobre todo en los conocimientos tecnológicos

de la actividad o del área o de partes del proceso, aunque no tengan conocimientos de cómo dirigir personas.

La rutina sencilla y repetitiva de un trabajo fragmentado en tareas y elementos simples, que requería de un rápido entrenamiento y poca capacitación para la adquisición de habilidades y destrezas, tuvo un éxito inmediato; en un momento en que todo lo que se producía se vendía, y que llegó a su máxima expresión con el Fordismo.

Este no es más que la forma de organizar la producción en la que los trabajadores van agregando sucesivamente partes al producto, en varias estaciones, en una cadena productiva. La economía de tiempos alcanza niveles no imaginados unas décadas antes. Pero los crecimientos en la cantidad de productos a fabricar en la cadena empieza a afectar no sólo a los trabajadores, y se empieza a replantear la necesidad de incorporar otras disciplinas y conocimientos distintos a los ingenieriles, para hacer el trabajo más atractivo, sino que afecta también al rendimiento.

### **2.2.2 Teoría Clásica**

El fundador de la teoría clásica fue el Ingeniero, Henri Fayol (Constantinopla 1841 - París 1925). Fayol hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos: sistematizó el comportamiento gerencial; estableció los catorce principios de la administración y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa.

La teoría clásica surgió poco después de la Revolución Industrial, debido al crecimiento acelerado de las empresas y a la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones.

El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas produjo una complejidad en su administración y exigió un enfoque científico purificado que sustituyese el empirismo. Con la empresa de dimensiones más amplias, surgen las condiciones iniciales de planeamiento a largo plazo de la producción, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.

La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para poder obtener un mejor rendimiento de sus recursos y hacer frente a la competencia, que se incrementaba entre las empresas. Surge así la división del trabajo.

### **Principios de la Teoría clásica**

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios. Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios, por lo tanto, son flexibles, adaptándose a cualquier circunstancia, tiempo o lugar. Ellos son:

*División de Trabajo:* Para un mejor desempeño en el trabajo, la especialización es fundamental. Entre más se especialice al empleado, mejor será su eficiencia.

*Autoridad:* Los gerentes tienen que dar órdenes, no siempre conseguirán la obediencia, si no tienen autoridad personal (liderazgo).

*Disciplina:* Los integrantes de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que rigen en la empresa.

*Unidad de Dirección:* Las operaciones tienen un mismo objetivo y deben seguir un plan. Es obligación de los departamentos asistir a los demás para lograr las tareas y proyectos que son asignados a cada cual, en lugar de negar ayuda. Debe existir para esto un plan coordinado, aprobado y autorizado por los gerentes involucrados.

*Unidad de Mando:* las instrucciones sobre una operación particular son recibidas solamente de una persona.

*Subordinación de interés individual al bien común:* En cualquier empresa, el empleado debe tener una preocupación primaria por la organización.

*Remuneración:* La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los empleadores. Para trabajos iguales, salarios iguales.

*Centralización:* Fayol creía que a los gerentes les corresponde la responsabilidad final pero los empleados deben tener autoridad suficiente para ejecutar adecuadamente su trabajo.

*Cadena escalar:* La línea de autoridad en una organización pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

*Orden:* Cada individuo debe ocupar el cargo más conveniente para él.

*Equidad:* Los administradores deben ser amistosos y equitativos con los empleados. Firme pero justos.

*Estabilidad del personal:* Para un eficiente funcionamiento en la organización, la baja rotación del personal es lo más conveniente.

*Iniciativa:* Debe darse libertad a los empleados para expresar y llevar a cabo sus ideas, aún cuando a veces se cometan errores.

*Espíritu de equipo:* Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Todos los departamentos dentro de la empresa deben trabajar unidos y apoyarse cuando sea necesario, para lograr una empresa conjunta.

### **Funciones básicas de la empresa**

Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron como las funciones básicas de la empresa. Estas son las siguientes:

**Funciones Técnicas:** Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.

**Funciones Comerciales:** Relacionadas con la compra, venta e intercambio.

**Funciones Financieras:** Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

**Funciones de Seguridad:** Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.

**Funciones Contables:** Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.

**Funciones Administrativas:** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa.

Fayol argumenta que ninguna de las primeras cinco funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos. Esas atribuciones constituyen a la última función, la administrativa.

### **Críticas**

Los clasicistas conciben la organización en términos lógicos, rígidos y formales, sin considerar su contenido psicológico y social con la debida importancia. Se limita apenas a la organización formal, estableciendo esquemas lógicos preestablecidos, según los cuales toda la organización debe ser construida y a los cuales todos deben obedecer. En este sentido establece, como el administrador debe conducirse en todas las situaciones a través del proceso administrativo y cuáles son los principios generales que deben seguir para obtener la máxima eficiencia.

