



SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Primer Cuatrimestre

Junio 2021

D. Ed. JOSÉ MANUEL ORTIZ SÁNCHEZ

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 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 19 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 las instalaciones de 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, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y 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

“Pasión por Educar”

Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es 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 a los integrantes de la comunidad UDS.

Sistemas Administrativos

Objetivo de la materia:

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

SEMANA 2

UNIDAD II

2. ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

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

2.2. Enfoque prescriptivo y normativo

2.2.1. Teoría clásica

2.2.2. Teoría de las relaciones humanas

2.2.3. Teoría neoclásica

2.2.4. Teoría de la burocracia

2.3. Enfoque explicativo y descriptivo

2.3.1. Teoría estructuralista

2.3.2. Teoría comportamental

2.3.3. Teoría de los sistemas

2.3.4. Teoría de la contingencia

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos	40%
2	Foros	30%
3	Examen	30%
Total de Criterios de evaluación		100%

UNIDAD II

2. ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Las teorías de la administración son propuestas realizadas tras estudiar los factores que inciden directa e indirectamente sobre el desempeño de las organizaciones y de los individuos que las componen, las ha habido con diferentes enfoques a través de los años y no hay una definitiva.

A continuación, se hace una sinopsis de los aspectos más sobresalientes de cada una de las siguientes teorías de la administración, también llamadas escuelas del pensamiento administrativo.

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

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

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

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

LA ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL (1880-1910)

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

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

LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO (1911-1960)

Taylor ha sido quien más ha contribuido con la organización del trabajo mediante sus obras en las cuales habla sobre la observación y experimentación del proceso laboral para tener un mejor control. Taylor incorpora la

medición del tiempo y políticas salariales mismos que posteriormente Fort perfeccionó logrando un control del ritmo y el obrero frente a la línea de producción.

Fue hasta 1920 que la administración se desarrolló con métodos y fundamentos teóricos con el fin de encontrar la causa de la motivación y resistencia obrera para ello se hicieron varios experimentos, uno de ellos fue el de Hawthorne el cual dio origen al uso de las relaciones humanas y con ello al origen de la resistencia obrera causada por el carácter disciplinario e impersonal que imponían los nuevos métodos de organización y las relaciones sociales en el personal, éstas son las bases para la expansión, crecimiento y, legislación de las organizaciones modernas.

EL SISTEMA TAYLOR Y LA “DESCUALIFICACIÓN”

El sistema de Taylor se caracteriza por buscar el aumento de la producción y de la productividad. Esta propuesta de Taylor ocasionó la destrucción de las habilidades de los obreros y de los supervisores limitándolos únicamente a realizar las tareas asignadas por el departamento de diseño, promoviendo así la eliminación de las habilidades que poseían los artesanos anteriormente. En el siglo XX Taylor afirmó que la calidad de los productos y la felicidad de sus empleados eran más importantes que la rentabilidad de la organización. Otra consecuencia fue la reorganización en los departamentos de inspección formando un solo departamento con todos los inspectores a las órdenes de un jefe inspector. Su primordial tarea consistía en alejar los productos defectuosos del consumidor para ello implementó la determinación de lotes de materias primas y productos para ser evaluados, sin embargo, esto reduce la autonomía del obrero activo, propuestas de Taylor se expandieron rápidamente en el mundo.

ALGUNAS EXPERIENCIAS EXTRATERRITORIALES DEL TAYLORISMO

La expansión del sistema de Taylor tuvo tal impacto que la expresión de explotación capitalista fue importada a la industria de la unión de repúblicas soviéticas socialistas pues reconocen su capacidad para incrementar la eficiencia en las producción Lenin consideraba que el sistema Taylor, como todo proceso capitalista, es una combinación de la refinada brutalidad de la explotación burguesa y un número de grandes logros científicos en el campo del análisis de movimientos mecánicos durante el trabajo, la eliminación de movimientos inútiles y torpes, la elaboración de correctos métodos de trabajo y la introducción del mejor sistema de contabilidad y control etcétera. A pesar del temor que Marx había expresado ante la subsunción real del trabajo en el capital como un instrumento de dominio al adueñarse del conocimiento obrero e introducirlo directamente en las empresas. El traslado de la obra de Taylor a la industria soviética, contribuyendo a volatilizar la ideología de un comunismo aspirado por el proletariado.

TAYLORISMO REMASTERIZADO EN JAPÓN

La política de aislamiento después de la guerra por parte de Japón le provocó un atraso significativo en cuanto a tecnología. Cuando finalice el aislamiento y el feudalismo Japón se adaptó a la tecnología occidental en el sector industrial y comenzó una gran competitividad en los productos bélicos, pero al enfocarse tanto en los productos bélicos descuidó la producción civil de exportación ocasionándole una mala reputación y le costó mucho trabajo recuperar su economía por lo cual tenía el reto de cambiar su reputación alcanzando una alta calidad, y Japón existían antecedentes de la administración científica de Taylor y del desarrollo de ese método estadístico. Taylor tuvo influencia en Japón mediante la traducción de sus trabajos y trabajos desarrollados por los consultores mediante los cuales se analizaba la efectividad de su teoría los datos aportados por Warner en 1994 indican que la primera sucursal extranjera de la sociedad de Taylor se instaló en Japón y se vendieron más de 1 millón de copias de su obra “principios de la administración científica” las cuales se distribuían en forma de folleto, el trabajo de Taylor sirvió como base para algunos libros en japonés. Algunas industrias son seleccionadas para aplicar los métodos de Taylor de tal manera la administración científica representaba la alternativa para alcanzar la eficiencia industrial que busquemos los japoneses, así como una solución al problema de malestar en la fuerza laboral.

Los japoneses apropiaron materialmente del taylorismo importado el cual coexistió con las políticas benefactoras de los empleados paternalistas, aunque los trabajadores se resistían de manera decidida con la depresión de 1930, se consideró también que el taylorismo era una aproximación mecanicista sin embargo posteriormente esta visión fue matizada. El taylorismo fue absorbido y modificado por el sistema a causa de múltiples factores entre los cuales se puede mencionar la naturaleza de la fuerza del trabajo en un término general, sin embargo, la aplicación de los principios de Taylor no fue muy aceptada en Japón ya que estos principios causaban rigidez en la creatividad y rutinas de trabajo. En este periodo se llevaba a cabo una rigurosa selección y capacitación a los trabajadores en su área de trabajo por lo cual la incorporación de tecnología era más rápida que en otras partes del mundo, se podrá decir que Japón implementó una forma más minuciosa la administración científica de Taylor en comparación con otros países como Alemania o México.

DE LA REALIDAD DEL MITO: TAYLOR Y SU OBRA

Durante la segunda revolución industrial se consolidó el dominio del capital sobre el trabajo con aparición de la organización científica del trabajo asimismo se buscaba la división del trabajo vivo, la aplicación del taylorismo y del Fordismo en los procesos productivos y del trabajo tuvieron un papel muy importante en dichos procesos

LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA: UNA REALIDAD CONTROVERSIAL

El taylorismo se ubica en la segunda revolución industrial y se fundamenta en convertir al obrero en un apéndice de la máquina perdiendo su naturaleza creativa. Taylor propuso cuatro principios básicos: selección científica de los trabajadores; análisis científico del trabajo; cooperación estrecha entre los planificadores del trabajo los trabajadores y, finalmente, igual responsabilidad entre administración y trabajadores. El taylorismo pretende superar el oficio pues lo ve como un obstáculo para la producción en masas ya que es considerado como un modo de resistencia obrera a la intensificación del trabajo pues mediante este se monopolizan los procesos de producción limitando al obrero a cumplir su trabajo. Prácticamente define al taylorismo como una aceleración en la cadena de los ciclos de movimiento en el puesto de trabajo, eliminando el tiempo desperdiciado mediante la disminución en la autonomía del trabajador y vigilancia permanente del cumplimiento de las normas.

Taylor propuso el establecimiento de un departamento cuyas funciones fueran la distribución, fabricación, salarios y personal, para de esta forma tener un control real sobre los obreros.

