



Mi Universidad

LIBRO

Nombre de la materia: Administración General

Nombre del Posgrado: Maestría en Administración

I° Cuatrimestre

Septiembre-Diciembre 2021

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 – Tzimol 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.

Administración General

Objetivo de la materia:

El alumno de maestría analizará la filosofía de los precursores de la administración, los elementos que la integran, así como las aportaciones de los autores más representativos de las diferentes teorías administrativas y su evolución, para vincularlas con las organizaciones y su entorno.

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos en plataforma Educativa	60%
2	Examen	40%
Total de Criterios de evaluación		100%

INDICE

UNIDAD II

TEORIAS CLASICAS DE LA ADIMINSTRACION

- 2.1. Administración científica
- 2.2. Teoría clásica de la administración
- 2.3. Teoría de las relaciones humanas
- 2.4. Teoría de la burocracia
- 2.5. Teoría neoclásica
- 2.6. Teoría estructuralista
- 2.7. Teoría del desarrollo organizacional
- 2.8. Teoría de sistemas
- 2.9. Teoría situacional o de contingencias

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

2.1. FREDERICK WINSLOW TAYLOR

La escuela de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XX, en Estados Unidos, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevar la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry I. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la Administración Científica Biografía. Frederick W. Taylor, ingeniero industrial estadounidense, nació en Filadelfia en el año de 1856. Hizo sus estudios en Europa. Se desarrolló en la industria metalúrgica, donde realizó gran parte de sus investigaciones. En 1878 ingresó en la Midvale Steel Company; en 1884 ascendió al puesto de jefe de diseño de modelos, donde realizó importantísimos estudios, base de sus teorías. Murió en 1915, en Estados Unidos. Frederick W. Taylor. Fundamento su filosofía en cuatro principios básicos:

- El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
- La selección científica de los trabajadores, en que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
- La educación y desarrollo de cada trabajador en forma científica.
- La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones. En 1900, ante la American Society of Mechanical Engineers, presentó los estudios realizados en la Midvale Steel Co. Publicaciones. Sus principales obras fueron: Fundamentos de Administración Shop Management (Administración del taller en 1903), Principios de administración científica (1911) Aportaciones a la administración.

Se ha calificado a Frederick W. Taylor como el PADRE DEL MOVIMIENTO CIENTÍFICO, por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano y haber aplicado al estudio de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción, el método científico. El estudio de dichas operaciones lo realizó a través de la observación de los métodos utilizados por los

operarios; de sus observaciones desprendió hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis ayudado por empleados fuera del horario de labores; los métodos que comprobó mejoraban la producción, fueron aplicados al trabajo cotidiano previa capacitación de los operarios. Taylor toma como punto de partida la afirmación de que la administración, como función especial, consta de varios principios que se hacen realidad en todas las organizaciones. Al respecto sostiene: ... Los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales: al gobierno de nuestra casa, a la dirección de nuestras granjas, a las operaciones comerciales de nuestros grandes negocios, a la organización de nuestras iglesias, instituciones filantrópicas, universidades y organismos gubernamentales. Como consecuencia de su observación de los procesos productivos en la Midvale Steel, Taylor llegó a las siguientes conclusiones:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes. Trató de desarrollar métodos para organizar el trabajo tomando en cuenta materiales, herramientas y las habilidades personales.

TIEMPOS Y MOVIMIENTOS EN EL TRABAJO

- Analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado.
- Taylor dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes.
- Con la ayuda de un reloj, cronometró y obtuvo métodos ideales de trabajo, basándose en el perfeccionamiento de los mejores elementos del proceso de trabajo de los distintos obreros. Buscaba suprimir los movimientos equivocados, lentos e inútiles. Para lograr su propósito observó a los mejores obreros. Así lo relata en su obra Principios de administración científica: PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN DE OPERACIONES

- Selección científica y preparación del operario. A cada trabajador se le debe asignar la tarea más elevada que él pueda desarrollar de acuerdo con sus aptitudes. Taylor subrayó la importancia de la selección y preparación de los obreros: a cada cual había que encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.
- Establecimiento de cuotas de producción. Cada trabajador debe producir en su proceso cuando menos cierto volumen nunca inferior a la cuota establecida para ese proceso particular.
- Proporcionar incentivos salariales. Se deben asignar tarifas de remuneración por unidad producida al trabajador que alcanza las cuotas de producción; al que las excede, debe dársele una mayor remuneración.
- Planificación centralizada. "Hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planificación del trabajo a la dirección." Este último concepto ha sido severamente criticado, debido a que consideró al hombre como un apéndice de la máquina y menospreció la creatividad del obrero, basándose en su baja preparación escolar y sus malos hábitos de trabajo. Por la importancia que le dio a la planificación, Taylor sostuvo que esta debería separarse de la operación y constituirse en una unidad independiente bajo la responsabilidad de técnicos altamente calificados con grados en ingeniería, los cuales deberían diseñar y seleccionar las máquinas y herramientas, fijar las cuotas de Fundamentos de Administración producción, los tiempos y movimientos, así como los flujos de las operaciones, todo ello sin la intervención de los obreros.
- Integración del obrero al proceso. No obstante que Taylor sostiene que la planificación es atribución de la alta dirección, y que debe llevarse a cabo sólo por ingenieros altamente capacitados para calcular con precisión matemática las dimensiones y requisitos que debe tener el producto o subproducto del proceso, sé que si no se logra la colaboración de los obreros, los productos de cada proceso no alcanzarán la calidad adecuada. Por ella, rectifica diciendo que su principio de planificación centralizada debe tomar en cuenta la visión del operario.

- Supervisión lineo-funcional de la producción.

Taylor señaló que las funciones del supervisor deberían desconcentrarse, dividirse por aéreas y ser ejecutadas por los encargados de puestos que el sugirió, tales como: ♣ Inspector ♣ Medidor de tiempos ♣ Medidor de rapidez ♣ Subjefe de tramo de producción o proceso ♣ Escribiente de circulación • Principio de control. Se debe controlar el trabajo para asegurarse que este se realice de acuerdo con las normas y planes establecidos.

- Principio de excepción. Implica que el supervisor debe atender los problemas de los operarios sólo cuando se desvían de lo planeado.

LOS POSTAYLORIANOS:

- Los Gilbreth
- Henry L. Gantt
- Henry Ford
- Henry Fayol

LOS GILBRETH Frank B. Gilbreth Lillian M. Gilbreth (1868 – 1924 y 1878 – 1972) Destacados tratadistas sobre la administración científica que influyeron enormemente en el pensamiento industrial de su época, fueron Lillian Moller y Frank Gilbreth. Contribuyeron al movimiento de la administración al movimiento de la administración científica en equipo, marido y mujer. Fundamentos de Administración Colaboraron con estudios sobre la fatiga y el movimiento, y se concentraron en cómo mejorar el bienestar del trabajador individual. Para ellos, el fin último de la administración científica era ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano. La administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y prever y planear el futuro.

Frank Gilbreth fue, después de Federico Taylor, el estudioso de los tiempos y movimientos más importante de su época. Llevó sus investigaciones a la exageración perfeccionista, a fin de lograr la eficiencia en las tareas manuales, por lo cual se le conoce como "padre del

eficientísimo productivo La historia de su trabajo es larga y fascinante. Lograron combinar de un modo único los conocimientos psicológicos de Lillian Moller con los de Frank Gilbreth en ingeniería, para llevar a cabo un trabajo en que se incluye la comprensión del factor humano, tanto como el conocimiento de los materiales, herramientas, maquinas e instalaciones. Con ello los Gilbreth desarrollaron la ergonomía, conocida también como ingeniería humana, que es el estudio de métodos eficaces que combinan lo mejor posible los aspectos humanos (físicos y psicológicos) con las maquinas, los materiales y demás medios de producción, incluyendo el espacio físico del local de trabajo.

En conclusión, la ergonomía o ingeniería humana, busca como normas generales: Primera: "El mejor método de trabajo, que permita al operario ejecutar la tarea en el menor tiempo posible, con la mayor facilidad y satisfacción.

La frecuencia, la intensidad y longitud de los movimientos deben ser mínimos." Segunda: "La tarea debe proyectarse de manera que su ejecución requiera el gasto y la tensión fisiológica mínimos, expresados en calorías y numero de latidos del corazón por minuto." Para realizar su investigación, los Gilbreth utilizaron cámaras de cine, con el fin de analizar el trabajo y desarrollar métodos de registro estadístico. Frank Gilbreth, a pesar de que su familia tenía una buena posición económica y de que él había aprobado sus exámenes de admisión en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, una de las universidades más importantes de Estados Unidos, decidió trabajar en la industria de la construcción, iniciándose como aprendiz de albañil. Muy Fundamentos de Administración pronto observo que el método para colocar ladrillos era deficiente, por lo que se dedicó a desarrollar el sistema de entablillado que lleva su nombre.

GILBRETH EN EL SIGLO XXI

- El uso de las estadísticas en los procesos de calidad total que exige ISO 9000 tiene su origen en los Gilbreth.
- Participación del obrero en la solución de problemas
- Su obra sienta las bases de la mejora continua

- Base fundamental de las teorías japonesas modernas

HENRY LAURENCE GANTT (1861-1919) Gantt es otro de los grandes del pensamiento administrativo. Durante catorce años fue colaborador cercano de Frederick Taylor, quien, sin lugar a dudas, influyó sobre él. Escribió *Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación*, trabajo que presentó ante la Sociedad Estadunidense de Ingenieros Mecánicos.

APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN I.- "La gráfica de balance diario", hoy conocida como "gráfica de Gantt", que tiene muchísima aplicación en la planeación del trabajo y que consiste en una serie de barras horizontales para ilustrar gráficamente la planeación y el control de un plan de actividades.

2. Un sistema de bonificaciones por trabajo realizado son pagos salariales por tareas o actividades en la industria de la construcción. Hoy en día se utiliza el sistema de pagar por metro cuadrado de muro o yeso colado, pintura, etc.

3. Dio gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados. Se refiere a conocer las motivaciones y los puntos fuertes de cada colaborador y, a su vez, sus debilidades para ayudarlo a superarlos.

4. Consideró que el adiestramiento del empleado (Capacitación) es fundamental para la buena marcha de las empresas. Afirmó que la labor del industrial debía dirigirse Fundamentos de Administración más a prestar un servicio social y crear fuentes de trabajo que al afán de obtener utilidades elaborando productos de buena calidad.