Ausencia del Trabajo experimental: los autores de la teoría clásica fundamentan sus conceptos en la observación y sentido común.

El extremo racionalismo en la concepción de la administración: los autores clásicos se preocupan demasiado por la presentación racional y lógica de sus proposiciones, sacrificando la claridad de sus ideas. El obstruccionismo y formalismo son criticados intensamente por llevar el análisis de la administración a la superficialidad y a la falta de realismo.

Teoría de la máquina: los autores modernos denominan la teoría clásica como teoría de la máquina, por el hecho de establecer que en determinadas acciones y causas ocurrirán determinados efectos o consecuencias dentro de alguna correlación razonable.

### **2.2.3 Teoría de las relaciones humanas**

El origen lo podemos ubicar en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, cuando en ésta surge la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas dentro de la filosofía pragmática de John Dewey, la psicología de Kurt Lewin y la experiencia y conclusiones de Hawthorne, son capitales para el humanismo en la administración.

La teoría de las relaciones humanas, también se conoce como escuela humanística de la administración, fue desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano Profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of business Administration el cual tuvo gran apoyo por parte de sus colaboradores.

Esta teoría surge en los Estados Unidos y constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la des-humanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. De ésta manera poco a poco se libera de esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría (clásica), y se adecua a nuevos patrones de vida, las relaciones humanas se convierten en un movimiento típica mente norteamericano, todo ello enfocado a una democratización de conceptos administrativos más fuertes.

### **El enfoque humanístico.**

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

### **Necesidades de esta teoría.**

Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas fue un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, y sus primeros intentos de aplicarse a la organización industrial. Las ciencias humanas demostraron gradualmente lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo, considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin de manera más directa, contribuyeron a su concepción.

Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

El experimento de Hawthorne, fue suspendido en 1932, por razones externas, pero la influencia de su resultado en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

- En 1927, el Consejo Nacional de investigaciones inicio su experimento en una fábrica Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.

- Primera fase del experimento de Hawthorne

Durante la primera fase del experimento se escogieron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajo bajo intensidad variable de luz, mientras que el grupo de control trabajo bajo intensidad constante.

- Segunda fase del experimento del Hawthorne (sala de prueba para el montaje de reles)

La segunda fase comenzó en abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco

jóvenes montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo

La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias:

Primer periodo: Se registró la producción de cada obrera en su área original, sin que lo supiese, se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo (2,400 unidades semanales por joven), este se comparó con los demás periodos. Este periodo duro 2 semanas.

Segundo periodo: Se asiló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron con el mismo horario y condiciones de trabajo y se midió el ritmo de producción. Este proceso duro 5 semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.

Tercer periodo: Se modificó el sistema de pagos. Se separó el pago de las jóvenes (un grupo pequeño), ellas percibieron que sus esfuerzos individuales repercutían en su salario. Duro 8 semanas y aumento la producción.

Cuarto periodo: Marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron 5 minutos de descanso a mitad de la mañana y otros 5 a mitad de la tarde. Un nuevo aumento de producción.

Quinto periodo: Los descansos aumentaron a 10 minutos cada uno, de nuevo aumento la producción.

Sexto periodo: Se dieron 3 descansos de 5 minutos en la mañana y otros 3 en la tarde, la producción no aumento, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.

Séptimo periodo: Se volvió de nuevo a 2 intervalos de 10 minutos, uno en la mañana otro por la tarde. En uno de ellos se servía un refrigerio. La producción aumento de nuevo.

Octavo periodo: Con las mismas condiciones del periodo anterior, comenzaron a trabajar hasta las 16:30 hrs., y no hasta las 17:00 hrs., hubo un acentuado aumento de producción.

Noveno periodo: El grupo experimental terminaba a las 16:00 hrs., la producción permaneció estable.

Décimo periodo: Volvieron a trabajar hasta las 17:00 hrs., la producción aumentó considerablemente.

Undécimo periodo: Se estableció una semana de 5 días, la producción diaria seguía subiendo.

Duodécimo periodo: Se volvió a las condiciones del tercer periodo, se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las jóvenes. Este último y decisivo periodo, duro 12 semanas, se observó que la producción diaria y la semana alcanzaron un índice jamás logrado (3,000 unidades semanales por joven, en el grupo experimental)

- Tercera fase del experimento de Hawthorne (programa de entrevistas)

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo.

- Cuarta fase del experimento de Hawthorne (sala de observación del montaje de terminales)

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

- Conclusiones del experimento de Hawthorne.