El Fordismo se caracteriza por la instalación de la cadena de producción semi- automatizada, así como el establecimiento de la producción en serie de medios de consumo en masas a partir de los años 20, el Fordismo complementó el taylorismo con dos principios, la cadena de producción semiautomática de la asignación de los obreros a puestos de trabajo rigurosamente determinados por la configuración del sistema de máquinas. Con estos principios del obrero pierde totalmente su capacidad creativa sobre los productos, así como el control en el ritmo de la producción.

Ford retomó la política salarial de Taylor y estableció el pago de cinco dólares al día, el cual era un buen salario en esa época, sin embargo, para obtener ese salario el obrero se sometía a un control intenso y meticuloso en tareas específicamente desarrolladas, así como la vigilancia de sus hábitos y comportamiento. Poco tiempo después disminuyó la productividad al utilizar los métodos de Taylor y Fort a pesar de que eran todos disciplinarios y de enajenación de habilidades y conocimiento del obrero, esto se debió a que los obreros ya no permitían ser explotados por estos métodos de embrutecimiento tareas repetitivas y turnos de trabajo indefinidamente repetidos pues se estaba deshumanizando a la industria y se veía al obrero como una máquina sin pensar en sus necesidades. Esto ocasionó ausentismo enfermedades por fatiga nerviosa incremento en los accidentes laborales defectos en la producción, en general formas de resistencia por parte de los trabajadores ante las normas organizativas impuestas por el capital, éste es el origen de la crisis del

Fordismo la cual tuvo gran impacto en los países industrializados. Esta crisis del taylorismo y del Fordismo de la mano con los avances tecnológicos abrieron las puertas a nuevas alternativas de organización.

TAYLOR: MITO INSTITUCIONALIZADO

El primer mito institucionalizado de Taylor afirma que él no fue el creador de la administración científica pues en el sentido estricto, el concepto de científicidad de la administración lo propuso originalmente Charles Babbage (1792-1871) quien desarrolló el enfoque científico de la administración, así como el estudio de las operaciones repetitivas, de tiempos y la división del trabajo, Braverman afirma que Taylor no inventó algo nuevo, sólo los que quiso y lo presentó como idea razonable mente coherentes las cuales germinaron y tomaron fuerza a lo largo del siglo XIX.

El segundo texto dice que, aunque Taylor aplicó el método científico a la organización del trabajo mediante la elaboración de una hipótesis, la observación sistemática, la experimentación, el registro, la clasificación, la medición, el registro y el control. Es cuestionable que los motivos de Taylor respondieron a los requisitos científicos, pues realmente lo que buscaba incrementar la producción en las fábricas. Más bien su carácter científico se debe a la adecuación de las herramientas y los materiales enfocado a los descubrimientos técnicos a principios del siglo XX.

2.2. Enfoque prescriptivo y normativo

La administración científica se caracteriza por la preocupación en establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una receta en determinadas circunstancias, para que el administrador pueda tener éxito. Busca estandarizar ciertas situaciones para poder patronizar la manera como deberán ser administradas. Es un enfoque dirigido a recetas anticipadas, a soluciones enlatadas y a principios normativos que deben regir el cómo hacer las cosas dentro de las organizaciones. Esa perspectiva muestra a la organización cómo debería funcionar, en lugar de explicar su funcionamiento.

2.2.1. Teoría clásica

Principal Representante

Henri Fayol (Estambul, 1841 - París, 1925) fue un ingeniero y teórico de la Administración de empresas. Fundador de la teoría clásica de la administración, nació en Constantinopla en el seno de familia burguesa, vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde, la Primera Guerra Mundial. Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años¹ en el año 1860 e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado gerente de las minas y a los 47 ocupó la gerencia general de la Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville, que entonces se hallaba en situación difícil. Su administración fue muy exitosa. En 1918 entregó la empresa a su sucesor, en una situación de notable estabilidad.

Origen de la Teoría Clásica

Para garantizar la eficiencia, se parte del todo organizacional y de su estructura, secciones, departamentos o personas, nace como un complemento a la teoría científica, nace en una época de cambios, la primera Guerra Mundial que involucró a Europa, creció el auge por los medios de transporte, automovilísticos y ferroviarios, nació la aviación comercial, civil y militar, la radio y la prensa se expandieron, necesitando eficiencia en la producción.

Estudio y aplicación de Teoría Clásica

En 1916 publicó su libro *Administration Industrielle et Générale* en el que plasma sus ideas en cuando a las funciones de las empresas, presenta sus principios.

Las seis funciones básicas de la empresa

Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones, a saber:

- *Funciones técnicas*, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa
- *Funciones comerciales*, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio
- *Funciones financieras*, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales
- *Funciones de seguridad*, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas
- *Funciones contables*, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas
- *Funciones administrativas*, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Fayol argumenta que ninguna de las primeras cinco funciones mencionadas tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar los esfuerzos ni armonizar sus acciones. Las funciones técnicas, comercial, financiera, de seguridad y de contabilidad no gozan de dichas atribuciones, pues éstas constituyen otra función, designada habitualmente con nombre de "administración".

2.2.2. Teoría de las relaciones humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas (o corriente humanística de la Administración) tuvo como principal objeto de estudio al individuo en el proceso organizacional del trabajo. A principios del siglo XX, las innovaciones tecnológicas, el análisis de métodos y procedimientos y la visión integral de la empresa ya habían sido analizados y desarrollados hasta sus últimas consecuencias. Pero el punto de vista empresarial, basado en estos presupuestos, era considerado un tipo autocrático de explotación científica. Entonces, surgió la necesidad de humanizar más al proceso productivo y las organizaciones.

Eventos importantes originaron esta perspectiva. En primer lugar, la aplicación de las llamadas ciencias humanas (Psicología y Sociología) en el ámbito empresarial demostró lo inadecuado del sistema de trabajo en la práctica científica de la Administración. En consecuencia, aparecieron interesantes investigaciones realizadas por psicólogos de la época: Kurt Lewin, John Dewey, George Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger y Robert Tannenbaum, entre otros.

Elton Mayo. Experimentos y aportaciones

Fue uno de los pilares y fundador de La Teoría de las Relaciones Humanas. Comenzó sus estudios y experimentos a principios de 1923, dirigiendo una investigación en una fábrica textil ubicada en las cercanías de Filadelfia, EE.UU. Esta planta padecía una rotación excesiva de personal (cerca del 250%, anualmente). Sus directivos habían propuesto variedad de incentivos para detener al personal, pero en vano. Para solucionar el problema, Mayo incluyó ciertos cambios en la administración laboral. En primer lugar, el obrero debería decidir cuándo parar las máquinas y tomar un ligero descanso; además, éste contaría con atención médica personal. Estas nuevas condiciones originaron un interés especial por laborar en equipo, aumentaron la autoestima del personal y disminuyeron la rotación del mismo.

El éxito del experimento anterior hizo que, en 1927, Mayo iniciara un nuevo estudio; esta vez en la Western Electric Company, situada en el barrio Hawthorne, en los suburbios de Chicago. La investigación consistió en determinar, con base en la producción, la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros. Este tipo de observaciones ya se había realizado, pero no con la profundidad e impacto humano pretendidos en Hawthorne.

En 1927, la Western Electric (empresa dedicada a la fabricación de equipos y componentes telefónicos) desarrollaba una política de personal dirigida al bienestar de los obreros, ofreciendo salarios satisfactorios y condiciones de trabajo agradables. En el departamento de montaje de relés de teléfono, había empleadas que ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían en gran medida de su rapidez. Las obreras montaban cinco relés cada seis minutos; no obstante, la empresa no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados. Entonces, inician los estudios de Mayo, en cuatro fases:

1. Se escogieron dos grupos de trabajo que ejecutarían la misma operación en condiciones idénticas. El primero fue denominado "experimental" y laboró bajo una intensidad variable de luz; el segundo, "de control", bajo intensidad constante. En principio, el propósito del experimento consistió en hallar el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los obreros, el resultado inmediato fue que no había relación directa entre las variables, en cambio, aparecieron otras con dificultad para ser aisladas. Uno de los principales descubrimientos fue el predominio del factor psicológico sobre el fisiológico. Los investigadores reconocieron que lo psicológico influía de manera negativa en los obreros, mas no consideraron su importancia; pasaron a la segunda fase del experimento.