5. Perfeccionó el sistema de símbolos para hacer procedimientos impresos, que hoy se utilizan para hacer manuales de operaciones de un área de producción o administración de una empresa

HENRY FORD (1863-1947) Fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo XX, Ford Motor Co., Ford nació en Michigan en una familia de agricultores. Desde temprana edad demostró gran afición por la mecánica y se graduó en ingeniería. Desarrolló un modelo de automóvil con piezas autocambiables (repuestos) estandarizadas (homogéneas) para

facilitar tanto el ensamblado como la reparación. Fundamentos de Administración Logró vender más de 10 000 000 de unidades de su famoso modelo T o Ford 1928. Convencido de los beneficios de los principios de la administración científica tras su lectura de los escritos de Taylor, llevó a cabo las siguientes aplicaciones a la administración de la producción:

1. Banda transportadora en la línea de producción automotriz, idea tomada de Sears Roebuck and Co., con lo cual optimizó la producción en serie a tal grado que en 1913 ya había alcanzado un volumen de producción de 800 unidades diarias.
2. Salario mínimo por día y por hora y jornada laboral de ocho horas, mientras que la práctica común era que los obreros trabajasen entre diez y doce horas diarias.
3. Fue el primero en lograr el desarrollo integral, tanto vertical como horizontal. Verticalmente produciendo desde materia prima hasta el producto final; horizontalmente desde la manufactura hasta la distribución.
4. Estableció un método revolucionario de comercialización, semejante al que ahora conocemos como autofinanciamiento.
5. Repartió entre sus trabajadores una parte de las acciones de la compañía, bajo la premisa de que incrementar los ingresos de sus trabajadores los haría clientes de sus productos. Para esa época el número de sus empleados ascendía ya a 150 000. Los principios en que se fundamentó sus prácticas administrativas fueron tres: Disminución de los tiempos de producción mediante uso eficiente de la maquinaria y las materias primas y la distribución acelerada de sus productos. Reducción de inventarios en proceso (principio fundamental en el sistema de producción moderno denominado Justo a Tiempo). Aumento de la productividad debido a la especialización de los operarios y al uso de la línea de montaje

Escuela Clásica Henry Fayol

2.2. (HENRY FAYOL) Henri Fayol (1841-1925)

Considerado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fundamentos de Administración Fayol se parecía mucho a Taylor, por sus métodos científicos. Taylor se interesaba por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que en su opinión era la operación más descuidada. Nació en Francia y vivió 84 años. Es el autor más distinguido en el campo administrativo. Desempeñó diversos puestos en las minas de carbón de Comambault. Cuando fue nombrado administrador general, la empresa estaba a un paso de la bancarrota. Treinta años después era uno de los consorcios más poderosos de Francia.

CREADOR DEL CENTRO DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS Este centro se encuentra en París, y hoy se conoce como Academia Nacional de Administración de París; dio lugar a la creación del Centro de Estudios de Comercio. En Francia, hasta la fecha, las escuelas y facultades de administración se llaman facultades de comercio. Fayol atribuyó sus logros a la aplicación consecuente y sistemática, de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables a lo largo de los siglos la experiencia humana, había logrado y que el sintetizó y aplicó en forma científica. Diferencias Con Taylor Fayol y Taylor abordaron la misma problemática. Taylor la desarrolló del taller hacia arriba; Fayol, de la dirección general hacia abajo. Taylor dio importancia al análisis del puesto con el sistema “Medición de los tiempos y movimientos” y a la “Selección del personal”. Fayol percibió muy tempranamente que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos.

Aportaciones De Fayol A La Administración

I. Universalidad de la teoría administrativa Fayol señala que la administración, sus principios, procesos y técnicas tienen aplicación universal. Es decir, no importa el tipo de organismo o empresa ni el tamaño, país o actividad.

2. Importancia de la enseñanza de la administración. Demostrar que la administración debía enseñarse en escuelas secundarias o preparatorias, universidades y en todo tipo de profesión, incluyendo cursos en todas las carreras universitarias. Fundamentos de Administración

3. El proceso administrativo La herramienta más importante del administrador, hasta la fecha, es el proceso administrativo que creó Fayol, el cual evolucionó durante el siglo XX y seguramente continuará cambiando en el XXI. Cada autor que ha escrito sobre este tema ha agregado, o modificado, las etapas del proceso administrativo; por tal motivo, se ha considerado que el PA es una escuela central que exige un estudio comparativo de los principales autores y tratadistas del tema.

Fases del proceso administrativo: Previsión.- Es el acto de examinar el futuro. Lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción. La previsión es imaginar el futuro en un proyecto de acción de largo plazo, estableciendo objetivos y metas, tomando decisiones y fijando políticas de acción. Fayol incluyó la planeación dentro de la previsión. El documento impreso que abarca la proyección de la acción en un periodo amplio que le denomina plan de acción, hoy conocido como estrategia de acción, plan rector o plan de negocios en la pequeña y mediana empresas.

Organización.- Consiste en formular una estructura dual (material y humana) que conforma la entidad.

Dirección – comando.- Es la que hace funcionar los planes y la organización. Señala que el administrador que manda debe: 1) Tener un conocimiento completo de su personal. 2) Eliminar lo inoperante. 3) Estar bien informado sobre los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados. 4) Dar un buen ejemplo. 5) Realizar auditorías periódicas de la organización y usar diagramas representativos para estudiarlos. 6) Unir a los asistentes del jefe a través de conferencias para definir unidades de dirección y fijar objetivos.

Fundamentos de Administración Coordinación.- Consiste en reunir toda la información, en busca de cohesión y unificación.

Control.- En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original. A partir de ese análisis se puede replantear la gestión administrativa.

4. Los principios administrativos generales Los principios en administración son guías generales de acción y se les considera universales porque son aplicables en cualquier tipo de organización humana; en realidad, son axiomas (sentencia breve, tan clara que no requiere explicación).

En forma textual, Fayol afirma: "Además, los principios son flexibles y adaptables a todas las necesidades. La cuestión consiste en servirse de ellos; éste es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida." }

División del trabajo.- Consiste en la especialización de las tareas. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización, para "producir más y mejor con el mismo esfuerzo". La división del trabajo corresponde al orden natural. }

Autoridad y responsabilidad.- Fayol dice que: "no se concibe la autoridad sin la responsabilidad" y que "la responsabilidades un colorario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable". Define a la autoridad como "el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer". }

Disciplina.- Es la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. Sin ser sociólogo comprendió que los principios disciplinarios son valores sociales que varían en el tiempo y en el espacio; entendió que la disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización }

Unidad de mando.- El principio dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior: en todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia la "dualidad de mando" es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves.

Unidad de dirección.-Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin. Esta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos. Farol Fundamentos de Administración recomienda no confundir unidad de dirección (un solo programa) con unidad de mando (un hombre no debe recibir órdenes sino de un jefe). }

Subordinación del interés individual al general.- Fayol dice que debe prevalecer el interés del grupo, de la organización, ante el interés personal, y anota: “Parecería que este concepto no debería ser recordado, pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular”. }

Remuneración al personal.- Este principio, parece no indicar nada nuevo, ya que, salvo en la esclavitud, siempre se ha tenido que pagar algo por el trabajo humano. Farol dice: “El salario debe ser justo y equitativo, en lo que sea posible”. }

Descentralización vs. Centralización.- “La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida”. Fayol quiso decir que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior. }

Jerarquía.- En este principio incluyo los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias. Señalo que el abuso en esta materia puede, provocar lentitud administrativa o burocratismo. }

El orden.- Lo establece como recomendación. Es conocida la fórmula: “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. En el orden social sería: “Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”. El orden es clasificar la información y realizar las actividades de un procedimiento en la secuencia preestablecida. }

La equidad.- Fayol establece que todo superior debe ser justo. Usa la palabra equidad en lugar de “justicia” para no establecer aquí relación con el orden legal y referirse más que nada a la bondad como opuesta a la rigidez. Sin embargo, la justicia no es rígida. El juez debe tener la voluntad constante de ser equitativo. }

Estabilidad del personal.- Fayol relaciona el desarrollo que el empleado o miembro tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo. Sostiene: “Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el periodo de aprendizaje. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función nunca será desempeñada a satisfacción”. }

La iniciativa.- Farol destaca la importancia que tiene la creatividad para el desarrollo de las organizaciones. Si las entidades no aprovechan la iniciativa de sus Fundamentos de Administración colaboradores, serán estáticas y de corta vida, porque serán superadas por otras organizaciones. La iniciativa ha jugado un papel muy importante en el desarrollo de la humanidad. Sin ella no hubiera habido cambio, es decir, evolución y progreso, que es lo que distingue al ser humano de los animales. }

Unión del personal.- Fayol menciona una serie de axiomas: a) La unión hace la fuerza. b) La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. Es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas. }

5. Las áreas funcionales de las organizaciones Las áreas funcionales son claves para una empresa por la actividad que realizan. De manera conjunta, son la división departamental por gerencias encargadas de realizar trabajos especializados; la más común es por su función, pues esto denota una actividad relacionada, aunque también se utilizan otros criterios, como producto, cliente, geografía o proceso.

Funciones en las organizaciones industriales:

- Técnica: La función de producir y mantener la planta.
- Comercial: Compra, venta e intercambio.
- Financiera: Búsqueda y uso óptimo del capital.
- Contable: Balance de operación, inventarios, costos.
- De seguridad: Protección de personas y propiedad.
- Administrativa: Proceso administrativo, o sea, planear, mandar, coordinar y controlar.

6. Perfil de cualidades de los administradores Fayol dice: “A cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde una capacidad especial. Se distingue la capacidad técnica, la capacidad comercial, la Fundamentos de Administración capacidad financiera, la capacidad administrativa, etc.

Cada una de estas aptitudes reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que son: a) Cualidades físicas: Salud, vigor, habilidad.

b) Cualidades intelectuales: Aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.

c) Cualidades morales: Energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades; iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.

d) Cultura general: Nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.

e) Conocimientos especiales: Conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.

f) Experiencia: Conocimiento personal que se deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos

2.3. Teoría de las relaciones humanas

Para comprender la escuela de las relaciones humanas es necesario ubicarse en el escenario producido en Estados Unidos después de la Primera Guerra Mundial. Tanto los efectos de esta conflagración como el abuso del sistema de Taylor (taylorismo) generaron un gran desempleo y, en general, condiciones de "explotación" de los trabajadores en las industrias. Estos acontecimientos acarrearón reacciones sociales que culminaron con conquistas laborales por mejoras en las jornadas de trabajo y prestaciones, que hasta la fecha se conservan en empresas del mundo entero; por otro lado, todo esto fue el caldo de cultivo para desarrollar una conciencia sobre la importancia del ser humano en la producción, por lo que diversas empresas en Estados Unidos iniciaron estudios sobre el factor humano, su motivación y su relación con la productividad. La globalización de la economía y las crisis económicas en esta primera década del siglo XXI han producido desempleo y nuevas formas de explotación. Durante el siglo pasado, estas condiciones se repitieron por ciclos y aparecieron corrientes humano-relacionistas que hoy, en el siglo XXI, tienen otro nombre, de cada una de las cuales podemos aprender técnicas aplicables y vigentes. En ocasiones, hay

autores que retoman el mismo discurso y sólo le cambian el nombre. Los primeros estudios científicos de las relaciones humanas datan también de la década de los años veinte del siglo pasado. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria, y la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde los puntos de vista psicológico y sociológico.