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Conclusiones:

El nivel de producción depende de la integración social (segunda fase): El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), sino

por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Su capacidad social establece su nivel de competencia y de eficiencia.

El comportamiento social de los trabajadores (cuarta fase): El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos. Los individuos no podían establecer por si mismos su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impusiera el grupo. Ante cualquier transgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo.

Las recompensas y sanciones sociales (cuarta fase): Los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales.

Para Taylor el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. Mayo y sus seguidores creían que la motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social. Las recompensas y sanciones no económicas influyen en el comportamiento de los trabajadores y limitan el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

Los grupos informales (cuarta fase): En Hawthorne los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización. La empresa paso a ser una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la formal (con los propósitos y estructura definidos por la empresa). Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de

organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

Las relaciones humanas: En la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. La teoría de las relaciones humanas entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad diferenciada, e incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez recibe influencia de sus semejantes.

La importancia del contenido del cargo: La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste. Mayo verificaron que la especialización extrema (definida por la teoría clásica) no garantiza más eficiencia en la organización. Se evidencio que la naturaleza y el contenido del trabajo influyen en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, el fundador del movimiento, dedicó sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

Sus causas, que son más profundas son definidas por Mayo de esta manera:

- a) El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.
- b) El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.
- c) La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.

d) La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de "estar junto a", de "ser reconocida", de recibir comunicación adecuada. Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es sólo salarial.

e) La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos.

#### **2.2.4 Teoría neoclásica**

La Teoría Neoclásica surgió en la década de los 50, los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento heterogéneo, que recibe las denominaciones de Escuela Operacional o de proceso, definiendo esta teoría como un enfoque universal de la Administración, que no es más que la actualización de la Teoría Clásica que aprovecha las otras teorías para su aplicación a las empresas de hoy.

Para los autores neoclásicos la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo en común. El buen administrador es el que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con un mínimo de recursos utilizados.

#### **Características de la teoría neoclásica**

Énfasis en la práctica de la administración: La teoría neoclásica se caracteriza por hacer un fuerte análisis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, no se preocupó mucho por los conceptos teóricos de la administración. Los autores neoclásicos buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable, su pensamiento era el de "la teoría solo tiene valor cuando se operacionaliza en la práctica"

Reafirmaron de los postulados clásicos: Los autores neoclásicos retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, redimensionándolo y reestructurándolo de acuerdo con las contingencias y dentro de un ámbito moderno y de época actual, dándole así una configuración más flexible y amplia.

Énfasis en los principios básicos de la administración: Los principios de la administración que utilizaban los autores clásicos como leyes científicas, son retomados por los neoclásicos como criterios más o menos elásticos, en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas, se basan en la presentación de y discusión de principios generales de cómo planear, organizar, dirigir y controlar.

Énfasis en los objetivos y los resultados: Mientras que la administración científica hizo énfasis en los métodos y en la racionalización del trabajo y la teoría clásica por su parte, en los principios generales de la administración, la teoría neoclásica, los considera medios en la búsqueda de la eficiencia, pero enfatiza fuertemente los fines y los resultados, en la búsqueda de ésta. En este movimiento se encuentra un fuerte cambio hacia los objetivos y los resultados.

Eclecticismo en la Teoría Clásica: Los autores neoclásicos a pesar de basarse mucho en la teoría clásica, son ampliamente eclécticos, es decir reúne lo que le parece verdadero y útil de varias teorías, y de esta manera recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas a saber:

De La Teoría De Las Relaciones Humanas: Se basaban y hacían énfasis en la Organización informal, las dinámicas de grupos, de comunicaciones y liderazgo. Se podría catalogar al respecto como una corriente humanista, donde enfatizan la maximización del capital de mano de obra mediante la socialización y establecimiento de comunidades productivas.

De La Teoría Estructuralista: Retomas la importancia de las relaciones de la organización y el ambiente externo, el estudio comparativo de las organizaciones a través de sus estructuras, la adopción paralela entre los conceptos de organización formal (teoría clásica) y organización informal (teoría de las relaciones humanas) intentando de este modo hacerlos compatibles.

De La Teoría Del Comportamiento: Conceptos recientes de motivación, estilos de administración, el comportamiento humano en las organizaciones, los conflictos organizacionales e individuales, equilibrio organizacional entre el sistema de recompensas y contribuciones.

De La Teoría Matemática: Intento de aplicar la investigación operacional y sus métodos de cuantificación, el enfoque de medición de resultados.

De La Teoría De Sistemas: El enfoque de la organización compuesta por múltiples subsistemas su de integración y reciprocidad.