2. Su propósito fue verificar la fatiga en el trabajo. El cambio de horarios así como la introducción de intervalos de descanso fueron, primordialmente, algunos de los aspectos analizados. En esta fase también se eligieron dos grupos (experimental y de control), separados con una división de madera y provistos con recursos de trabajo iguales. El grupo experimental estaba conformado por seis jóvenes de experiencia media; cinco de ellas montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para la manufactura. La producción obtenida de cada grupo fue el punto de comparación para determinar el desempeño de las jóvenes en diferentes condiciones de trabajo. Al grupo experimental se le informó sobre los objetivos perseguidos con las prácticas, constantemente era notificado de los resultados obtenidos y las modificaciones eran sometidas a su aprobación. Además, se le insistía en que trabajara como de ordinario y estuviera a gusto durante la jornada.

Para observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias, esta fase se dividió en doce periodos. En primera instancia, se obtuvo los antecedentes de producción (2 mil 400 unidades semanales promedio por trabajador) y la información respecto de la conducta de quienes intervinieron en el experimento, en relación con los resultados de cada periodo. Los dos primeros periodos se llevaron a cabo en situaciones ordinarias, por ejemplo, el grupo experimental se aisló en la sala de pruebas durante horarios normales de trabajo. A partir del tercer periodo, comenzó a manifestarse una serie de cambios: descansos de 5 a 10 minutos de dos a seis por día, y la producción aumentó considerablemente. Además, la forma de pago en el grupo experimental varió: se hacía con base en el esfuerzo individual. La introducción de una semana de cinco días laborales era buen aliciente para los trabajadores. Al final de esta fase, en el doceavo periodo, se volvió a las condiciones originales del experimento. Los observadores se dieron cuenta que el índice de producción ascendió a niveles inusitados: 3 mil unidades semanales por trabajador del grupo experimental. Los investigadores llegaron a resultados y conclusiones inesperados, había un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo controladas experimentalmente, y que ya se había manifestado en la primera investigación: el psicológico. Esta fase tuvo conclusiones relevantes:

Las empleadas vivían una nueva situación de trabajo y participación, y desarrollaban sus mejores habilidades, pues era en beneficio de su organización.

En el grupo experimental se formó un ambiente social y de ayuda mutua. Los

empleados no sentían la tensión del supervisor; podían conversar y ayudarse mutuamente en caso de que alguien se retrasara en la producción. Por primera vez se trabajó en grupo, se desarrolló un concepto de liderazgo y se laboró con base en objetivos comunes.

3. El propósito principal de esta fase era estudiar más el aspecto personal; las condiciones físicas de trabajo pasaron a segundo término. Así, se inició una investigación sobre las relaciones humanas en la entidad. En septiembre de 1928, comenzó el programa de entrevistas. Los primeros departamentos en los cuales se aplicaron fueron inspección y operaciones, y luego en otros. Este programa tenía como fin conocer más las actitudes y sentimientos de los trabajadores, escuchar sus opiniones en cuanto a sus labores y al trato que recibían, y atender sugerencias respecto de los supervisores. Se constató que las jóvenes consideraban humillante la supervisión directa; y pese a que la empresa trabajaba con políticas de personal abiertas, había gran indiferencia por parte de la dirección para conocer las necesidades reales de los trabajadores en relación con los supervisores, trabajo en equipo y empresa.

El proyecto tuvo éxito y gran aceptación. De los 40 mil empleados, fueron entrevistados cerca de 21 mil 126, entre 1928 y 1930. En principio, la entrevista tenía forma estructurada, pero a partir de 1931 fue no dirigida. Esta nueva modalidad permitía al entrevistado manifestar ampliamente sus sentimientos (el trato que recibía, inquietudes respecto de sus funciones y opiniones acerca de la supervisión). Uno de los principales logros de esta fase fue que reveló la existencia de una organización informal de trabajo (con este referente, la empresa

podía prevenirse contra lo que llamaba “amenazas de la dirección”), por medio de la cual los obreros se mantenían unidos y desarrollaban una cultura de trabajo que demandaba lealtad bajo sus propios códigos; aunque no descartaban la necesidad de ser fieles a la empresa. Los investigadores se preocuparon por esa lealtad dividida y dirigieron su estudio a analizarla, puesto que podía causar conflictos, tensión y descontento. Entonces, efectuaron la cuarta fase de la investigación.

4. El objetivo de esta fase fue revisar de cerca la organización informal del trabajo. Se recurrió a un grupo experimental de obreros: nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores. El observador se percató de las artimañas que utilizaban para equilibrar su producción: dirigían el ritmo de la producción de acuerdo con su criterio; traspasaban el exceso de producción de un día de trabajo al siguiente, siempre y cuando contara con déficit, lo que aprovechaban para pedir pago extra; y tenían cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad, así como el uso de penalidades simbólicas en caso de que algún miembro no respondiera a las necesidades del grupo.

Finalmente, mencionamos las aportaciones principales de los estudios desarrollados por Mayo:

- Se comprobó que el grado de producción de un trabajador está determinado por su integración al grupo laboral.
- Se verificó que el comportamiento de los trabajadores es influenciado por los valores establecidos en el grupo donde participa.
- Se constató que los trabajadores se ajustan a las normas y estándares fijados por el grupo, para evitar sanciones.
- La empresa pasó a ser considerada como una organización social, nutrida por diversos grupos informales.
- Se propusieron el estudio y comprensión de las relaciones humanas.
- Se estableció la importancia del contenido y naturaleza del trabajo.
- Se enfatizaron los elementos emocionales.

Mary Parker Follet

Nació en Quincy, Massachusetts, cerca de Boston (1868). Entre sus escritos más importantes están los siguientes: El nuevo Estado (1918), Experiencia creativa (1924), El conflicto constructivo, Los principios psicológicos en la administración de los negocios y El poder con la gente (1925). Teorizó algunos elementos básicos de la Administración; fue partidaria de la práctica democrática y participativa de la administración; humanizó conceptos como autoridad y liderazgo; y exhortó al Estado y a la dirección de las empresas a ubicarse en el nivel de las necesidades de la sociedad y del trabajador.

A continuación, enunciamos algunos conceptos que propuso para una buena administración:

- Liderazgo: líder es quien visualiza la situación completa, organiza la experiencia de un grupo, ofrece una visión del futuro y capacita a sus seguidores para que también sean líderes. El liderazgo puede ser múltiple, según la situación en particular, y lo pueden ejercer tanto el dirigente como el subordinado.
- Autoridad: la manera más efectiva de ejercer autoridad consiste en dar órdenes despersonalizadas, haciendo énfasis en la tarea y no en el poder de una persona sobre otra.
- Ética corporativa: cada empresa establece códigos de ética que se anteponen a los del trabajador.

□ Conflicto: manifestación de diferencias de opiniones o intereses. Es posible emplear el conflicto en nuestro favor y obtener resultados positivos del mismo. Algunos métodos para resolver el conflicto:

- Dominación: victoria de una parte sobre otra.
- Acuerdo: cada parte cede un poco para conservar la paz.
- Integración: enfoque que resuelve el conflicto.

Parker estaba en contra de una solución por acuerdo o dominación, argumentando que la problemática en estas condiciones sigue un mismo plano: en cualquier momento la guerra puede continuar. La mejor manera de resolver un conflicto es la salida integradora, que permite a los involucrados expresar sus peticiones y desarrollarlas respetuosamente, en un ambiente de trabajo conjunto y de cooperación.

□ Poder: debe reconsiderarse el modelo tradicional del poder sobre la gente (que a veces resulta degradante y contraproducente), y en su lugar practicar el poder con la gente.

□ Relaciones humanas y creencia en la bondad humana y el espíritu de cooperación: a través de un gobierno democrático, podemos desarrollar nuestro potencial y fortalecer los grupos a los que pertenecemos. En una verdadera democracia, cada individuo toma parte en el proceso de toma de decisiones y acepta su responsabilidad en el resultado global.

Por último, subrayemos que la tesis de Parker sobre la solución mutua de problemas anuncia el compromiso del empleado, la administración participativa, los círculos de calidad y otros enfoques, con base en equipos, para comprometer la fuerza de trabajo en el diagnóstico, análisis y descubrimiento de soluciones. Asimismo, considera anticipadamente un pensamiento de contingencia o situacional para resolver problemas administrativos.