MARY PARKER FOLLET (1868 – 1933) Estadounidense nacida en BOSTON. Fue la primera mujer con estudios profesionales en psicología y sociología que estudió el factor humano en la empresa y la forma de dirigirlo. Fundamentos de Administración Analizó a fondo el papel del jefe (supervisor, gerente, etc.) Escribió: “La administración como profesión”, libro en el que destacó la importancia de la aplicación del método científico aplicado a los aspectos psicosociales, organizacionales y la relevancia del hombre en la organización. Otra obras suyas son: Libertad y Coordinación y Conflicto Constructivo, Poder y Dinámica Administrativa. Mary Parker Follet consideró que: Lo esencial del trabajo directivo está en el uso de la autoridad y en su forma de coordinar al grupo humano. Las organizaciones y su dirección están en "conflicto" permanente. Según Parker Follet, eso es “bueno” porque el conflicto es una fuente importante de información de las diferentes visiones de cómo resolver problemas. Si el jefe sabe utilizarlos en juntas de trabajo, la ejecución de todos será coordinada.

TEORÍA DEL CONFLICTO DE MARY PARKER FOLLET Parker señala tres formas de resolver los problemas de la organización:

1. Predominio 2. Compromiso (acuerdos insanos) 3. Conflicto constructivo Predominio.

El jefe decide lo que fortalece el autoritarismo de la dirección. No se realizan juntas de trabajo. Compromiso. (acuerdos insanos). En la política, los legisladores tienen objetivos divergentes, pero necesitan los votos de los demás para sacar adelante sus propuestas, lo que a su vez los obliga a comprometer sus propios votos, aunque consideren que apoyan, en algunos casos, propuestas inadecuadas y contrarias a su ideología ("yo te apoyo si tú me apoyas").

De ese modo, las camarillas se apoderan de la empresa sin tomar en cuenta al usuario o cliente, que precisamente es quien genera los ingresos de la empresa. Fundamentos de Administración En las organizaciones, los departamentos se hacen concesiones mutuas, lo cual constituye una práctica insana. Conflicto constructivo. Mary Parker consideró que el conflicto constructivo es tarea del jefe: convocar continuamente a juntas para coordinar la acción colectiva. Para Mary Parker Follet existe una diferencia entre poder y autoridad. Esta última es en esencia moral: es el reconocimiento social interno, admiración por sus cualidades morales, sus logros y su efectividad en la empresa; mientras que el poder es el uso exclusivo de la jerarquía y la acumulación de influencia en beneficio personal o de la camarilla en el poder. Follet insistió en la participación de todos los niveles, el entrelazamiento y la integración, para que todos trabajen en forma coordinada. Según ella, no hay que preguntar ante quién se responde, sino de qué se responde.

ELTON MAYO (1880 – 1949) Sociólogo Australiano experto en Psicología, factores sociales y relaciones industriales. Elton Mayo fue el autor más destacado en el campo científico de las relaciones humanas; algunos datos biográficos aparecen al margen. Escribió su obra *Los Problemas Humanos de una civilización industrial* en 1933. Este autor se hizo famoso por sus intervenciones en la Western Electric (WE) después de que un grupo de psicólogos habían fracasado en los experimentos para demostrar la relación psicológica y sociológica con la productividad. Para entender la base de su teoría se requieren comprender los estudios previos que realizó la compañía.

LA WESTERN ELECTRIC COMPANY ESTUDIOS PREVIOS A ELTON MAYO Los estudios de la Western Electric (WE) en Hawthorne, pueblo industrial de Illinois, Estados Unidos, son mundialmente conocidos y una referencia obligada para entender la base científica del comportamiento humano en la empresa. Fundamentos de Administración En la WE, una gigantesca empresa con más de 40 mil trabajadores en líneas de producción, se inició la observación, con registros rigurosos, de la relación entre varios elementos fisiológicos y la efectividad del trabajo. En la WE, antes de la incorporación de Elton Mayo, los investigadores establecieron en varios puntos de producción independiente grupos homogéneos de experimentación y de control; en los primeros (de experimentación) aplicaron variaciones en

la iluminación y registraron sus resultados en la producción. Dejaron sin iluminación a los grupos de control con el fin de saber, por comparación, el efecto causal. Después de incrementar la luz a los grupos de experimentación en la WE descubrieron que la producción aumentaba, y, con rapidez, concluyeron que la luz era determinante; sin embargo, y para su sorpresa, al revisar la producción de los grupos de control encontraron que también en éstos se había incrementado, por lo que sus conclusiones no eran válidas.

Toda esta confusión obligó a esta empresa a solicitar los servicios de la Escuela de Comercio de Harvard, institución que designó a Elton Mayo, E. J. Roethlisberger y W. J. Dickson para que continuaran las investigaciones. Lo primero que hicieron Elton Mayo y sus colaboradores fue reconocer que estaban ante un fenómeno administrativo importante. A partir de su entrada, se realizaron tres experimentos fundamentales para la administración. Estos experimentos son: Primer experimento: La importancia de la participación humana Segundo experimento: La importancia de la comunicación Tercer experimento: Efectos sociales y los grupos informales

PRIMER EXPERIMENTO: LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION HUMANA

Al observar los resultados de la investigación sobre iluminación, Mayo opinó que estaban ante un fenómeno de carácter psicológico que obligaba a interrogar a los trabajadores para conocer sus opiniones sobre la causa. La respuesta de los obreros fue que, al ser seleccionados, se les invitó a colaborar con el experimento e incluso se sustituyó a algunos capataces por otros supervisores con estilos de mando menos Fundamentos de Administración agresivos, pues antes se utilizaba el temor y la amenaza continua para corregir la conducta. Elton Mayo observó que la falla en el experimento radicó en la convocatoria y el conocimiento que tenían los obreros de ser observados, por lo cual llegó a la conclusión de que el sentimiento de participación y el tomarlos en cuenta fueron las causas principales del incremento de la productividad. Con base en este primer experimento, tomaron la decisión de entrevistar a todo el personal, con el fin de conocer su opinión sobre el sistema y estilo de autoridad de los administradores de equipo de trabajo. Al principio, la WE se resistió a que sus jefes de grupo (capataces) fueran "juzgados" mediante las entrevistas, pues consideraron que se ponía en peligro el principio de autoridad; además, fue una sorpresa que Mayo detectara que la mala autoridad se debía al estilo autoritario de los jefes de grupo, toda vez que la WE consideraba que sus jefes eran perfectos.

SEGUNDO EXPERIMENTO LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN Mayo y sus colaboradores, al darse cuenta de que el factor humano en la WE no estaba integrado a la empresa ni a sus objetivos, necesitaba generar información con base científica sobre lo que opinaba el personal de línea (obreros) acerca de la empresa y los supervisores, por lo que comenzó una investigación por medio de entrevistas a casi 22 mil operarios. En un inicio, la empresa elaboró un cuestionario de opción múltiple; por ejemplo: La comunicación con su supervisor es: A) Excelente B) Muy buena C) Buena D) Regular/ Mala Sin embargo, al aplicar las pruebas piloto (ensayo previo), se descubrió que ese tipo de cuestionario cerrado no era útil para los fines que se pretendían, porque las preguntas y las respuestas podían estar sesgadas y llevar tendencias de la mentalidad de los investigadores y de la propia empresa, por lo que se cambió el sistema a entrevista abierta, y se eliminaron en consecuencia las respuestas y se dejó en libertad a los trabajadores para que se expresaran, tanto como quisieran, sobre preguntas claves asuntos medulares de la comunicación; por ejemplo, ¿qué opina de Fundamentos de Administración la empresa?, ¿qué opina de la gerencia?, ¿qué opina de su supervisor?, ¿y de sus compañeros?, entre otras. Mayo se dio cuenta de que los entrevistadores deberían ser ajenos a la empresa, de forma que no estuvieran contaminados por los ambientes políticos, chismes y resentimientos internos; además, deberían tener un entrenamiento previo, pues, según Mayo, "hay pocas personas en este mundo que hayan encontrado a alguien inteligente, atento y ansioso de escuchar sin interrupción". Había observado que los capataces, supervisores, e incluso algunos gerentes, nunca daban oportunidad al obrero de hablar y expresar sus opiniones. Para lo anterior, fue necesario preparar a los entrevistadores a que aprendieran a escuchar y se formuló un pequeño manual con las guías generales para realizar esa tarea.

GUÍAS GENERALES PARA REALIZAR LA ENTREVISTA 1. Preste toda su atención a la persona entrevistada. Haga que ello sea evidente. 2. Escuche, no hable. 3. Nunca discuta, nunca dé consejos. 4. Preste atención a: a) Lo que él desea decir. b) Lo que él no quiere decir. e) Lo que él no puede decir sin ayuda. 5. Mientras escucha, trace provisionalmente, para corrección subsecuente, el patrón de lo que se expone ante usted. Para comprobación, resuma de vez en cuando lo que se ha dicho y hágalo presente para su comentario (por ejemplo: "¿es esto lo que me está diciendo?"). Haga esto siempre con la mayor precaución, es

decir, aclare pero no añada ni cambie el sentido. 6. Recuerde que todo lo dicho se tiene que considerar un secreto personal y no divulgarse. (Esto no impide la discusión entre colegas profesionales, ni alguna forma de informe público con las precauciones debidas.) El siguiente texto formaba parte de las indicaciones para los entrevistadores: "Se ha dicho que el entrevistador no tiene autoridad formal y que no toma acción. La acción sólo puede ser tomada por la autoridad debida, y a través de la línea de autoridad; no obstante, el entrevistador contribuye mucho a facilitar la comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo, en esa línea.

Lo hace, primero, mediante la eliminación de la distorsión emocional y la exageración; segundo, su labor ayuda en forma manifiesta a Fundamentos de Administración la exposición exacta y objetiva del agravio que sustenta las diversas quejas. Como preparación para el ejercicio de la responsabilidad directiva sin duda es necesario enseñar a los futuros gerentes a manifestar con lucidez su conocimiento e ideas. Pero, si van a ser administradores, es mucho más necesario enseñarlos a escuchar con cuidado lo que digan los demás. Sólo el que sabe cómo ayudar a otras personas en la expresión adecuada puede desarrollar las muchas cualidades exigidas por una verdadera madurez de juicio." HALLAZGOS SIGNIFICATIVOS PARA LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO Al concluir la investigación se comprobó que los empleados abrigaban profundos rencores contra la organización y, más que nada, contra los supervisores, situación común en su época; pero gracias a la entrevista profesional a cargo de personas expertas y ajenas a la compañía, estos resentimientos afloraron en virtud del efecto catártico (expulsión de frustraciones) que produjo la entrevista, cuyas consecuencias terapéuticas fueron que las personas se sentían mejor para trabajar en la empresa y con sus supervisores, por el simple hecho de haber sido escuchadas. En pleno siglo XXI no se consideran estos efectos y beneficios como los apreció Elton Mayo porque, en la actualidad, la población tiene más educación y los supervisores conocidos en la época de Mayo como capataces hoy llamados líderes sólo sabían "oír" pero no escuchar, lo cual es una habilidad que debe aprender y dominar el administrador profesional. En el siguiente cuadro aparecen textos de Elton Mayo relacionados con las entrevistas.