En la teoría neoclásica se expone y discute a cerca de puntos de vista clasistas, como la organización lineal caracterizada por la centralización de la autoridad, y los de la teoría científica, la cual defendía la organización funcional, la cual se destacaba por una excesiva descentralización de la autoridad.

De esta manera los neoclasistas nos presentan un cuadro comparativo entre las ventajas y desventajas de la centralización y descentralización.

### **Centralización**

Este grado determina el máximo de autoridad, control, decisión e intervención que recaen sobre una sola persona, que generalmente es quien está en los niveles más altos de la escala jerárquica.

La centralización ocurre cuando la autoridad es retenida y se circunscribe a las manos de un alto ejecutivo de la organización.

### **Descentralización**

La descentralización permite una autoridad parcialmente delegada y distribuida en los niveles de supervisión, situados en los niveles jerárquicos inferiores. Se define como la acción de delegar a una a la instancia más cercana, las decisiones y acciones que afectan directamente al proceso productivo y de administración de la organización, procurando así una aumento considerable de eficiencia.

## **2.2.5 Teoría de la burocracia**

La teoría de la burocracia se puso en práctica en la administración hacia la década de 1940 debido a las circunstancias siguientes:

- Oposición y contradicción, de la teoría clásica y de la teoría de relaciones humanas, para presentar un enfoque global integrado y totalizador de los problemas organizacionales.
- La necesidad de encontrar un modelo de organización racional capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como también el comportamiento de sus integrantes.
- El creciente tamaño y la complejidad de las empresas exigía modelos organizacionales mejor definidos.

El modelo burocrático de Max Weber fue profundamente estudiado y analizado en todas sus características. Ofrecía varias ventajas, ya que el éxito de las burocracias en nuestra sociedad se debe a innumerables causas. Con todo, la racionalidad burocrática, el desconocimiento de las personas que participan de la organización y los propios dilemas de la burocracia, señalados por Weber, constituyen problemas que este tipo de organización no consigue resolver de modo adecuado.

Merton diagnóstico y caracterizó las disfunciones del modelo burocrático weberiano y notó que, en vez de llevar a la máxima eficiencia, tales disfunciones llevan a la ineficiencia de la organización.

En un estudio, Selznick verificó la interacción entre la burocracia y su ambiente, caracterizado a la burocracia como un sistema de transacciones ambientales.

Gouldner también corroboró que existen diversos grados de burocratización en las organizaciones. Así, el modelo propuesto por Weber se convirtió en un modelo ideal de burocracia y no en el modelo absoluto.

Todo esto lleva a la conclusión de que la burocracia a pesar de todas sus limitaciones y restricciones, es una de las mejores alternativas de organización, probablemente muy superior a otras que se intentaron durante el siglo XX.

### Objetivos

- Señalar los antecedentes que propiciaron la inclusión de la teoría de la burocracia en la teoría administrativa.

- 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.
- Verificar cómo interactúa la burocracia con el ambiente externo y mostrar que se aplica en diversos grados de realidad.
- Proporcionar una valoración crítica de la teoría de la burocracia.

Debido a las críticas hechas tanto por la teoría clásica por su mecanismo, como la teoría de las relaciones humanas en la década de 1940, surge la teoría de la burocracia en la administración. La Teoría Burocrática podemos definirla como una forma de organización que se basa en las conductas racionales para alcanzar objetivos.

Se considera como fundador de esta teoría al sociólogo Max Weber.

### **Características de la Escuela Burocrática.**

- Rechaza los principios universales de la administración.
- Carácter legal de las normas y reglamentos. La Burocracia está unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito.
- Carácter formal de las comunicaciones. Las reglas, decisiones y acciones administrativas se formulan y registran por escrito.
- Carácter racional y división del trabajo. Los recursos (maquinaria, equipo, edificios humanos), son utilizados racionalmente en base a la división del trabajo y de las funciones.
- Impersonalidad en las relaciones. Esa distribución de actividades se hace impersonalmente, es decir sólo en términos de cargos y funciones, y no de personas.
- Jerarquía de autoridad. La Burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. “Cada cargo inferior debe estar bajo control y la supervisión de uno superior y ningún cargo queda sin control o supervisión”.
- Rutinas y procedimientos estandarizados. La organización fija las reglas y normas técnicas, regulan las conductas de quienes ocupan cada cargo, cuyas actividades deben

ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimiento fijados por las reglas y normas técnicas

- Competencia técnica. Las personas son escogidas por méritos, a través de evaluaciones o exámenes de oposición.