Kurt Lewin

Considerado uno de los investigadores más sobresalientes de la administración moderna, se le atribuyen los estudios sobre el desarrollo de la dinámica de grupos. Fundó el Centro de Investigación de Dinámica de Grupo en la Universidad de Michigan (dedicada a tareas de laboratorio e investigación de grupos de trabajo).

La técnica de la dinámica de grupos se basa en la observación de ciertas fuerzas especiales generadas cuando diversas personas se reúnen. Hay una diferencia entre el comportamiento de grupo y el individual, debido al aumento de la susceptibilidad y reacciones emocionales en las personas cuando están en masa.

Otro de los estudios importantes de este pensador es la resistencia al cambio, actitud natural del individuo, dentro o fuera de su trabajo. Las personas se rehúsan a que se cambie el color de las paredes, a las nuevas tecnologías, a firmar una tarjeta de asistencia, etcétera. Este fenómeno no siempre se da en los niveles operativos, también se presenta en los estratos altos de dirección. Siempre hay dos fuerzas opositoras: una quiere el cambio y la otra no. Por ejemplo, dirección/trabajadores o sindicato.

Además, hizo análisis respecto de los estilos de liderazgo y puso las bases para estudiar la conducta del líder dentro de un grupo laboral. Distinguió dos clases de liderazgo: autocrático y democrático, que comprende un subgrupo de líderes muy peculiares que no ejercen control sobre el grupo y permiten que sus miembros trabajen y desarrollen sus propias soluciones para resolver dificultades.

Señalemos ahora algunas críticas a esta escuela. En primer lugar, es imprescindible el estudio psicológico de las organizaciones y de los sistemas gerenciales que intervienen en la funcionalidad de éstas: supervisión, motivación, comunicación y liderazgo.

El análisis de las relaciones humanas abre la posibilidad de considerar al elemento humano como base del cuerpo organizacional. El hombre es principio y fin de toda actividad, y no sólo es capaz de producir, sino

también de crear y ofrecer aspectos intangibles como la motivación, afecto y confianza en un clima laboral (tan necesarios en estos días de crisis económica y moral).

A pesar de sus bondades, esta corriente administrativa es considerada como un sistema de concepciones teóricas, instrumentos concretos y técnicas de dominio e influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizados dentro de la administración como productores de armonía de clases en las empresas.

El experimento de Hawthorne fue el más representativo en esta corriente, pero resultó un simple esbozo de opiniones subjetivas respecto de las diferentes situaciones que afectaban al proceso productivo. Además, la irracionalidad que detectó Mayo en el comportamiento de los grupos se debió, en primer lugar, a la falta de un estudio riguroso y una metodología científica; y, en segundo, a que se basó en un análisis superficial sobre diversas manifestaciones de conflictos en la empresa industrial. Tanto Mayo como sus seguidores no llegaron a tomar conciencia de los lineamientos y esencia de las interrelaciones sociales dentro de toda entidad.

No obstante las críticas, los estudios de Parker son base imprescindible para un cambio de filosofía organizacional: el concepto democrático de liderazgo, autoridad, poder y negociación ha transformado muchas organizaciones.

Aplicaciones actuales en las organizaciones

El factor humano es el recurso preponderante de toda organización, por eso es importante escucharlo, apoyarlo e invitarlo a participar en el futuro de la empresa. Incluso muchas instituciones manejan la política de “puertas abiertas”, es decir, el trabajador puede acudir con los directivos a exponer su situación. Un ejemplo de este tipo de instituciones es la FCA-UNAM. Además de que otorga, en nombre de la máxima casa de estudios, medallas o premios especiales de distinción por antigüedad, trascendencia académica y/o de investigación, entre otros, también promueve el desarrollo de sus académicos a través de la investigación y elaboración de materiales didácticos. Esto muestra un amplio reconocimiento al esfuerzo de alumnos, trabajadores en general y docentes.

Otras empresas de servicios dan premios a los empleados destacados o reconocen y valoran las mejores sugerencias en el aspecto de sistemas de trabajo.

2.2.3. Teoría neoclásica

No obstante, la profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa, los puntos de vista de los autores clásicos siempre han subsistido. A pesar de la crítica a los postulados clásicos y a los nuevos enfoques de la organización, se comprueba que principios de administración como la departamentalización, la racionalidad del trabajo, la estructura lineal o funcional, en fin, el enfoque clásico, nunca fueron sustituidos del todo por otro enfoque. Todas las teorías administrativas se sustentan en la teoría clásica, ya sea como punto de partida o como crítica para intentar una posición diferente, y siempre están íntimamente relacionadas con ella.

El enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y redimensionada en los problemas administrativos y el tamaño de las organizaciones de hoy. En otros términos, la teoría neoclásica es la teoría adaptada al modelo de las empresas actuales, dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas.

El enfoque neoclásico “consiste en identificar las funciones de los administradores y, deducir de ellas los principios fundamentales de la complicada práctica de la administración”.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA TEORÍA NEOCLÁSICA.

Las principales características de la teoría neoclásica son las siguientes:

- Énfasis en la práctica de la administración. La teoría neoclásica se caracteriza por hacer énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no descuida los conceptos teóricos de la administración.
- Reafirmación relativa de los postulados clásicos. Puesto que los autores neoclásicos pretenden poner las cosas en el lugar preciso, retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, lo redimensionan y lo reestructuran de acuerdo con las circunstancias de la época actual, para darle una configuración más amplia y flexible. El enfoque neoclásico utiliza de nuevo la mayor parte de los conceptos clásicos: estructura de la organización lineal, funcional y línea-staff, relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad y departamentalización.
- Énfasis en los principios generales de la administración. Los autores neoclásicos se preocuparon por establecer los principios generales de administración, capaces de orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones, definiendo la manera como el administrador debe planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados. Los once principios de administración más utilizados son:

PRINCIPIOS	
En cuanto a los objetivos	1. Los objetivos de la empresa y sus departamentos deben ser definidos y establecidos claramente por escrito. La organización debe ser sencilla y flexible.
En cuanto a las actividades	2. Las responsabilidades asignadas a una posición deben reducirse, tanto como sea posible, al desempeño de una función sencilla. 3. Las funciones asignadas a los departamentos deben ser homogéneas para que la operación sea más eficiente y económica.
En cuanto a la autoridad	4. En la organización debe existir líneas claras de autoridad de arriba hacia abajo, y de responsabilidad de abajo hacia arriba. 5. La responsabilidad y la autoridad de cada posición deben estar claramente definidas por escrito. 6. La responsabilidad debe ir siempre acompañada de la correspondiente autoridad. 7. La autoridad para emprender o iniciar una acción debe delegarse al nivel más próximo posible al escenario de la acción. 8. El número de niveles de autoridad debe ser el mínimo posible.
En cuanto a las relaciones	9. El número de subordinados que un individuo puede supervisar con eficiencia tiene un límite. 10. En la organización, cada individuo debe reportarse, a un solo supervisor 11. Las responsabilidades de la autoridad más elevada es absoluta en relación con los actos de sus subordinados.

Énfasis en los objetivos y en los resultados. Los objetivos son valores buscados o resultados deseados por la organización, que espera alcanzarlos a través de la eficiencia de su operación. Si esta operación falla, los objetivos o resultados se alcanzan parcialmente o, simplemente, se frustran. Los objetivos justifican la existencia y operación de una organización. Aunque los métodos y la racionalización del trabajo fueron la bandera de la administración científica, y la de la teoría clásica fueron los principios generales de la administración, la teoría neoclásica sólo los considera medios en la búsqueda de la eficiencia y enfatiza en los fines y resultados. Hay una decidida orientación hacia los objetivos y los resultados.

• **Eclecticismo.** Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en gran parte en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogieron el contenido de casi todas las teorías administrativas, como fueron: la teoría de las relaciones humanas, la teoría de la burocracia, la teoría estructuralista, la teoría del comportamiento, la teoría matemática y la teoría de los sistemas. Debido a este eclecticismo, la teoría neoclásica se considera una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna, y formulada dentro del modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy.