VENTAJAS DE LA ENTREVISTA

1. El descubrimiento inicial es que la entrevista ayuda al individuo a desembarazarse de complicaciones emocionales inútiles y a expresar su problema con claridad. Entonces está en condiciones de darse un buen consejo a sí mismo; un proceder mucho más eficaz que recibir consejo de otro. Ya he citado casos de esto al exponer la "descarga emocional". 2. La entrevista ha demostrado su efectividad para ayudar al individuo a colaborar con mayor facilidad y satisfacción con otras personas, compañeros de trabajo o supervisores, con quienes está en contacto diario. Fundamentos de Administración 3. La entrevista no sólo ayuda al individuo a colaborar con su propio equipo de labor, sino que también desarrolla su deseo y capacidad de trabajar mejor con la dirección. 4. Más allá de todo esto, la entrevista tiene una importancia inmensa para la capacitación de los gerentes. 5. La entrevista ha demostrado ser una fuente de información de gran valor objetivo para la administración.

CONCLUSIONES DE ELTON MAYO SOBRE EL SEGUNDO EXPERIMENTO

1. Los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad. 2. Los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento y, por tanto, durante la entrevista es necesario ayudarles a determinarlas, porque muchas de estas causas se deben a las particularidades de su carácter, a las relaciones con su familia y a otras circunstancias. 3. Se descubrió que la entrevista servía de terapia porque la gente se desahogaba al hablar de su problema y lograba una "descarga emocional" que "calmaba sus tensiones emocionales". 4. El experimento demostró que junto a los sentimientos personales existen "actitudes grupales".

TERCER EXPERIMENTO EFECTOS SOCIALES Y LOS GRUPOS INFORMALES Fue precisamente uno de los colaboradores de Mayo, Lloyd Warner, quien indicó que las actitudes no están aisladas y que por lo mismo no se debe estudiar el ánimo de los obreros por separado, pues ellos "no son tan sólo individuos, sino colectividades con reglas propias de relaciones mutuas". Las observaciones de Warner se comprobaron en la tercera etapa de los experimentos de Mayo y sus colaboradores, fase en la que observaron las variaciones de la productividad en relación con los incentivos económicos y el efecto de las relaciones sociales sobre ella. Descubrieron lo siguiente: 1. Los incentivos económicos tienen poca

repercusión sobre la productividad debido a las ideas de los trabajadores, quienes piensan que sólo son mecanismos que favorecen a la empresa. Fundamentos de Administración 2. Los trabajadores mantienen una estrecha relación entre sí; generan valores, creencias y una cultura o visión general con ideas iguales, en la mayoría de los trabajadores, sobre lo que es la empresa. Hoy en día, las empresas intervienen en la cultura para que las ideas de los individuos concuerden con la misión y objetivos de la organización. De acuerdo con el punto dos, Elton Mayo afirmó: "Ni las relaciones formales de autoridad y colaboración ni los incentivos económicos determinan la conducta, sino que surgen relaciones espontáneas de amistad entre los miembros, muy independientes de las prescripciones oficialmente establecidas. Los trabajadores no están desorganizados, sino que constituyen grupos sociales muy estrechamente relacionados que determinan la conducta individual y establecen normas y valores." GRUPOS FORMALES E INFORMALES Mayo observó que los obreros despreciaban a los que transgredían las pautas establecidas, ya sea que trabajaran de más o de menos, y a los apegados a la autoridad y sus reglas. Concluyó que el nivel de productividad y el comportamiento individual dependían de los grupos informales, los cuales moldean la cultura en la empresa. Mayo estableció la clasificación de grupos en formales e informales: El grupo formal está constituido por jerarquías de autoridad y funciones de cualquier organización, sin importar el tamaño. El sindicato y sus jerarquías pertenecen al grupo formal. El grupo informal es producto de la relación social de las personas en la empresa u organización). Con el tiempo surgen líderes, valores compartidos, reglas de comportamiento y tradiciones. También surgen subgrupos formados por amistad, sexo, religión, sentimiento de clase: obreros, directivos; estos últimos se conocen en la bibliografía anglosajona como trabajadores de cuello blanco. Para Mayo, el grupo informal tiene más influencia en la productividad, y cuando entra en franca oposición con la dirección de la compañía polariza las relaciones peligrosamente, y pone en jaque la existencia del negocio. Mayo destaca que cuando la autoridad formal logra ser parte del grupo informal, tiene la posibilidad de generar un liderazgo.

Fundamentos de Administración ANÁLISIS CRÍTICO DE ELTON MAYO Los estudios de la Western Electric, de Mayo y colaboradores, son de vital importancia para comprender el aspecto humano en las empresas. La participación es fundamental para integrar al trabajador

a la compañía, y a sus resultados. La comunicación de un equipo de trabajo es básica. Todo administrador director, jefe y supervisor requiere mejorar la comunicación si quiere formar un equipo de trabajo entre sus miembros. La clasificación de los grupos en formales e informales es un conocimiento fundamental del administrador profesional, si desea llevar a la empresa a sus objetivos y misión.

NEOHUMANORELACIONISMO COMPORTAMIENTO HUMANO en la empresa es determinante.

ÁBRAHAMMASLOW (1908 – 1970) Psicólogo estadounidense pionero de la psicología humanista, destaca la importancia del ser humano y la subjetividad de la percepción. Escribió “Teoría de la Motivación Humana”. En 1943 publicó su teoría sobre la motivación humana, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre y, sobre la base de que el comportamiento es bio-sociopsicológico, estableció una clasificación sobre necesidades primarias y secundarias. Las primarias o de orden inferior, no por ello menos importantes, son de tipo fisiológico, de seguridad y sociales. Las de orden superior son de estima y autorrealización. Pirámide de las necesidades de Maslow La Teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Fundamentos de Administración Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades: 1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. 2. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo. 3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia de grupos, amor y efecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto. 4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo. 5. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el

desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

FREDERICK HERZBERG Teoría de los dos factores de Herzberg Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: 1. Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su Fundamentos de Administración influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción.

Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen: • Salario percibido • Prestaciones sociales percibidas • Condiciones físicas de trabajo y comodidad • Relaciones con el gerente • Relaciones con los colegas y camaradería • Políticas de la organización Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son: • Uso pleno de las habilidades personales • Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo • Responsabilidad total por el trabajo • Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo • Autoevaluación del desempeño Los factores motivacionales son

las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias.

MCCLELLAND Su teoría se apoya en Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debió a factores culturales, como la ética protestante. McClelland afirma que los factores que motivan al ser humano son grupales y culturales; sostiene que son tres: Fundamentos de Administración Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

a) Realización b) Afiliación c) Poder

1. La necesidad de realización (need for achievement) es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.

2. La necesidad de poder (need for power) es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.

3. La necesidad de afiliación (need for affiliation) es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca. Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Las organizaciones suelen aplicar cuestionarios para evaluar las necesidades de cada persona, así como pruebas de proyección que incluyen figuras y que requieren que el solicitante escriba una historia basada en cada una de las figuras que se le presentan.

Fundamentos de Administración DOUGLAS MCGREGOR(1906-1964) De origen estadounidense y con formación profesional como psicólogo industrial, se desarrolló profesionalmente en la docencia y la investigación. Realizó sus estudios en Harvard, donde más tarde fue profesor de psicología y administración de empresas. También enseñó en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Escribió el aspecto humano de la empresa. El administrador profesional y mando y motivación. Teoría X y Teoría Y Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno negativo, llamado teoría X, y el otro, positivo, la teoría Y. Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de que aquéllos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que modelan su comportamiento hacia sus subordinados. De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son: 1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo. 2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas. 3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan. Fundamentos de Administración

4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones. Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó Teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar. 2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos. 3. La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.

2.3. Teoría neoclásica

<https://youtu.be/BHSWCDV2Y3o>

2.4. Teoría estructuralista y burocrática

ESCUELA ESTRUCTURALISTA Los sociólogos se han interesado en las estructuras sociales de las organizaciones humanas. Aunque por lo general se abocan al análisis de comunidades con vínculos raciales, religiosos, históricos, lingüísticos, formas de gobierno y trabajo, han investigado los tipos de organización social, tanto productivas como religiosas, de diversión,

educación, sindicales, de convivencia social y familiar, etc., para encontrar las reglas que rigen a cada una de estas organizaciones y sus formas de gobierno y producción, además de los elementos fundamentales que las caracterizan. Por estructuralismo se entiende: El estudio sociológico de las diferentes formas de organización social, patrones establecidos de interacción, visión (forma de pensar) y elementos de estratificación social (clases y jerarquías), así como las funciones de sus miembros por sexo, edad y posición social, con el fin de conocer cómo operan, cambian, se adaptan y/o se destruyen las organizaciones sociales.

CONCEPTOS BÁSICOS ESTRUCTURA En general, por estructura se entiende el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y la relación que guardan entre sí. La estructura de una organización es su propio modelo, más o menos estable, donde aparecen factores como la autoridad (jerarquías) y la comunicación, entre otros. También se define sociológicamente la estructura de la siguiente forma: Organización de partes de relativa permanencia o persistencia, capaz de actuar como tal de determinada manera y cuyo tipo se define por las clases de acción que puede emprender (es decir, sus fines). Ejemplos: Estado, Iglesia, empresas, etcétera.

Fundamentos de Administración SISTEMA DE AUTORIDAD La autoridad es el elemento más común y estable de las organizaciones, pues en éstas existe una forma de gobierno aunque cambie el sistema de toma de decisiones; por ejemplo, en una empresa, el alto directivo es el responsable de tomar las decisiones a fin de que se cumpla un programa de acción de largo plazo, o plan rector, mientras que en el club social o el sindicato, la asamblea general (reunión de todos los miembros de la organización) es la encargada de decidir; en otras, la autoridad recae donde está el conocimiento.