Según Max Weber, a cada tipo de organización corresponde también un tipo de autoridad, donde los principales son los que a continuación se definen

*Autoridad tradicional.* Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas por que esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas (empresas familiares, artesanales), en jefe impone el poder en todo.

*Autoridad carismática.* En esta los subordinados aceptan las operaciones del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican, la legitimación de la autoridad se produce de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arreglo que consigue imponer a sus seguidores.

*Autoridad racional, legal o burocrática.* Es cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con su conjunto de normas que consideran legítimos, y de los cuales se deriva el poder de mando.

### **Críticas a la Escuela Burocrática.**

- Exagerado apego a los reglamentos.
- Exceso de formalismo y de papeleo
- Resistencia al cambio y despersonalización de las relaciones
- Conformidad con rutinas y procedimientos
- Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público.
- Se enfoca como un sistema cerrado.
- Toma en cuenta solo a la organización formal y concibe a la organización como un sistema social de funciones oficiales.

Weber destaca en la burocracia varios rasgos o características:

1. Máxima división del trabajo: toda organización para lograr sus objetivos debe descomponer el trabajo total en operaciones.

“Como un organismo, empresa, entidad, institución”.

“Como la función de distribuir el trabajo dando autoridades formales”.

Las funciones están asignadas y cada funcionario sabe de antemano cuáles debe cumplir.

2. Jerarquía de autoridad: las organizaciones deben estructurarse bajo una jerarquía de autoridad, se usa fundamentalmente como evaluación de los resultados planeados. Se funda en la certeza del conocimiento de los superiores y los subordinados de la escala jerárquica, ya predeterminada.

3. Es un esquema operativo formal donde cada puesto de la organización está ocupado por funcionarios que se denominan agentes.

4. La autoridad de los funcionarios está dada por la legalidad de sus cargos específicos.

5. Determinación de reglas: que destinan la responsabilidad y la labor, la cual debe estar regida por reglas abstractas que emanen la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda organización. Las normas de conducta son predecibles ya que las pautas de comportamiento se hayan predeterminadas. El desempeño del cargo por parte de los funcionarios se realiza según normas generales, susceptibles de aprendizaje, mas o menos fijas y mas o menos completas.

6. Administración imparcial: el dirigente ideal debe administrar sin apasionamiento sin afección ni entusiasmo.

7. Seguridad en el trabajo y calificación técnica: el empleo en las organizaciones debe ser una carrera para que los miembros se desarrollen y asciendan por méritos y antigüedad en el puesto y no por recomendaciones. Los funcionarios deben ser empleados a sueldo y no debe existir *affectio societatis*.

8. Evitar la corrupción: Diferenciación clara de los bienes y de los ingresos de los miembros por fortuna privada e ingresos otorgados por su trabajo en la organización.

9. No existen relaciones informales ya que solo se establecen relaciones en el marco de la Autoridad legal y sus reglas.
10. Existen dos líneas de autoridad, la ascendente y la descendente, sin admitirse ninguna relación de tipo horizontal, lo que permite un mejor control social.
11. El funcionamiento de la organización está formalizado mediante registros escritos, lo que despersonaliza los cargos, de modo que un funcionario puede desaparecer y ser reemplazado por otro sin que sus funciones dejen de cumplirse.
12. Existe una concepción de la organización como un "paraíso de la racionalidad"
13. Su meta final es alcanzar una situación de calculabilidad pura.

## **2.3 Enfoque explicativo y descriptivo**

### **2.3.1 Teoría estructuralista**

La oposición que surgió entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas hizo necesaria una posición más amplia y comprensiva que integrase los aspectos considerados por una y omitidos por la otra y viceversa.

La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y repercusiones en el estudio de las organizaciones. El estructuralismo tuvo fuerte influencia en la filosofía, en psicología, en la antropología, en las matemáticas, etc. En la teoría administrativa, los estructuralistas se concentran en las organizaciones sociales, variando entre el estructuralismo fenomenológico y el dialéctico.

El estructuralismo está enfocado hacia el todo y para la relación de las partes en la constitución del todo. La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que todo es más grande que la sencilla suma de sus partes son las características básicas del estructuralismo.

### **Objetivos de la Teoría Estructuralista**

Los orígenes de la teoría estructuralista en la administración fueron los siguientes:

- La oposición surgida entre la teoría tradicional y el de las relaciones humanas, requirió una visión más amplia y más comprensiva que abarca los aspectos considerados por una e ignoradas por otra.
- La necesidad de considerar la organización como una unidad social y compleja donde interactúan muchos grupos sociales.
- La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y la repercusión de éstas en el estudio de las organizaciones.