El enfoque humanístico origina una real revolución conceptual en la teoría administrativa; si antes el interés se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administrativa), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En este enfoque la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos sociales y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. El enfoque humanístico surge de la teoría de las relaciones humanas en los EE.UU. a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, la psicología, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo. Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo, el objetivo de la psicología del trabajo o psicología industrial, para la mayoría era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basadas en esas características. Sin duda, fue valiosa la contribución de la psicología industrial en la demostración de las limitaciones de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Mientras que los demás países el liberalismo económico típico del siglo XX pasó, a partir de la primera guerra mundial, a ser sustituido por una creciente injerencia del estado en la economía con el surgimiento de algunos gobiernos totalitarios, en los EE.UU. se convierte en una competencia mundial. La fuerte depresión económica que azotó el mundo alrededor de 1929 intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Provocó indirectamente una verdadera reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios de administración hasta entonces aceptados con su carácter dogmático y prescriptivo. Como se estudiara más adelante, este enfoque comenzó poco después de la muerte de Taylor sin embargo solo encontró enorme aceptación en los EE.UU. a partir de los años treinta, principalmente por sus características eminentemente democráticas, su divulgación fuera de este país ocurrió mucho después de finalizada la segunda guerra mundial.

JAMES MOONEY

ORÍGENES: Sus orígenes se deben a cuatro principales causas:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de la teoría clásica.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, "Psicología y Sociología".

TEORÍA CLÁSICA, TEORÍA DE LAS R.H. Trata la organización como una máquina. Trata la organización como grupos de personas. Hace énfasis en las tareas o tecnología. Hace énfasis en las personas. Se inspira en sistemas de ingeniería. Se inspira en sistemas de psicología. Autoridad centralizada. Delegación plena de la autoridad.

Líneas claras de autoridad. Autonomía del trabajador. Especialización y competencia técnica. Confianza y apertura. Acentuada división del trabajador. Énfasis en las relaciones humanas. Confianza en las personas.

- Las ideas de fisiología pragmáticas de John Dewey y la psicología dinámica de Kart Lewin contribuyeron a su concepción.

- Las conclusiones del experimento de Harthorne llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la conducción de ELTON MAYO.

EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE.

En 1924 la academia nacional de ciencias de los estados unidos inicio algunos estudios para verificar la correlación entre producto e iluminación. Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil próximo a Filadelfia. En principio mayo puso un periodo de descanso, dejo que los obreros vieran cuando deberían parar las maquinas y contrato una enfermera, aumento la producción y disminuyo la rotación. En 1927 se realizo un experimento en una fábrica de la Wester Electric Company con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.

I.PRIMERA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE.

Se escogieron 2 grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, un grupo de observadores trabajo bajo la intensidad variable de luz mientras que el grupo de control trabajo bajo intensidad constante. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar una de las cuales que el factor psicológico.

II. SEGUNDA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE. (MONTAJE DE RELES).

Comenzó en abril de 1927 seleccionándose 6 jóvenes de nivel medio, cinco montaban los relees, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. El grupo experimental se dividió en 12 periodos.

III. SEGUNDA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE. (PROGRAMA DE ENTREVISTA).

En septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas el cual comprendía entrevistas con los empleados para conocer sus actitudes y sentimientos. Como el programa fue muy bien escogido entre obreros y supervisores la empresa creo la división de investigaciones industriales en febrero de 1929 con más de 40000 empleados.

IV. SEGUNDA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE. (SALA DE OBSERVACIÓN DE MONTAJE).

Escogiéndose un grupo de 9 operadores, 9 soldadores, y 2 inspectores. Este experimento que pretendía analizar la organización informal de los obreros duró de noviembre de 1931 a mayo de 1932. Pero este experimento fue suspendido en 1932 por razones externas.

2.2.4. Teoría de la burocracia

Sociólogo alemán (Erfurt, Prusia, 1864 - Múnich, Baviera, 1920). Max Weber era hijo de un jurista y político destacado del Partido Liberal Nacional en la época de Bismarck. Estudió en las universidades de Heidelberg, Berlín y Gotinga, interesándose especialmente por el Derecho, la Historia y la Economía.

En 1909 fundó la Asociación Sociológica Alemana. Fue un gran renovador de las ciencias sociales en varios aspectos, incluyendo la metodología: a diferencia de los precursores de la sociología, Weber comprendió que el método de estas disciplinas no podía ser una mera imitación de los empleados por las ciencias físicas y naturales, dado que en los asuntos sociales intervienen individuos con conciencia, voluntad e intenciones que es preciso comprender. Propuso el método de los *tipos ideales*, categorías subjetivas que describen la

intencionalidad de los agentes sociales mediante casos extremos, puros y exentos de ambigüedad, aunque tales casos no se hayan dado nunca en la realidad; Weber puso así los fundamentos del método de trabajo de la sociología moderna -y de todas las ciencias sociales-, a base de construir modelos teóricos que centren el análisis y la discusión sobre conceptos rigurosos.

El primer fruto de la aplicación de este método fue la obra de Weber sobre *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1905); trabajando sobre los tipos ideales del «burgués», la «ética protestante» y el «capitalismo industrial», estudió la moral que proponían algunas sectas calvinistas de los siglos XVI y XVII para mostrar que la reforma protestante habría creado en algunos países occidentales una cultura social más favorable al desarrollo económico capitalista que la predominante en los países católicos.

ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LA BUROCRACIA

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

- Fragilidad y parcialidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas (opuestas y contradictorias entre sí) para presentar un enfoque global, integrado y totalizador de los problemas organizacionales, tanto en la estructura como de los participantes de la organización.
- Era necesario encontrar un modelo de organización racional capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de sus integrantes, aplicable no sólo en la fábrica, sino en todas las formas de organización humana y, en especial, a las empresas.
- El creciente tamaño y la complejidad de las empresas exigía modelos organizacionales mejor definidos. Tanto la teoría clásica como la teoría de las relaciones humanas se mostraron insuficientes para responder a la nueva situación, que se hacía cada vez más compleja.
- El resurgimiento de la sociología de la burocracia, a partir del descubrimiento de los trabajos de su creador Max Weber. Según esta teoría, se puede pagar a un hombre con exactitud y minuciosidad, sin permitir por ningún motivo que sus emociones interfieran en su desempeño.

Tipos de sociedad: Idalberto Chiavenato: menciona que Weber distingue tres tipos de sociedad:

Sociedad tradicional:

En donde predominan características patriarcales y patrimonialistas, como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.

Sociedad carismática:

En donde predominan características místicas, arbitrarias y de personalidad, como en los grupos revolucionarios, en los partidos políticos, en las naciones en revolución.

Sociedad legal, racional o burocrática:

En donde predominan normas impersonales y racionalidad en la selección de los medios y de los fines, como en las grandes empresas, en los estados modernos en los ejércitos.

Tipos de autoridad:

Para Weber a cada tipo de sociedad corresponde uno de autoridad:

Autoridad tradicional:

Cuando los subordinados aceptan las órdenes de sus superiores como justificadas por que esa siempre fue la forma en que se hicieran las cosas.

La dominación tradicional (típica de la sociedad patriarcal) cuando involucra una gran cantidad de personas y un vasto territorio, puede asumir dos formas de aparato administrativo para garantizar su supervivencia:

- **a).**-forma patrimonial, en la cual los empleados preservan la dominación tradicional son los servidores personales del señor (parientes, favoritos, empleados, etc.) y por lo general son dependiente de el económicamente.
- **b).**-forma feudal, en la cual el aparato administrativo presenta mayor grado de autonomía en relación con el señor. Los empleados son aliados del señor y le hacen juramento de fidelidad. En virtud de ese contrato los vasallos ejercen una jurisdicción independiente, disponen de sus propios dominios administrativos.

Autoridad carismática:

Cuando los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, pero causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo de superior con el cual se identifican.

El aparato administrativo en la dominación carismática involucra una gran cantidad de seguidores, discípulos y subordinados leales y devotos, para desempeñar el papel de intermediarios entre el líder carismático y la masa.

Autoridad legal racional o burocrática:

Cuando los subordinados aceptan las órdenes de sus superiores como justificadas, por que están de acuerdo con ciertos preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el comando.