SISTEMA DE COMUNICACIÓN Administrativamente, en las empresas la comunicación organizacional tiene diferentes flujos y puede correr en variadas direcciones: en sentido horizontal entre posiciones iguales o en sentido vertical entre rangos diferentes, de arriba abajo o viceversa. Pueden transmitirse de diferentes maneras: Oralmente, por escrito, por teléfono y con diferentes contenidos: órdenes, informes, representaciones, etcétera. Sociológicamente, la comunicación es el proceso de poner en común estados subjetivos

ideas, sentimientos y creencias por medio del lenguaje oral y simbólico. La comunicación entre los grupos humanos constituye el factor principal de su unidad y continuidad; es el vehículo de su cultura; por tanto, es el verdadero fundamento de la sociedad humana. Los administradores, sobre todo los gerentes, deben generar la cohesión social de los integrantes de la empresa por medio de elementos sociológicos, como los valores (creencias comunes) que les permitan identificarse con la compañía y que mediante el cumplimiento de las metas les genere un grado de autorrealización. A partir de los estructuralistas se entendió a la empresa como un centro o unidad de producción social con fines de servicio a la comunidad, con valores comunes que permiten y facilitan el logro de los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, generan satisfacción humana. Por esto, se establecieron diversos modelos de administración y dirección basados en valores (administración por valores). Elton Mayo descubrió el poder de los grupos informales; los estructuralistas determinaron los elementos que los componen y los mecanismos de funcionamiento que ayudan a un director de empresa o del área de recursos humanos a moldear una cultura organizacional efectiva comunicada por sus creencias y fines. Fundamentos de Administración Renate Mayntz afirma que los dos aspectos más importantes de la estructura de la organización son la autoridad y las comunicaciones, aspectos que se entrelazan: "Las comunicaciones y la autoridad son, así, los fenómenos centrales en toda organización." Sin embargo, la escuela estructuralista no se circunscribe sólo a esos aspectos, sino que atiende otros, relativos al comportamiento en las organizaciones. El mismo Mayntz, cuyas aportaciones analizaremos con detalle en esta unidad, consideró también otros aspectos.

ESTRUCTURA DEL COMPORTAMIENTO FUNCIONAL Es el estudio de la organización, desde el punto de vista de la división del trabajo, de los papeles (roles) que debe desempeñar y de los comportamientos reales de los miembros de la organización.

LA ESTRUCTURA DE FORMALIZACIÓN O BUROCRATIZACIÓN Es el grado en que una organización se rige por normas o reglas establecidas. Por ejemplo, una organización está muy formalizada o burocratizada cuando tiene organizado todo el trabajo y deja poca libertad de acción a sus miembros, lo cual resta dinámica a la organización. Mayntz sostiene que éstas

son entidades que responden ampliamente al modelo ideal de burocracia de Max Weber, autor que analizaremos en esta unidad.

OTRAS CARACTERISTICAS DEL ESTRUCTURALISMO El estructuralismo también se distingue de otras escuelas porque trata de combinar la estructura formal con aspectos de comportamiento. Por esto, conviene dejar aclarados esos aspectos: Esta corriente es fruto de sociólogos que tratan de combinar la estructura formal con aspectos de comportamiento. Por esto, conviene dejar aclarados esos aspectos de comportamiento humano y la conexión de la organización con todo el sistema social.

- Analiza los conflictos que se generan por la propia estructura y la disfunción, y se clasifican para facilitar su manejo.
- También se caracteriza por sus análisis de los objetivos organizacionales.

Fundamentos de Administración ESCUELA BUROCRÁTICO MAX WEBER (1864 – 1920) Uno de los sociólogos más importantes de los siglos XIX y XX fue Max Weber, quien estudió a fondo los fenómenos económicos y administrativos, la sociedad, la cultura y el papel de la religión en el desarrollo de un país. Weber desarrolló la tesis de que la ética religiosa (moral) desempeña un papel fundamental en la visión de los individuos en relación con los negocios. Sobre administración pública, Max Weber desarrolló un modelo ideal. Aunque no se le considera un estructuralista, pues su obra fue anterior al surgimiento de esta corriente sociológica, es un antecedente determinante de esta escuela; por esto, es obligado conocer sus aportes. Sociólogos que tratan de combinar la estructura formal con facilitar su manejo. Famoso sociólogo y economista alemán. Nació en un medio liberal y protestante. Estudió leyes y fue profesor universitario. Escribió muchas obras de difícil lectura pero como el mismo indicó, lo hacía para altos niveles y no para el pueblo, pues no habría podido analizar muchos temas si limitaba su lenguaje. La más famosa de sus obras es Economía y Sociedad, la cual comprende gran parte de sus aportaciones y La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo. En ellas analiza históricamente la sociedad y la economía, revisa conceptos como la autoridad y el poder, las organizaciones y su burocracia, diseña un modelo de éstos, se ocupa de las religiones y sus organizaciones y muchos otros aspectos, fue liberal, criticó al capitalismo y fue el primer revisor del marxismo, del que también hizo críticas.

APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN Sus contribuciones son valiosas por su enfoque sociológico y su análisis de las estructuras de autoridad en las organizaciones sociales. Las aportaciones más significativas en la teoría administrativa son: Fundamentos de Administración Concepto de burocracia Modelo ideal de burocracia Clasificación de la autoridad **CONCEPTO DE BUROCRACIA** Weber entendió por burocracia al conjunto de personas que trabajan en el sector público nacional, regional o municipal y que tienen un conocimiento técnico para llevar los asuntos públicos. Para él, en toda sociedad existe "una clase social" que por generaciones ha apoyado a los reyes, a los gobernantes de todos los niveles, que, sin tener la máxima autoridad, se van acomodando según los partidos e individuos que ocupan temporalmente el poder. Etimológicamente, la palabra burocracia viene del francés buró, que significa escritorio, y del latín erada, que significa mando, dominio, poder; simplemente es el trabajo administrativo de la dirección de un organismo social. En este sentido, es un sinónimo de administración, aunque esto nos parezca extraño y moleste porque la palabra burocracia se ha asociado a la ineficacia de las funciones de una organización, por las demoras y los impedimentos oficinescos de una actividad. Para Weber, el concepto de burocracia remite a la dirección y administración del sector público, por lo que desarrolló un modelo ideal, el cual se basa en un conjunto de reglas y principios para la debida administración y comportamiento de los servidores públicos.

MODELO IDEAL DE BUROCRACIA La dominación legal con administración burocrática El modelo ideal de burocracia debe comprender: → Máxima división del trabajo o Jerarquía de autoridad. → Reglas que definan la responsabilidad y la labor → Fría actitud del administrador → Calificación técnica y seguridad en el trabajo → Evitar la corrupción **Fundamentos de Administración MÁXIMA DIVISIÓN DEL TRABAJO** Para lograr sus objetivos, las empresas públicas y privadas deben dividir el trabajo total en operaciones similares, lo que a su vez implica la rigurosa fijación formal de las subtareas y deberes de cada eslabón de la organización: formalización, estructuración y organización.

JERARQUÍA DE AUTORIDAD La organización debe estructurarse en una jerarquía de autoridad. Todo empleado debe estar sujeto al control y supervisión de un superior.

Además, éste debe responder de sus actos y de los de sus subordinados; y para lograrlo debe tener autoridad legal.

REGLAS QUE DEFINEN LA RESPONSABILIDAD Y LA LABOR La labor debe regirse por normas y políticas que emanen de la dirección. En el caso de gobiernos democráticamente establecidos, las asambleas, el poder legislativo, cabildo o ayuntamiento, generan los códigos, leyes, reglamentos y estatutos; a su vez, las autoridades elegidas y/o delegadas establecen las políticas y otras reglas que orientan el servicio público para lograr la uniformidad y la equidad en el trato a la comunidad. Weber escribió que las órdenes deben ser precisas, claras y sencillas, y han de determinar las competencias o ámbito legal de actuación y su responsabilidad.

FRÍA ACTITUD DEL ADMINISTRADOR El administrador público no debe apasionarse por un partido político, sino conservar su independencia y, por ende, no debe mezclar su tendencia política con su labor de servicio público. Weber dijo que el funcionario de gobierno debe ser imparcial sin ira ni apasionamiento político; la administración pública debe ser una carrera profesional e institucional; los gobiernos de Francia, Inglaterra y otros tienen instituido el servicio civil de carrera. El burócrata medio es un técnico en una materia que no debe ser despedido en razón del partido y el hombre en el poder.

CALIFICACIÓN TÉCNICA Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO Todo miembro de una organización debe tener una calificación técnica, es decir, una competencia laboral, y, en la medida que acumule méritos y experiencia, tendrá la posibilidad del ascenso. Según Weber, la seguridad del empleo disminuye la corrupción. **Fundamentos de Administración** Todo gobierno y sus administradores de recursos humanos deben definir los perfiles de cualificaciones de los empleados (conjunto de habilidades y cualidades que debe reunir el ocupante de un puesto en cada nivel).

EVITAR LA CORRUPCIÓN Debe existir una clara diferencia en los ingresos de los servidores públicos, de tal forma que en cualquier momento un empleado público pueda justificar su patrimonio y su nivel de vida. A partir de las ideas de Max Weber se ha utilizado en el mundo entero el sistema de declaración anual patrimonial, de forma que se puedan observar las diferencias entre un periodo y otro, así como el origen de sus recursos.

CONCEPTO DE AUTORIDAD Weber utiliza los vocablos poder, autoridad y dominio como sinónimos y los define así: La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento d Weber clasificó a la autoridad en legal, carismática y tradicional. Autoridad legal Tiene origen en el orden establecido. El pueblo obedece las leyes porque considera que se establecieron mediante un procedimiento correcto. Considera que la fuente más importante de la autoridad en las organizaciones administrativas es de tipo legal, pues todas, por definición, tienen un orden establecido y reglas generales formuladas, sin considerar a las personas. Autoridad carismática Literalmente, carisma significa gracia especial dada por la naturaleza a alguien; también es una característica personal para influir sobre otros. Según Weber, hay ciertos rasgos psicológicos que distinguen a las personas en razón de su liderazgo, los cuales tienen su origen en la naturaleza fisiológica del individuo; sin embargo, reconoce que estos rasgos también son valorados objetiva, ética y estéticamente por los adeptos a un individuo y en consecuencia su liderazgo también radica en el reconocimiento de los demás, ya sea por meros aspectos psicológicos, administrativos o por sus méritos. Autoridad tradicional Este tipo de autoridad procede de la creencia en las instituciones sociales creadas por las estructuras culturales de un pueblo, comunidad, organizado ribete, por ejemplo, al cura se le respeta por lo que es, independientemente de que el individuo tenga cualidades carismáticas. En la empresa, al jefe se le respeta por su poder legal y por la tradición cultural en que se nos educa para respetar a cualquier autoridad. Fundamentos de Administración Durante muchos años, las estructuras sociales asociaron el género sexual con ciertas posiciones jerárquicas, y relegaron a las mujeres de los puestos directivos. Los estructuralistas y los enfoques sociológicos de Max Weber han permitido desmitificar la creencia en este tipo de discriminación. Hoy es común que la mujer trabaje y el esposo ayude en las labores domésticas, y que cada vez más la dirigencia y la fundación de negocios estén a cargo del sexo femenino.