El estructuralismo se preocupó exclusivamente por las estructuras e ignoró otros modos de comprender la realidad. El estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad destacando el valor de su posición. El concepto de estructura implica el análisis interno de los elementos constitutivos de un sistema, su disposición, sus interrelaciones, etc., permitiendo compararlos, pues puede aplicarse a cosas diferentes. Además de su aspecto totalizante, el estructuralismo es fundamentalmente comparativo.

Los autores estructuralistas buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la sociedad organizacional, caracterizada por la interdependencia de las organizaciones. Es por esto que nace un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre: el hombre organizacional, que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones.

Desde el punto de vista estructuralista, el análisis de las organizaciones, utiliza un enfoque múltiple y globalizante que abarca la organización formal y la informal, considera el efecto de las recompensas y las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas, toma en cuenta los diferentes tipos de organizaciones.

La teoría estructuralista inicia los estudios ambientales, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente.

Sin embargo, las organizaciones no marchan sin tropezar. En ocasiones se presentan conflictos y dilemas organizacionales que provocan tensiones y provocan antagonismo e involucran aspectos positivos y negativos, cuya solución exige innovación y cambios en la organización.

Esta teoría es eminentemente crítica. Además, se citan y comentan algunos cuestionamientos satíricos a la organización como los que hacen Parkinson, Peter Thompson y Jay.

Se concluye que esta teoría es una teoría de transición a la teoría de sistemas.

### **2.3.2 Teoría comportamental**

La Teoría Comportamental surgió en 1947 en los Estados Unidos, donde hasta entonces se daba énfasis en las mecanizaciones de las tareas y en la estructura de las organizaciones, en los métodos y en las máquinas, pero con el paso de los tiempos comenzó un cuestionamiento sobre la eficacia de esa metodología y se observó necesidad de la sustitución del hombre económico para el hombre social. Se notó que la felicidad humana iba más allá de recompensas salariales o estímulos económicos, sino de la necesidad humana de pertenecer a un grupo social e interactuar con el mismo, recibir estímulos no materiales. Se ha dado lugar ahora a la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc.

### **Principales teorías comportamentales**

- **Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Maslow creó una teoría motivacional bastante conocida en el mundo corporativo que se trata de una pirámide, donde se determinan todas las necesidades del hombre, desde las necesidades fisiológicas ubicadas en la base de la pirámide hasta las necesidades de auto-realización ubicadas en la cima.

- Necesidades fisiológicas: Alimentarse (hambre y sed), ir al baño (aliviarse), necesidad sexual (reproducirse), tener abrigo (protegerse del frío y del calor) y también de dormir (reposar y descansar), en fin, son todas las necesidades que van a garantizar la supervivencia del individuo.
  - Necesidades de seguridad: Consiste en protegerse a sí mismo y su familia de cualquier peligro sea real o imaginario, eso vale para cualquier factor que para el hombre traiga riesgos para él y su familia.
  - Necesidades Sociales: Todos saben que el hombre no vive solo, necesita amigos, familia, trabajo, una compañera (a), hijos (as), en fin la convivencia con otras personas y su aceptación en ese grupo es una necesidad de gran importancia y estímulos para el hombre.
  - Necesidades de estima: Está más ligada a lo psicológico del hombre, donde él se autoevalúa, se cuestiona sobre su buena o mala conducta, sus principios, sus valores, su competencia, cuál es su función en el medio en que lo envuelve. Si su autoestima es baja, las consecuencias varían desde el desánimo, la baja productividad, la frustración, hasta su inutilidad dentro de la organización.
  - En el caso de las mujeres, la mayoría de las veces, la mayoría de las veces, la mayoría de las veces, la mayoría de las personas, Se puede decir así que es como si fuera la realización de un sueño o una meta alcanzada.
- 
- **Factores higiénicos y motivacionales de Herzberg**
    - Factores Higiénicos: El salario, recompensas y beneficios sociales, condiciones físicas y estructurales del ambiente de trabajo, políticas, valores y principios de la empresa, etc.
    - Factores Motivacionales: Este factor motivacional es muy similar a la autorealización personal y profesional, poder y prestigio, reconocimiento y valoración. Cuando totalmente satisfechos con estos factores elevan al máximo la satisfacción de las personas, ahora cuando los precarios causan diversos tipos de pérdidas.

- Teoría X y Teoría Y

Teoría X: Se basa en las convicciones erróneas sobre el comportamiento humano.

Ejemplo: Las personas son

- Perezosos e insensibles, incapaces de sentir la física;
- Evitan la responsabilidad a fin de sentirse más seguras;
- Necesitan ser controladas y redactadas;

Teoría Y: Se basa en concepciones sin prejuicios sobre la naturaleza humana.