El aparato administrativo en la dominación legal es la burocracia, tiene su fundamento en las leyes y en el orden legal. La posición de los empleados (burócratas) y sus relaciones con el gobernante, los gobernantes y colegas se definen por reglas impersonales y escritas, que delinear en forma racional la jerarquía del aparato administrativo.

Aproximación a la definición formal de burocracia:

Un trabajo publicado en Monografías.com menciona que la burocracia resulta un "tipo ideal de organización" delimitada por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del estado como del sector privado. Representa una estructura administrativa y de personal de una organización.

2.3. Enfoque explicativo y descriptivo

El enfoque descriptivo apunta a reunir conocimiento sobre el objeto del estudio y en razón de los resultados explicar. Las siguientes teorías pretenden describir a la administración desde esa perspectiva. Podremos observar también los aportes teóricos de los máximos exponentes de estas corrientes.

2.3.1. Teoría estructuralista

Por estructura se entiende el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y la relación que existe entre éstas. En consecuencia, la estructura de una organización es un modelo relativamente estable, un aspecto del todo. Ahora, si deseamos definirla con más exactitud es preciso ver qué tiene de estable, y encontramos: el sistema de autoridad, el sistema de comunicación, la estructura del comportamiento funcional y la estructura de formalización o burocratización.

Asimismo, la estructura es un conjunto formal de dos o más elementos que permanece inalterado, ya sea en el cambio, ya sea en la diversidad de contenidos. Es decir, la estructura se mantiene aunque haya modificación en alguno de sus elementos o relaciones.

La Escuela Estructuralista nació con las ideas del sociólogo alemán Max Weber a principios del siglo XX, con la publicación de una bibliografía de las grandes organizaciones de esa época, a las que llamó “burocracias”. La burocracia apareció junto con una serie de acontecimientos como el capitalismo, la economía monetaria, el mercado de fuerza laboral y la divulgación de la ética protestante (sostiene que el trabajo es un don de Dios, y el ahorro la forma de evitar la vanidad y la ostentación; y para Weber es la organización por excelencia.

Como ya mencionamos, esta corriente administrativa toma como base estudios llevados a cabo por destacados sociólogos –con respecto al análisis de las relaciones sociales, el sistema social global y la interdependencia entre diferentes organizaciones–, quienes concretaron y caracterizaron un conjunto de elementos afines a todas las entidades. Estos estudios se centran en cinco puntos fundamentales:

Objetivos de la organización	Es importante la participación de los miembros al definir y analizar los objetivos. Además, deben tomarse en cuenta los objetivos abstractos (ideales implícitos de los miembros, por ejemplo, laborar en un ambiente propicio y entusiasta) y los concretos (definidos en el plan de la organización).
Tipología de las organizaciones	Hay diferentes tipos de organización, según sus objetivos, estructura, lugar dentro del sistema global, social y económico, etcétera.
Relaciones sociales dentro de la organización	En las organizaciones hay múltiples interrelaciones: entre individuos, éstos y grupos, etcétera. Estas relaciones determinan la estructura de la unidad económica, ya que reflejan intereses, actitudes y necesidades de cada uno de los miembros y grupos de la entidad.
La organización y su relación con el medio ambiente social	Las entidades están situadas en un contexto social y económico determinado. Por ello el administrador debe entender los fenómenos y relaciones producidos en la organización y su entorno.
Los conflictos en la organización	Dentro de las aportaciones prácticas y concretas de la corriente estructuralista está la teoría del conflicto . Éste es como el termómetro de las condiciones dentro de la organización, y reflejo de las contradicciones sociales. Además, es un producto social, resultado del choque entre el capital y la fuerza de trabajo; y como no es posible superarlo, por lo menos hay que suavizarlo.

A diferencia de Taylor y Mayo, el Estructuralismo relaciona la empresa con el sistema social que la rodea. El enfoque de estudio, en este caso, es básicamente sociológico:

- Analiza los elementos formales e informales de la organización y su interrelación.
- Observa los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización; es decir, toda la dinámica social que se produce en la entidad o unidad productiva.
- Estudia todos los niveles de la organización.

- Considera los estímulos materiales, sociales y ambientales, y su interdependencia e influencia. Hace una síntesis de las teorías de incentivos económicos y de incentivos sociales y ambientales, de Taylor y Mayo, respectivamente.
- Analiza las relaciones de intercambio e influencia entre las organizaciones y su medio ambiente. Deja atrás el concepto de empresa como un ente aislado. Define los problemas, conflictos, objetivos, intereses y actitudes producidos en la estructura formal e informal de una unidad productiva.
- Su estudio es crítico y comparativo

2.3.2. Teoría comportamental

El Neo-humano-relacionismo o Teoría del Comportamiento critica al enfoque clásico, a la burocracia y a la teoría de las relaciones humanas porque considera que nunca trataron al factor humano en forma individual. Por ello esta corriente analiza a las personas y su comportamiento en forma individual, con el supuesto de que la motivación aumenta la productividad de la empresa. Califica las relaciones como un factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad. Asimismo, sostiene que para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta de las personas. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos; en este sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede hacer que su organización funcione mejor y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización, en tanto se controlen las otras variables de producción. Destacan:

Abraham Maslow (1908-1970)

Se da a conocer con su libro *Motivación y personalidad*, en donde señala una jerarquía de las necesidades básicas del ser humano que rápido se convirtió en guía de motivación para el personal de las empresas. Argumenta que la motivación no es un evento aislado que pueda producir una respuesta perfectamente distinguible tal y como lo propone la psicología conductual; sino una serie de factores jerarquizados que actúan sobre el ser total. Para él, las necesidades pueden ser tanto fisiológicas como psicológicas. A su vez, éstas comprenden algunas primarias, que el hombre debe satisfacer necesariamente, de lo contrario, puede enfermar e incluso morir. Y para identificarlas, Maslow hizo una serie de consideraciones:

- Ausencia produce enfermedad.
- Presencia previene enfermedad.
- Reimplantación cura enfermedad.
- En ciertas situaciones muy complejas (de libre elección), la persona privada de ella, la prefiere ante otros satisfactores.
- Resulta inactiva, de muy menguado efecto o nula funcionalmente en la persona saludable.

Estas consideraciones se refieren a las necesidades fundamentales del organismo humano en relación con su funcionamiento biológico y fisiológico, y simplemente aseguran la supervivencia: alimento, aire, refugio, sexo y sueño. Son exigencias que en primera instancia deben de ser satisfechas para luchar por otros satisfactores.

Luego de las necesidades básicas, hallamos las de seguridad. Éstas permiten a la persona saber que no está corriendo riesgos que pongan en peligro su vida o integridad física, pues hay factores que le aseguran vivir en un mundo estable y previsible. Por ejemplo, la seguridad en la permanencia en el trabajo y percepción de ingresos; seguridad física, de la posesión de un hogar, una familia, etcétera.

También hay necesidades de crecimiento, consideradas como secundarias para la supervivencia biológica de los hombres; sin embargo, su insatisfacción impide el desarrollo psicológico.

Cuando las demandas anteriores han sido cubiertas, la persona desea tener ligas afectivas con sus semejantes, y se sabe con un lugar definido dentro de la estructura social, es decir, posee una identificación y un sentido de pertenencia. En este punto, Maslow distingue dos variantes de la estima: la proveniente de los demás y la propia. La primera incluye conceptos como prestigio, reconocimiento, aceptación, deferencia, estatus, reputación y aprecio, elementos que permiten al individuo sentirse digno de la compañía de los demás. Y la segunda comprende aspectos como la autovaloración, autorrespeto, confianza en sí mismo, capacidad de autonomía y libertad, que conforman una autoimagen que da armas a la persona para desenvolver completamente sus facultades.

Hay asimismo una necesidad de saber y comprender. La curiosidad es característica natural de las personas sanas, y las auxilia en la consecución de su autorrealización.

Por otro lado, uno de los descubrimientos más sorprendentes de Maslow es que los individuos tienden de manera natural a desear la estética en su entorno, son buscadores de lo bello; a tal grado que descubrió a personas enfermas debido a un entorno que consideraban lleno de fealdad.