CHESTER BARNARD (1886 – 1961) Nació en Massachussets, estudió ingeniería en Harvard, pero no concluyó su carrera profesional. Realizó importantes estudios de psicología y sociología. En 1938 escribió las Funciones del Ejecutivo y la naturaleza del mando, publicado por la Universidad de Harvard. En la formación de la teoría administrativa, el estadounidense Chester Barnard es fundamental en cuanto a la clarificación de conceptos de la organización

como estructura social. Se ha dicho que Barnard habló de autoridad con autoridad. Vio a la organización como sistema social. Se ha reconocido a este autor como pragmático clásico en el campo sociológico de las organizaciones productivas, con formación en ingeniería industrial en la Universidad de Harvard. Sistema social. La empresa es un sistema social indivisible, en tanto que sus componentes materiales que satisfacen necesidades del medio, de personas, de procesos productivos o de empresas que deciden comparar los productos y servicios, con lo que determinan el crecimiento de la empresa o unidad productiva. Por último, todos los elementos de una empresa son sociales, tanto objetivos como subjetivos. Para Chester Barnard, la organización era un sistema de interacciones sociales balanceadas y continuas. Las contribuciones de cada miembro están directamente relacionadas con las satisfacciones que obtienen. Fundamentos de Administración Así, la organización y sus directivos, al reconocer el comportamiento individual, distribuyen satisfacciones: dinero, estatus, autorrealización, etc., para moldear un comportamiento individual coordinado y prescrito. En su libro Las funciones del ejecutivo, publicado por la Universidad de Harvard, analizan el papel de la autoridad y su uso por los directivos para la consecución de los objetivos de la empresa.

Barnard consideró que las principales funciones del directivo son: 1. Desarrollo y administración de sistemas de producción e información para la toma de decisiones. 2. Motivar y estimular a los miembros de una empresa para alcanzar un des empeño elevado, con esfuerzo cooperativo (trabajo en equipo). 3. Definir los proyectos (programas de acción) de largo plazo, con objetivos congruentes con los propósitos de la organización. Barnard reconoció la dependencia de la organización en sus clientes, proveedores, inversionistas y otros factores externos. Asimismo, sentenció que la empresa que no asegure el abastecimiento continuo de materiales y provisiones o no encuentre salida y venta permanente a sus productos, estará amenazada de muerte. En una organización, un individuo estará por completo dispuesto a cumplir las órdenes de los altos directivos cuando se cumplan, al mismo tiempo, estas condiciones:

PRIMERA: QUE EL COLABORADOR COMPRENDA LA ORDEN Si una orden se expresa en términos complicados o ambiguos, es imposible obtener los resultados buscados por el

ejecutivo. De ahí que el lenguaje deba ser sencillo y llano. En caso de que la información tenga un nivel teórico y técnico, el directivo debe traducirlo al lenguaje del receptor.

Fundamentos de Administración

SEGUNDA: QUE LA ORDEN SEA CONGRUENTE CON LA META DE LA ORGANIZACIÓN Si un ejecutivo pide a un colaborador algo fuera de los procedimientos, políticas y normas de la empresa, el colaborador entrará en conflicto interior (personal), y si realiza la orden es corresponsable.

TERCERA: QUE LA ORDEN TENGA RELACION CON LOS VALORES (INTERESES) DEL COLABORADOR Si una orden, tarea o función de un puesto en una empresa no está alineada con los valores del individuo, creencias, principios morales y empresariales, difícilmente se ejecutará con gusto y eficiencia. A muchos vendedores no les gustan las ventas y trabajan en ellas, o bien, muchos financieros no concuerdan con la idea de la rentabilidad de las empresas y trabajan en esta área. Los valores morales de un individuo son determinantes en su visión y le dan significado a su existencia. Cuando concuerdan con los valores de la empresa, los niveles de ejecución tienden a ser superiores.

CUARTA: QUE ESTÉ CAPACITADO MENTAL Y FISICAMENTE PARA EJECUTAR LA TAREA La competencia laboral, es decir, la destreza de una persona al ocupar un puesto debe garantizar el grado de ejecución requerido. Cualquier falla en su capacitación y actitudes repercutirá en su desempeño.

CONCLUSIONES Y APLICACIONES Una capacidad básica del directivo es el uso correcto de su autoridad, la cual depende en parte de los rasgos personales de su carácter y que deben perfeccionarse con su formación teórica del mando. Obviamente, la experiencia nutre su habilidad, siempre y cuando la aproveche y el individuo tenga una actitud reflexiva ante los efectos de sus acciones y decisiones.

Fundamentos de Administración Hoy, las empresas trabajan los valores morales y empresariales de los miembros de la empresa con el fin de generar una visión compartida que facilite la comunicación y alto desempeño de sus integrantes.

AMITAI ETZIONI Sociólogo e investigador estadounidense. Considerado también un estructuralista clave para entender las organizaciones sociales en el siglo XXI. Ha escrito diversos tratados sobre las organizaciones, entre ellos: *A comparative Analysis of Complex Organizations*, obra traducida al español como *Organizaciones modernas*, en la que revisa la vida humana y sus organizaciones. Nació en Estados Unidos y es investigador y autor de varios libros. Según algunos autores de vanguardia administrativa, las ideas de Etzioni seguirán modificando las estructuras tradicionales de las empresas, y en general, de todas las instituciones en el siglo XXI. Este autor señala que la cultura organizacional moldea el comportamiento en el individuo en forma determinante, y establece sistemas sociales y arquetipos preconcebidos para lograr la máxima eficiencia organizacional. Los arquetipos determinan la visión, la manera en que ven el mundo, los miembros de una organización o gremio profesional. Las forma de trabajar, las funciones jerárquías y el estatus generan la norma social que condiciona la conducta. Están conformados por los valores de lo que es bueno o malo en un ambiente u organización determinados. Cada profesión conforma una manera o estructura de pensar: un médico “ve” al mundo conforme a la cultura del hospital, un abogado lo verá conforme a las normas y estructuras jurídicas de un Estado. Etzioni señaló que nuestra civilización, se caracteriza por el comportamiento, el cual está normado por las organizaciones en que vivimos, sin embargo, la organización social está en todo, como se aprecia en la cita siguiente: Cada una de estas organizaciones tiene una cultura diferente. En el caso de la estructura de las empresas, el medio es muy cambiante y por tanto el paradigma de estructura de autoridad, comunicación y papeles debe cambiar conforme a los Fundamentos de Administración tiempos para adaptarse a la realidad vigente, pues las estructuras rígidas producto del pensamiento de Taylor y Max Weber aplicadas sin criterio limitan gravamen dirección y administración de las empresas. "Nacemos en una organización (hospital), nos educamos (escuelas y universidades), consumimos nuestros alimentos (en restaurantes y tiendas de autoservicio) y trabajamos en ellas, rezamos en ellas (templos e iglesias), dirimimos nuestros conflictos en tribunales y nos divertimos en clubes sociales."

APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN ELLAS Etzioni analiza con detalle las estructuras y los arquetipos mentales de grupos homogéneos de organizaciones, y establece, al igual que

Mayntz, una tipología modelo para analizarlas y compararlas, a partir de la autoridad y control que sociológicamente ejercen en sus miembros.

Distingue tres tipos básicos:

© Organizaciones con control coercitivo

© Organizaciones con control utilitario

© Organizaciones con control normativo Organizaciones con control coercitivo Una organización social de este tipo obtiene resultados con la continua amenaza a sus miembros, como cuando un sujeto intimida a otro con una pistola.

Este método provoca hostilidad y funciona mientras se sigue apuntando con el arma; así, es la menos efectiva para la empresa del siglo XXI. Organizaciones con control utilitario Utilizan un sistema de salarios y beneficios materiales para que sus miembros logren resultados; aparentemente, el único móvil de su comportamiento tiene relación con el pago económico. Según Etzioni, las empresas se desarrollaron bajo este esquema, y tanto sus directivos como sus miembros determinan su comportamiento conforme a los beneficios materiales. La mejor autoridad para esta clase de organización es la que calcula los beneficios económicos. Fundamentos de Administración Organizaciones con control normativo Se basan en un sistema de valores compartidos que dirige la conducta de la gente para entregarse a una causa; un ejemplo es el misionero religioso que trabaja de forma voluntaria en un ambiente hostil a cambio de míseros salarios, aunque interiormente esté feliz por la causa. En relación con el comportamiento humano, Etzioni señala tres tipos: Alineado forzoso, calculador y moral. Alineado forzoso. Este se logra por medios coercitivos a los integrantes, como en la prisión. Calculador. Es el que trabaja sólo por aspectos materiales: salarios, prestaciones y beneficios, sin compromiso moral con la empresa. Moral. Es el que se basa en la misión de la empresa, cuyos valores comparten sus miembros sin coerciones y, por tanto, participan en sus fines. Hoy se usa el alineamiento moral voluntario de los valores para generar una visión compartida que le permita a los miembros de la organización congruencia y cohesión, por lo que el marco filosófico de la empresa marca el camino general y deja a sus miembros los ajustes a las circunstancias cotidianas. Para Etzioni, las empresas, en el viejo paradigma, sólo

justificaban su existencia si tenían utilidades, y las personas les eran útiles sólo si generaban resultados materiales inmediatos, y, así, no importaban los valores morales. De ahí la vieja frase businessisbusiness.

RENATE MAYNTZ Es una de las más destacadas sociólogas de la organización, y se le considera una de las creadoras del estructuralismo. En su obra sociología de la organización (1963), Mayntz analiza al individuo, las estructuras sociales y los diversos tipos de organizaciones. Mayntz establece un modelo de tipología básica que permite análisis sociológico conforme a las características básicas de los diferentes organismos sociales. Fundamentos de Administración

I. Tipología de las organizaciones. Mayntz estableció una tipología con base en la autoridad y su toma de decisiones respecto de los objetivos de la organización social mediante tres clases de estructuras: • Jerárquicas • Democráticas • Técnicas

Organizaciones estructuradas jerárquica y autoritariamente Mayntz sostiene que en estas organizaciones la dirección es la única que toma las decisiones básicas, encaminadas directamente al objetivo de la organización; el prototipo de una organización semejante lo constituye la empresa tradicional, la organización administrativa de un gobierno, el ejército y la Iglesia. El director general o propietario del negocio tiene un concepto claro de éste y de cómo se maneja. Delega autoridad a instancias intermedias con gerentes de áreas funcionales para tomar decisiones y ejecutar programas concretos en un campo específico, pero continúa sometido a instrucciones de la dirección suprema.