Ejemplo: Las personas son

- Buscan y acepten las responsabilidades;
- Creativas y competentes;
- Pueden y deben ser motivadas.

### **Aplicación en la práctica**

La Teoría conductual al traer el foco de los aspectos estructurales y estadísticos de las organizaciones para dar énfasis en las personas y sus comportamientos, trae consigo otros factores que son fundamentales para el crecimiento de la empresa.

*Recursos Humanos:* Con la necesidad de dejar de lado las estadísticas y mecanizaciones de las tareas y la mirada más sistemáticamente a las personas y sus comportamientos, las organizaciones crearon un sector especializado en estudiar y contratar profesionales que más se ajustan al perfil de la empresa, que tenga las mismas habilidades y capacidades que la empresa necesita para ocupar determinado cargo y realizar ciertas tareas. Con eso, aumenta la posibilidad de que la empresa encuentre el candidato correcto que realmente va a ayudar en el desarrollo de la misma, cosa que hasta entonces no existía antiguamente. Pero los recursos humanos van mucho más allá de las contrataciones y la hoja de pagos, también

estudia el comportamiento humano a fondo, entienden muy bien sobre la motivación, el liderazgo, la jerarquía, el clima organizacional, y muchas otras cosas que influyen positivamente y negativamente en el comportamiento del profesional dentro organización.

*Motivación:* Cada persona tiene motivos o necesidades que impulsan su comportamiento y que son personales e individuales, que pueden ser llamados deseos, sueños e inspiraciones. Las personas motivadas trabajan mejor, son más eficientes y productivas, generan vínculos con la empresa y con la experiencia pueden contribuir más en el crecimiento de la organización.

*Rotación:* La dificultad de participar y de relacionarse con un determinado grupo dentro de la empresa puede provocar un aumento en la rotación de personal y consecuentemente generar desgaste psicológico, fatiga, moral baja, pérdida de confianza en la empresa, reducción de desempeño entre otros factores por cuenta de los empleados empleados para con la empresa. Ya para la organización esa alta rotatividad causa pérdidas financieras

### **2.3.3 Teoría de los sistemas**

La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS).

La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos básicos de la TGS son:

1. Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
2. Esa integración parece orientarse rumbo a un teoría de sistemas.
3. Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.

4. Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
5. Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

El interés de la TGS, son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicada a la administración la TS, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente.

Desde un punto de vista histórico, se verifica que:

- La teoría de la administración científica usó el concepto de sistema hombre-máquina, pero se limitó al nivel de trabajo fabril.
- La teoría de las relaciones humanas amplió el enfoque hombre-máquina a las relaciones entre las personas dentro de la organización. Provocó una profunda revisión de criterios y técnicas gerenciales.

- La teoría estructuralista concibe la empresa como un sistema social, reconociendo que hay tanto un sistema formal como uno informal dentro de un sistema total integrado.
- La teoría del comportamiento trajo la teoría de la decisión, donde la empresa se ve como un sistema de decisiones, ya que todos los participantes de la empresa toman decisiones dentro de una maraña de relaciones de intercambio, que caracterizan al comportamiento organizacional.
- Después de la segunda guerra mundial, a través de la teoría matemática se aplicó la investigación operacional, para la resolución de problemas grandes y complejos con muchas variables.
- La teoría de colas fue profundizada y se formularon modelos para situaciones típicas de prestación de servicios, en los que es necesario programar la cantidad óptima de servidores para una esperada afluencia de clientes.

Las teorías tradicionales han visto la organización humana como un sistema cerrado. Eso a llevado a no tener en cuenta el ambiente, provocando poco desarrollo y comprensión de la retroalimentación (feedback), básica para sobrevivir.

El enfoque antiguo fue débil, ya que 1) trató con pocas de las variables significantes de la situación total y 2) muchas veces se ha sustentado con variables impropias.

El concepto de sistemas no es una tecnología en sí, pero es la resultante de ella. El análisis de las organizaciones vivas revela "lo general en lo particular" y muestra, las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico. Los sistemas vivos sean individuos o organizaciones, son analizados como "sistemas abiertos", que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente. La TS permite reconceptuar los fenómenos dentro de un enfoque global, para integrar asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

### **Concepto de sistemas**

- Un conjunto de elementos
- Dinámicamente relacionados

- Formando una actividad
- Para alcanzar un objetivo
- Operando sobre datos/energía/materia
- Para proveer información/energía/materia

### **Características de los sistemas**

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambio y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.
- Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.
- Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serio como en paralelo.

## **Tipos de sistemas**

En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

- **Sistemas físicos o concretos:** compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.
- **Sistemas abstractos:** compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.