Asimismo, existe la necesidad de actualización o autorrealización. Para Maslow, una persona en vías de actualizarse o autorrealizarse presenta las siguientes características:

- Tiene muy buena percepción de la realidad.
- Está orientada hacia su autoaceptación, aceptación de los otros y de la naturaleza.
- Es espontánea.
- Es independiente y tiene deseo de una vida personal.
- Es autónoma y no se orienta hacia la masificación.
- Es original en sus planteamientos, juicios y expresa riqueza emotiva.
- Se identifica con la humanidad.
- Se orienta hacia una progresión en sus relaciones interpersonales.
- Muestra facilidad para aceptar a los otros.
- Es creativa.
- Tiene movilidad en sus sistemas de valores.

Finalmente, Maslow argumenta que son indispensables ciertas condiciones sociales para que la persona pueda desarrollarse como tal: libertad de expresión, justicia, igualdad, rectitud, honestidad, etcétera. Si están ausentes, la satisfacción de las necesidades se ve comprometida.

Douglas McGregor

Muchos estudios se han realizado con el propósito de establecer estrategias de dirección. Entre ellos, destacan los de McGregor, en la década de 1960, y que aún tienen aplicación.

A partir de su Teoría X y Teoría Y, hay dos estilos de dirección que dependen de la concepción que se tenga del hombre: autoritario (que proviene del pensamiento Tayloriano) y participativo (basado en las ideas de Maslow).

Así, al administrar una empresa, se pueden asumir dos posturas, dos conjuntos de supuestos.

Primero: creer que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y lo evitará siempre que le sea posible; que necesita ser obligado, dirigido y hasta amenazado por castigos para hacer bien su trabajo. Y que la persona promedio prefiere que la dirijan, no asume responsabilidades y procura su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría X.

Segundo: suponer que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o descansar, y autocontrolarlo; y procuran asumir responsabilidades. Que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría tiene y puede desarrollar, y no sólo unos pocos. Este grupo de supuestos los llamó Teoría Y.

A continuación, se muestra un resumen del estilo de dirección que se observa en las organizaciones.

Estilo de dirección Teoría X	Estilo de dirección Teoría Y
Se basa en el ejercicio de una autoridad formal , donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta las normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar sanciones. Estas actuaciones corresponden a un estilo de dirección autoritario .	Es una dirección participativa que proporciona las condiciones para que las personas puedan alcanzar sus propios objetivos al tiempo que los de la empresa. Los directores crean confianza, informan y forman, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

Chris Argyris

Concentra su atención en los recursos humanos. En 1967, publicó su libro Personality and organization, donde expone que en todo crecimiento organizacional el interés está centrado en el desarrollo de los recursos técnicos y humanos. El primero se adquiere mediante la dinamización de las áreas de comercialización, finanzas, ingeniería y producción. Y el segundo afecta a las personas, relaciones interpersonales, pequeños grupos, y sus vínculos, normas y valores organizacionales.

Asimismo, trata de determinar de qué modo puede crearse y mantenerse cierta calidad de vida en una organización, de forma que los participantes produzcan información válida y útil, sobre todo en relación con sus problemas más importantes. Así, adoptarán decisiones eficaces y generarán un alto grado de energía y compromiso para controlarlas y aplicarlas diligentemente. Esta concentración en las personas no deja en segundo término a las organizaciones; reconoce que precisamente las personas las crean y mantienen, por ello deben diseñar, aceptar y aplicar los cambios requeridos para mantener en buen estado a la entidad.

En cuanto a la coexistencia entre necesidades individuales y organizacionales, plantea un cuadro con el modelo de inmadurez-madurez, a partir de siete elementos:

Requerimientos “saludables” de la persona como individuo		Requerimientos que las organizaciones exigen de las personas
Inmadurez	Madurez	
1. Estados de pasividad.	Estados de actividad creciente.	Tener mínimo control sobre su trabajo y medios.
2. Estados de dependencia.	Estados de relativa independencia.	Ser pasivas, dependientes y subordinadas.
3. Comportamiento limitado.	Formas diferentes de conducta.	Tener corta perspectiva del tiempo.

4. Atención errática y causal.	Tener profundos intereses.	Apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales.
5. Percibe sólo el presente.	Considerar mayor perspectiva de tiempo.	Producir en situaciones de desajustes psicológicos.
6. Posición de subordinación.	Ocupar posiciones semejantes o superiores a otros.	
7. Poca conciencia y poco autocontrol.	Desarrollar conciencia y autocontrol.	

Herbert A. Simon

Autor de ascendencia germano-checa, nació en Estados Unidos de América en 1916, tuvo una formación multidisciplinaria en ciencias políticas, lógica, física matemática y econometría. En 1949, se trasladó a Carnegie-Mellon, donde colaboró en un programa de administración industrial. Fue seleccionado para el Premio Nóbel por sus contribuciones al proceso de decisiones dentro de las organizaciones económicas, aplicables a los sistemas y técnicas de planeación, presupuestos y control de la administración pública y privada. Conceptuó a las empresas como sistemas adaptativos con componentes físicos, personales y sociales, unidos por redes de comunicaciones y el deseo de cooperación para alcanzar fines comunes. Asimismo, incrementó el contenido descriptivo y realista de los estudios económico-administrativos.

Plantea a la vez modelos de racionalidad limitada y desequilibrio, en los que tanto los empresarios como los consumidores están donde están no porque maximicen sus utilidades (monetarias o subjetivas), sino porque implican situaciones satisfactorias (no óptimas). Y critica la teoría económica convencional porque, según él, carece de las propiedades cognitivas y de comportamiento de los seres humanos como procesadores de información y aportadores de soluciones a los problemas.

La mayoría de los economistas parece ignorar sus contribuciones. Milton Friedman y Fritz Machlup pusieron en duda su valor para el análisis económico. Ello obedece a que las aportaciones de Simon vulneran las bases mismas de las teorías convencionales de maximización, racionalidad y equilibrio económico general. En particular, avances recientes en la macroeconomía refutan conclusiones de la escuela de expectativas racionales y de la nueva economía clásica al aceptar los principios keynesianos de los efectos reales de las políticas monetarias y fiscales, contradiciendo así las tesis de las tendencias acerca de la inutilidad de la política económica, empleando precisamente como uno de sus soportes de refutación la racionalidad limitada de Simon. Esta misma postura ayuda a explicar por qué los mercados de trabajo no pueden ser competitivos o totalmente abiertos (pues quienes toman decisiones tienen una capacidad limitada para conocer y están sesgados por sus preferencias personales y sociales); y facilita la comprensión de las decisiones en el terreno empírico para adoptar conductas y ofrecer respuestas.

Frederick Herzberg (1923-2000)

Publicó en 1965 sus investigaciones sobre los factores higiénicos y las motivaciones, que constituyen la Teoría Dual de las necesidades. Los primeros, de mantenimiento o higiene, no motivan a la gente; sin embargo, deben estar presentes, de lo contrario, provocan su descontento. Por eso los llamó saludables: sólo dan salud, pero ésta no se aprecia hasta que se pierde. Entre éstos, podemos mencionar: un ambiente amigable, buen sueldo, seguridad de trabajo, espacio físico agradable, prestaciones, reconocimiento, etcétera.

Y el segundo grupo lo constituyen motivadores reales capaces de producir un sentido de satisfacción, y usualmente tienen relación directa con el puesto que se desempeña.

Si existen ambos factores en gran cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no se genera disgusto; pero su carencia produciría insatisfacción.