Cuanto más bajo es el nivel de una persona o grupo, más predomina el obedecer sobre el mandar. El origen de esta estructura viene del ejército y la Iglesia. En el primer caso, son mucho más fuertes la autoridad y los sistemas coercitivos para la obediencia, en razón del sigilo que implican las tácticas militares; en cuanto a la, segunda, la obediencia a las instancias superiores deriva de votos religiosos (promesas a Dios) para acatar las órdenes. Hoy en día, las empresas, gracias a las nuevas teorías de dirección, se han "democratizado" e integran al personal a partir de valores y estructuras psicosociales más eficientes para el cumplimiento de sus cometidos. En la pequeña empresa, por su tamaño, es más informal el uso de la

autoridad y, por tanto, siempre ha sido más participativa; sin embargo, los dueños se guían más por patrones paternalistas y relaciones amistosas.

2. Organizaciones estructuradas democráticamente Son organizaciones sociales donde los integrantes deciden por asamblea, como los sindicatos, clubes sociales y partidos políticos; aunque hay un cuerpo administrativo, Fundamentos de Administración se rigen por los acuerdos y estatutos aprobados por la mayoría, conforme al quorum y ciertas convocatorias que deben reunir determinados requisitos para su publicación y difusión. Años después se incorporó el concepto de la pirámide invertida, el cual es un estilo de dirección muy democrático, participativo e, incluso, en la parte superior de la pirámide se ubica al cliente externo e interno de las organizaciones.

En estas dos pirámides, natural e invertida, se ilustran las estructuraciones de autoridad, según la clasificación de Mayntz. Mayntz afirma: "No basta que los puestos directivos se determinen por elección para convertir en democrática una organización, pues puede ocurrir que los elegidos dispongan de un poder ilimitado de decisión y de mando... Por supuesto, nuestras organizaciones denominadas democráticas, como los partidos, sindicatos y asociaciones, a menudo no responden a estos requisitos, lo cual no quiere decir que carezca de sentido hablar de un tipo democrático de organización."

Aplicación de las estructuras democráticas en la administración de empresas A partir de estos nuevos paradigmas (teorías directivas), la gran mayoría de las empresas ha dejado el esquema autocrático para incorporar elementos de la organización democrática, gracias a las aportaciones de los estructuralistas. Concretamente, hoy la alta dirección aprueba o legitima su autoridad así: una vez establecido el plan o programa de acción, el directivo lo sujeta a la aprobación y al consentimiento de su staffdirectivo, escucha objeciones y establece acuerdos para generar una visión colectiva. Aunque no se utilizan los sistemas de votación en las empresas, la dirección de un organismo moderno entiende que las personas que están en la operación tienen mucha información; incluso ahora, con la información que genera el cliente y/o usuario externo, se rediseñan sus productos y procesos.

3. Organizaciones estructuradas por autoridad técnica Mayntz establece otra clasificación de las organizaciones: las estructuradas por autoridad técnica, basada en el alto conocimiento

del experto. Un ejemplo es el director general de un hospital, de quien dependen especialistas en cardiología, ortopedia, dermatología, neurología, etc.; la función del director consiste sobre todo en coordinarlos, pues no puede mandar sobre áreas que no conoce; también una Fundamentos de Administración universidad se divide en facultades y escuelas técnicas, las cuales deciden con base en el conocimiento, y aunque dependen de consejos técnicos y consejos universitarios, la estructura de la institución educativa corresponde a la estructura de autoridad técnica democrática. Otras estructuras organizacionales Mayntz también analizó las estructuras de las prisiones, donde se da toda la fuerza de la autoridad porque radica en un poder coercitivo interno. Estructura de la comunicación y el pensamiento Otro importante examen de Mayntz se centra en las comunicaciones en los grupos formales e informales, así como en los modelos de pensamiento de las empresas.

FORMALIZACIÓN Y BUROCRATIZACIÓN Otro punto importante que señala Mayntz, es el de la “formalización o burocratización”. Añade que una organización está muy formalizada, cuando está llena de reglas. A su vez, considera que la reglamentación es una consecuencia de crecimiento de la organización, pues a medida que crece, se hace necesario delimitar las competencias, definir los papeles y delegar la autoridad. **ANÁLISIS CRÍTICO** Las aportaciones de este autor permitieron comprender los aspectos sociológicos y psicológicos que determinan la visión de los empleados y su desempeño. La interesante tipología de las organizaciones de Mayntz ha servido para modificar los paradigmas de dirección vigentes en una época, orientados al autoritarismo; por desgracia, muchas empresas y directivos conservan estructuras autoritarias de pensamiento y comunicación.

2.5. Teoría del desarrollo organizacional



Ver el link :

<https://youtu.be/svREUbAmO8o>

<https://youtu.be/zafl4xEd67Y>

2.6. Teoría de sistemas

ENFOQUE DE SISTEMAS

TEORIA GENERAL DE SISTEMAS (TGS) La teoría de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes. Estudia las organizaciones como sistemas sociales inmersos en otros sistemas que se interrelacionan y se afectan entre sí. Las organizaciones sociales no son islas. El origen de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto, y de que todo entero forma parte de otro mayor. La teoría moderna de sistemas se desarrolló gracias a Ludwig von Bertalanffy, quien señaló que no existe elemento físico o químico independiente; todos los elementos están integrados en unidades relativamente

interdependientes. En 1954, Kenneth Boulding escribió un artículo que tituló "La teoría general de sistemas y la estructura científica". Este texto es importante porque revolucionó el pensamiento científico y planteó la siguiente clasificación para los sistemas: Primer nivel. Estructuración "estática". Segundo nivel. De "relojería" o mecánico. Tercer nivel. Cibernético o de equilibrio. Cuarto nivel. Estructura de autorreproducción. Quinto nivel. Genético asociativo. Sexto nivel. Mundo animal. Séptimo nivel. Humano.

PREMISAS Y MARCO CONCEPTUAL DE LA TGS DEFINICIONES Un sistema también se define como: Conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado, o combinación de cosas o partes que forman un conjunto unitario y complejo. Fundamentos de Administración George Braziller define a los sistemas como: Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas, y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema. Todo en el universo se puede conceptualizar como un sistema y, por tanto, es susceptible de análisis como tal: la célula, el átomo, el cuerpo humano, un ojo, el sol, una empresa, una institución. Cada sistema tiene una función o misión; llámese ser humano, computadora o animal; existe para cumplir objetivos determinados. Los conceptos de los sistemas han servido mucho para desarrollar la ciencia de la informática, que se conoce también con el nombre de cibernética y que significa: Ciencia del control y gobierno. Cibernética se deriva del griego *kybernetiké*, de *kybernano* gobernar, parte de la política que trata de los medios para gobernar.

CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

- Por el grado de interacción con otros sistemas: abiertos y cerrados.
- Por su composición material y objetiva: abstractos y concretos.
- Por su capacidad de respuesta: pasivos, activos y reactivos.
- Por su movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos.
- Por la predeterminación de su funcionamiento: determinísticos y dependientes.
- Por su grado de dependencia: independientes e interdependientes.

Según el nivel de influjos que reciben, se denominan abiertos o cerrados. Si adquiere pocos, como una estufa sólo obtiene gas para funcionar, sería relativamente cerrado. Al contrario, si recibe muchas influencias o insumes como una empresa se denomina abierto, aunque son conceptos relativos. Con uno activo; el ser humano, en el caso de las matemáticas, es quien estimula al otro sistema para que funcione.

Fundamentos de Administración NO HAY SISTEMA TOTALMENTE CERRADO NI ABIERTO Otra clasificación fundamental para entender la teoría de los sistemas es la que los divide de acuerdo con la composición material y objetiva de sus elementos, en abstractos y concretos. Un sistema abstracto es: Aquel donde todos sus elementos son conceptos. Por ejemplo, los numéricos, los idiomas y las doctrinas filosóficas. Un sistema concreto es: Aquel donde al menos dos de sus elementos son objetos. De acuerdo con su capacidad de respuesta a los estímulos externos, los sistemas son también pasivos, activos o reactivos. Un sistema abstracto, como el lenguaje, la cultura o las matemáticas, es pasivo. Un sistema numérico sólo funciona cuando se relaciona. Los sistemas reactivos funcionan en respuesta al estímulo de otro; por ejemplo, una silla es un objeto abstracto hasta cierto punto, pues el ser humano le da sentido de silla cuando conoce su utilidad; de otra forma, sólo es un conjunto de palos y, en todo caso, eso es lo concreto. Por esto, Ackoff sostiene que los sistemas concretos tienen cuando menos dos subsistemas y al menos uno debe ser estimulante de otro reactivo. Por ejemplo, la silla es un subsistema que junto con el hombre, el otro subsistema, hace a través de su relación que el subsistema silla exista como tal.

El mismo caso es el de los procedimientos administrativos: al estar plasmados en el papel son sólo abstractos, pero mediante su aplicación práctica funcionan como un sistema abierto. De acuerdo con su movilidad interna, los sistemas se clasifican como estáticos, dinámicos u homeostáticos. De hecho, todo sistema mantiene por lo menos cierto dinamismo; es decir, son dinámicos hasta cierto límite. Este dinamismo interno produce un efecto de caos en su proceso, conocido como entropía. Por esta razón, es importante el concepto de homeostasis, que significa equilibrio. Este término proviene del griego *hormos*, simetría, igualdad; y *status*, equilibrio. Es decir, un sistema homeostático es aquel que siempre está en equilibrio, actúa solo, se autocorrige, se autorregula, como el termostato del calentador de agua, el cual se prende sólo al faltar calor y se apaga automáticamente cuando excede un grado determinado. En el caso de las organizaciones sociales, la homeostasis no es automática, sino que se logra gracias a la fijación de parámetros de eficiencia. Así, los supervisores mantienen el sistema en equilibrio y controlan las variables de producción, ventas, asistencia del personal, ingresos, gastos, etcétera. Los sistemas también se clasifican en probabilísticos y determinísticos.

En los probabilísticos existe incertidumbre sobre su futuro, es decir, no se puede anticipar con precisión su derrotero; las empresas son sobre todo sistemas probabilísticos, de ahí la importancia de la planeación de largo, mediano y corto plazos. Los determinísticos se caracterizan porque su funcionamiento se puede predecir con certeza; por ejemplo, el desempeño de una planta industrial por las capacidades de producción de sus máquinas. Por último, se clasifican por su grado de dependencia respecto de otros o del ambiente. Así, tenemos que los sistemas pueden ser dependientes, independientes o interdependientes.

Los sistemas dependientes son aquellos cuya operación se da totalmente en función de otro sistema y su medio; la posibilidad de autocontrolarse y autodirigirse es nula y sus metas están determinadas por el exterior. En cambio, en los sistemas independientes su funcionamiento está regido por ellos mismos y son capaces de modificarse porque tienen libertad para decidir; esto supone un grado de evolución: un sistema sin memoria y sin cerebro no puede ser independiente.

ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS En todo sistema encontramos, como mínimo, cuatro elementos para su existencia y una relación entre ellos. Insumo(s) o influjos: abastecen al sistema de lo necesario para que cumpla su misión; por ejemplo, capital, personal, materia prima. Fundamentos de Administración Proceso(s): es la transformación de los insumes, de acuerdo con ciertos métodos propios, con sistemas que son subsistemas; ejemplo: producción, ventas, finanzas y contabilidad; etcétera. Producto(s): es el resultado del proceso y, a su vez, es un insumo de otros sistemas (empresas, clientes). Retroalimentación(es) Retro: proviene del latín y significa hacia atrás, atrás. Administrativamente, retroalimentación o retroinformación significa recibir la evaluación o aceptación de los productos o servicios por el medio ambiente para corregir procesos; en la práctica, es el análisis de los resultados en relación con la aceptación del usuario, cliente o consumidor respecto de lo que produce la empresa. Se utilizan varias retroalimentaciones, como auditorías externas, encuestas, análisis de quejas, etcétera. Todo sistema forma parte de otro mayor llamado macrosistema, suprasistema o ecosistema, el cual es un subsistema de un suprasistema. Por ejemplo, una planta es un sistema que forma parte del ecosistema vegetal, y éste, a su vez, forma parte de la ecología del planeta, y así sucesivamente.

UNIDAD DE SALIDA En el caso de las empresas, los resultados de la ejecución se plasman en reportes, estados financieros: balance general, estados de resultados, costo de producción, etc. En cuentas específicas se conocen los saldos de clientes, de proveedores y de deudores, entre otros. Con esta información trabaja la unidad de dirección de la empresa.

UNIDAD DE DIRECCIÓN Su función principal es conducir a la empresa (sistema) con un programa de acción preestablecido, como señaló Fayol; generado por la alta dirección, que le permite a sus Fundamentos de Administración directivos tomar decisiones ante situaciones cambiantes, utilizando para ello las unidades de salida. En el caso del cuerpo humano, esta función está regulada por el cerebro, y en el de una planta, su desarrollo está programado por la genética propia de su naturaleza, la cual contiene las instrucciones para reaccionar ante diversas situaciones a las que se puede enfrentar esto le da una dirección a su desarrollo como planta.

UNIDADES DE CONTROL Todo lo anterior es posible gracias a la subunidad de control, cuya finalidad es mantener las variables del proceso del sistema dentro de los términos deseados y preestablecidos; por ejemplo, en la administración de una empresa, desde que se planea la producción se establecen cantidades y calidades concretas para un periodo (estándares o indicadores). Durante e, proceso de producción se reportan los resultados, con un control, y se comparan con lo que debe ser (estándar). En caso de desviación, el control genera la información a la dirección o al cerebro de la computadora, para que aplique la acción correctiva preestablecida, tendente a restablecer el orden planeado.

SUB UNIDAD DE ALARMA Es un elemento de la unidad de control cuya finalidad es informar, por medio de señales ruidos, aromas, colores, etc., que algo se salió de la normalidad, como cuando en un presupuesto las desviaciones se anotan con números "rojos". La subunidad de alarma se vale de señales predeterminadas para indicar que las variables del proceso se hallan fuera de control. En un automóvil, cuando el generador no funciona, se prende un foco rojo; si está apagado, significa que funciona bien. Si un empleado falta más de tres veces en 30 días, la computadora puede generar una señal (alarma) en un informe impreso o electrónico para generar su baja. Hoy día, existen sistemas de control con

unidades de alarma que les informan a los directivos de cada área las desviaciones más importantes y significativas en tiempo real.

UNIDAD DE MEMORIA Y SISTEMAS DE INFORMACION Su finalidad es dejar rastros o registros. La contabilidad registra la memoria financiera y contable de la empresa, es decir, cómo se realizaron las operaciones. Cada área funcional requiere de un subsistema de información con el propósito de dejar huella Fundamentos de Administración para analizar el desempeño y detectar posibles problemas, además de obtener estadísticas de comportamiento real; aunque todavía hay algunas pequeñas empresas que no cuentan con sistemas de cómputo ad hoc, sus registros manuales o electrónicos cumplen la función de la unidad de memoria, pero desconocen su valor administrativo. Es sólo a la información fiscal a la que estos usuarios le reconocen algún valor.

MODELO DE ORGANIZACIÓN CON EL ENFOQUE DE SISTEMAS MODELO DE KATZ Y KAHN Estos autores ven la organización como un sistema abierto con los siguientes elementos: O Insumos O Resultados o productos O El funcionamiento de la organización como proceso Los productos de los sistemas se convierten en insumos para la empresa; tal como se explicó en el marco teórico de la TGS, por ejemplo, una empresa requiere de materias primas, recursos financieros y otros energéticos (insumos) para generar sus productos o servicios, por medio del funcionamiento o actividad ordenada de un proceso. Vende sus productos (los convierte en dinero) y el dinero lo convierte en materia prima, salarios, pago de otros energéticos, etc.; el funcionamiento continuo cíclico le da una homeostasis, una estabilidad con un grado de variación que el sistema o unidad de dirección aprende a manejar; como cuando una persona se alimenta (insumos), lo que le permite trabajar durante horas (producto) gracias al funcionamiento del cuerpo; después se requieren más insumos, que se obtienen por la venta de su trabajo (productos). Esto se llama homeostasis. La energía que hace funcionar al hombre como sistema varía dentro de rangos estables; a esto también se le llama homeostasis. Kahn, en su obra *Productivity and Job Satisfaction*, *Personnel Psychology*, así como Katz, establecen nueve elementos: Fundamentos de Administración I. Los sistemas abiertos toman energía en forma de insumos del medio ambiente externo, pues las estructuras sociales no son autosuficientes. 2. El sistema

transforma los insumos recibidos, es decir, en él se realizan trabajos y operaciones organizadas. 3. (servicios y bienes que genera el sistema). Son resultado de la transformación de insumos mediante el trabajo. 4. Los productos que los sistemas abiertos aportan al ambiente y que los convierten en insumos entrarán de nuevo al proceso de un sistema a través de ciclos continuados que logran una estabilidad por la actividad cíclica continuada. 5. Entropía negativa. La entropía negativa es consecuencia de desajustes internos que el sistema aprende a controlar dentro de rangos de tolerancia; en el caso de las empresas, la experiencia directiva es determinante para el manejo de la entropía. 6. La información, retroalimentación y el proceso de codificación son fundamentales para que funcione un sistema abierto. La información permite al sistema entender su ambiente y conocer si su funcionamiento es el adecuado. Por su parte, la retroalimentación puede ser positiva o negativa; y en el caso de esta última, señala las fallas conforme a un código. 7. Estado estable y homeostasis dinámica. Las entradas y salidas continuas de insumos proporcionan al sistema un estado estable dentro de un rango en relación con los productos de su proceso, al servir a otros sistemas que le retribuyen. Sin embargo, todo sistema tiene un periodo de crecimiento en virtud de gana en la relación insumo-producto; es decir, sus productos valen más que sus insumos (en el caso de las empresas, es la utilidad). 8. Diferenciación. Como consecuencia de su propio crecimiento o expansión, cada sistema abierto tiene características específicas que lo distinguen de los demás sistemas o estructuras. Requiere su ventaja competitiva. 9. Equifinalidad. Principio también sugerido por Bertalanffy, el cual señala que un sistema puede lograr el mismo estado final por diferentes caminos y desde distintos estados iniciales.

Fundamentos de Administración MODELO DE KAST Y ROSENZWESG Estos autores conciben la organización como un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con el medio o suprasistema, el cual influye en la forma en que el sistema organizacional efectúa sus actividades. Consideran la organización un subsistema del sistema ambiental, del cual obtienen recursos para efectuar sus actividades, y a donde regresan tales recursos, en forma de productos provenientes de las actividades de transformación que efectúa la entidad. Además, sostienen que los límites de las organizaciones no están claramente definidos, abiertos a un intercambio constante de información, a lo cual

contribuye que estén integradas por seres humanos que reciben la influencia del ambiente extra organizacional. Así, la complejidad y heterogeneidad del medio determinan la complejidad y diferenciación de la estructura interna de la organización.

Los factores ambientales que influyen en la organización son: Culturales. Ideales, valores y normas prevalecientes en la sociedad; su desarrollo histórico e ideologías presentes; además, creencias, costumbres y naturaleza de las instituciones sociales. Tecnológicos. Grado y perspectivas del avance científico y tecnológico. Educativos. Grados de escolaridad y preparación para el trabajo productivo. Políticos. Sistema político y situación política general. Legales. Legislación que afecta diversos aspectos de la interacción de las organizaciones con el medio. Recursos naturales.

Disponibilidad y condiciones climáticas, orográficas, hidrográficas, etcétera. Demográficos. Edad, sexo, cantidad y distribución de los recursos humanos. Sociológicos. Estratificación y movilidad sociales, definición de los papeles sociales y características de las instituciones sociales. Económicos. Estado de la economía y acción de los agentes económicos, incluso el cliente. Según estos autores, las organizaciones son sistemas sociales que se crean y diseñan con propósitos específicos, y constan de los siguientes componentes o subsistemas: Fundamentos de Administración ○ Subsistema de metas y valores ○ Subsistema técnico © Subsistema estructural ○ Subsistema psicosocial © Subsistema administrativo Subsistema de metas y valores Comprende los fines que persigue la organización para satisfacer las demandas que le impone el ambiente; es decir, es el conjunto de objetivos, metas concretas y, en última instancia, de la misión o fin primordial de la organización. También abarca los objetivos de los miembros de la organización como sistema y las de los integrantes individuales. Los valores son los puntos de vista que influyen en la conducta y acciones del elemento humano de la organización; los valores pueden ser individuales, grupales, organizacionales, ambientales de la actividad y culturales. Subsistema técnico Este subsistema está compuesto por el conjunto de conocimientos requeridos para las tareas. Contiene las técnicas mediante las cuales los insumos se transforman en productos, y la maquinaria y equipos que se necesitan. Subsistema estructural Está conformado por la manera en que se

dividen y coordinan las tareas; son los modelos de autoridad, comunicación y flujo de las operaciones en la organización.

Asimismo, proporciona las bases para la interacción de los subsistemas técnico y psicosocial. Subsistema psicosocial. Es el conjunto de conductas individuales, motivación, relaciones de estatus, dinámica de grupos y funciones entre los integrantes. Lo afectan los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros de la organización. Subsistema administrativo Kast y Rosenzweig señalan que este componente del sistema organizacional es el medio que une a los demás subsistemas. Estos autores consideran la toma de decisiones la esencia del proceso del subsistema administrativo.

2.7. Teoría situacional o de contingencia

Ver los dos links

[La teoría de la contingencia - situacional Idalberto Chiavenato - Bing video](#)

<https://youtu.be/pgzSgDrHlnU>