En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos:

- **Sistemas cerrados:** no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recursos externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.
- **Sistemas abiertos:** presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados, cumplen con el segundo principio de la termodinámica que dice que "una cierta cantidad llamada entropía, tiende a aumentar al máximo".

Existe una tendencia general de los eventos en la naturaleza física en dirección a un estado de máximo desorden. Los sistemas abiertos evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa). Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.

### **Parámetros de los sistemas**

El sistema se caracteriza por ciertos parámetros. Parámetros son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema.

Los parámetros de los sistemas son:

- **Entrada o insumo o impulso (input):** es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
- **Salida o producto o resultado (output):** es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.
- **Procesamiento o procesador o transformador (throughput):** es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.
- **Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback):** es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.
- **Ambiente:** es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a

las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.

### **2.3.4 Teoría de la contingencia**

La palabra contingencia significa: algo incierto o eventual. Que bien puede suceder o no, se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón.

La teoría de contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, ya que todo depende del enfoque contingente, toda vez que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de organización.

Que una organización prepare sus planes de contingencia, no significa que reconozca la ineficacia de su empresa sino que supone un avance a la hora de superar cualquier eventualidad que pueden acarrear grandes pérdidas, como en este momento.

En 1972, Chandler Marz realizó una de las más serias investigaciones históricas sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones y estas a su vez pasaron a un proceso histórico que involucran cuatro fases distintas: 1.- Acumulación de recursos; 2.- Racionalización del uso de los recursos; 3.- Continuación del crecimiento; 4. Racionalización del uso de expansión.

Acentúa la importancia del individuo y de las relaciones sociales en la vida de organización, y sugiere estrategias para mejorar a las organizaciones al aumentar la satisfacción del miembro de la misma y para crear organizaciones que ayuden a los individuos a lograr su potencial.

Burns y Stalker: Sociólogo industrial, se encontró con una pluralidad de métodos y formas o procedimientos administrativos y en base a esto clasifica en dos rubros a los entes económicos: Mecánicas y Orgánicas; Las mecánicas son aquellas tareas y dificultades que el conjunto se enfrenta y son asignados a especialistas apropiada en condiciones ambientales estables, y las Orgánicas; se apropian de condiciones inestables, cuando surgen problemas y exigencias de labor que no pueden ser divididas y distribuidos entre especialistas.- JOAN

WOODWARD: Dice que existe fuerte correlación entre estructura organizacional y previsibilidad de las técnicas de producción, toda vez que las grandes empresas con operaciones estables necesitan estructuras diferentes a aquellas organizaciones con tecnología cambiante.

### **Planificación de contingencia**

Es mejor planificar cuando todavía no es necesario, los responsables de la planificación deben evaluar constantemente los planes creados y deberán pensar en otras situaciones que se pudieran producir, un plan de contingencias no debe quedar estático de lo contrario sería obsoleto, debe ser un documento vivo, actualizándose, corrigiéndose y mejorándose, toda planificación de contingencia debe establecer objetivos estratégicos así como un plan de acción para alcanzarlos.- la planificación y la contingencia implica trabajar con hipótesis y desarrollar en lo que se va a basar dicha plana se conoce el punto de partida y se basará en la evolución de las necesidades y recursos, este debe ser exhaustivo pero sin entrar en demasiados detalles.

### **Contingencia como control**

Cuando una empresa escoge su producto o servicios y escoge también su mercado para colocarlos, está definiendo su ambiente de tarea, donde una organización establece su dominio o por lo menos busca establecerlo, el dominio depende de las relaciones de poder o dependencia de una organización en cuanto a sus entradas o salidas, una empresa se dice que tiene poder cuando sus decisiones afectan las decisiones de los proveedores de entradas o consumidores de salida, todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones , el ambiente general esta constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones y las principales son: a).- Condiciones Tecnológicas. b).- Condiciones Legales, c).- Condiciones Políticas, d).- Condiciones Económicas, e).- Condiciones demográficas, f).- Condiciones Ecológicas, g).- Condiciones Culturales.

## Bibliografía

- Aguilar Ordóñez, Ulises. "La revolución industrial y la ciencia de la administración"  
<http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>
- Arana Saenz, Manuel. "Enfoque humanístico de la administración".  
<http://www.universidadabiertaedu.mx/principals.html>
- Garza Martínez, Juan. "Enfoque clásico de la Administración".  
<http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Me Graw - Hill, México, 1981.
- Daft, R. (2006). Introducción a la Administración. México: Ed. Thomson.
- Dubrin, A. (2000). Fundamentos de Administración. México: Ed. Thomson.