Rensis Likert

Propone cuatro sistemas de administración. Pero antes de determinar cuál aplicar, advierte, las empresas deben tomar en cuenta cuatro variables:

- Proceso de decisión
- Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Recompensas y castigos

Cuatro sistemas de administración

Autoritario o coercitivo	Es cerrado, autocrático y arbitrario. Su proceso de decisión: la alta dirección toma todas las resoluciones; no hay comunicación; las relaciones interpersonales no se dan debido a que la alta dirección toma todas las decisiones; no existen sistemas de recompensa.
Arbitrario o benevolente	Es una autocracia disimulada. El proceso de decisión está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en aspectos de poca importancia; la comunicación es precaria, más se hace creer que es adecuada; las relaciones interpersonales se toleran; los sistemas de recompensas prestan más atención a los castigos.
Consultivo	El proceso de decisión es participativo, se permite que la gente intervenga; se da frecuentemente la comunicación; las relaciones interpersonales son constantes; se utilizan más recompensas que castigos.
Participativo	Es una democracia abierta. En el proceso de decisión se delega responsabilidad hasta donde sea posible; la comunicación se lleva a cabo en todos los sentidos; las relaciones interpersonales son constantes y, en gran parte, el proceso se basa en ellas; en el sistema de recompensas, sólo se castiga en circunstancias muy necesarias, pero continuamente se utilizan las recompensas (pues el sistema se apoya en éstas).

Para adoptar un modelo de dirección, primero hay que realizar una evaluación tomando como base los puntos anteriores y el tipo de organización. Inclusive una misma organización puede adoptar diferentes sistemas, según el área funcional de que se trate.

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton

Ambos autores desarrollaron una forma objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de liderazgo. El GRID administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en esta aportación, y se basa en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción",

expresadas ya en las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" (estudiadas en la Universidad de Ohio), o las de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" (analizadas en la Universidad de Michigan).

2.3.3. Teoría de los sistemas

Los sistemas no son un tema nuevo, desde épocas anteriores ha habido interés por estudiarlos; y a medida que se conocen más, su concepción se va enriqueciendo y sus campos de aplicación ampliándose. El enfoque de sistemas permite abordar tanto el funcionamiento de una empresa, como de un país o de un ser vivo; y en el campo de la Administración, ha permitido analizar a las organizaciones como sistemas abiertos, cuyo funcionamiento depende de factores internos y externos.

Ludwing von Bertalanffy

En 1940, este biólogo alemán inicia sus estudios sobre los sistemas en el campo de la física, química, cinemática y termodinámica. En 1951, en un artículo, se refiere por primera vez a la "teoría de sistemas", con la cual pretendía establecer hipótesis y formulaciones conceptuales de aplicación universal.

Supuestos básicos de la teoría general de sistemas:

- La tendencia hacia la integración de distintas ciencias (naturales y sociales).
- Puede ser una forma más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico (ciencias sociales).
- Mediante ésta y el desarrollo de principios unificadores que atraviesen los universos de diversas ciencias, es posible aproximarse al objetivo de toda ciencia.

La teoría general de sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:

- ✓ Los sistemas existen dentro de sistemas. Las moléculas habitan dentro de las células, éstas en tejidos, éstos en los órganos y éstos en los organismos.
- ✓ Los sistemas son abiertos. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas.
- ✓ Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Por ejemplo, los tejidos musculares se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

Katz y Kahan

Estos investigadores de la Universidad de Michigan fueron los primeros en presentar una visión de los sistemas abiertos realizando estudios en diversas organizaciones. Y sus trabajos los llevaron a entender a las organizaciones en función de cuatro elementos:

- Naturaleza de los sistemas sociales: consideraron que debido a que los seres humanos traen consigo actitudes, percepciones, hábitos o expectativas propias, las organizaciones son sistemas sociales muy complejos.
- Componentes del sistema social: comportamiento, normas y valores.
- Descripción de los subsistemas: productivos, de apoyo, mantenimiento, adaptación y administrativos.
- Relación con el entorno: toda organización es un subsistema de un sistema mayor, que al interactuar y vincularse entre sí modifica y afecta su funcionamiento operativo.

James E. Rosenzweig

Considera a la organización como un sistema organizado, compuesto por partes interdependientes (subsistemas), y perfectamente delimitado de un entorno externo (suprasistema ambiental). En este modelo hay cinco subsistemas:

De metas y valores	Así como la organización toma los valores del medio sociocultural, también determina y ejerce influencia para la adquisición de determinados valores.
Técnico	Se encarga de transformar los insumos en productos, a través de la tecnología.
Estructural	Permite identificar la organización y coordinación de actividades mediante herramientas administrativas, como los organigramas, descripción de puestos y procedimientos, dirección en que fluye la comunicación y autoridad.
Psicosocial	Implica el comportamiento, la motivación y todas las relaciones generadas en la dinámica grupal.
Administrativo	Su importancia radica en la integración de las funciones y prácticas administrativas, y la relación entre la organización y el medio ambiente. Asimismo, permite que todos los subsistemas funcionen adecuadamente.

C. West Churchman

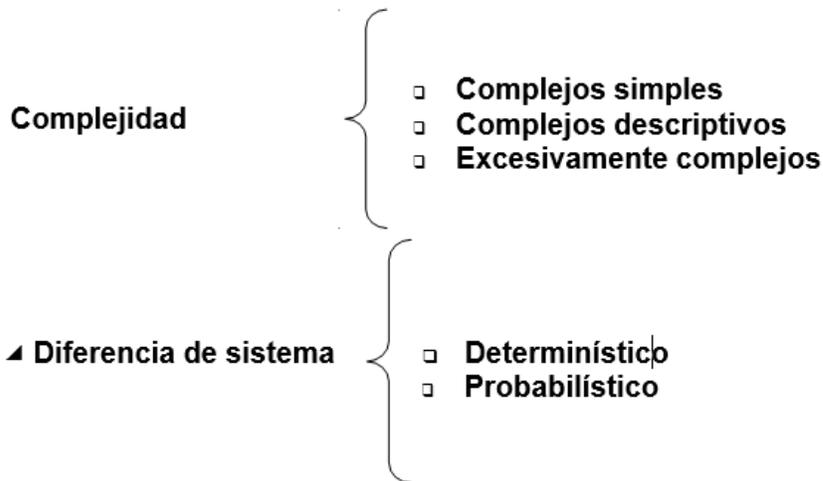
Considera que la utilidad del enfoque de sistemas es su aplicación universal y real.

Además, señala que los componentes de la organización vista como un sistema son:

- Objetivos del sistema total. Fines que persigue la organización como sistema.
- Entorno del sistema. Todo lo que ésta fuera de éste.
- Recursos del sistema. Medios con los que cuenta para llevar a cabo el logro de sus objetivos.
- Componentes del sistema. Actividades que hacen posible el alcance de sus objetivos.
- Administración del sistema. Consiste en verificar que los planes han sido ejecutados de la manera correcta, con base en la planeación y control.

Stafford Beer

Analiza los sistemas desde el punto de vista de la cibernética, y los define como un conjunto de elementos relacionados entre sí que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo, operando insumos o entradas, para proveer salidas o productos. Para la mejor comprensión de los sistemas, Beer los clasifica de acuerdo con dos criterios:



En función de los criterios anteriores, surge otra tipificación con seis categorías:

- Sistema determinístico simple
- Determinístico complejo
- Determinístico excesivamente complejo
- Probabilístico simple
- Probabilístico complejo
- Probabilístico excesivamente complejo

Finalmente, según Beer, los sistemas en la cibernética son excesivamente complejos, probabilísticos y autorregulados.

Aplicaciones actuales en las organizaciones

Al analizar a las empresas desde el enfoque de sistemas, nos damos cuenta de la importancia de hacerlo a partir de una visión integral de sus elementos, y no de manera fragmentada. Esto permitirá resolver sus problemas globalmente, ya que los resultados en uno de sus componentes afectan y modifican a los otros.

2.3.4. Teoría de la contingencia

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

Según Idalberto Chiavenato "El enfoque contingencial destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos"

Razón por la cual la teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción

de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

DEFINICIÓN DE TEORÍA CONTINGENCIAL

La Teoría Contingencial plantea que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización. En esta relación funcional, las variables ambientales se consideran variables independientes en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes.

La teoría de la contingencia destaca la eficacia de las acciones administrativas emprendidas en una situación y reprueba de cierta forma la estandarización. Así pues necesariamente la tecnología, el tamaño y el ambiente son factores imprescindibles en un plan contingente debido a que una diferencia mínima en la verificación de las empresas marca pauta inicial en la elección adecuada de la tecnología en sus producciones y procesos y de esto se deriva a su vez la estructura de la organización gracias a las diferencias y categorías tecnológicas, de esta manera es posible asegurar la correcta administración de los recursos evitando despilfarrarlos ya que de no ser así estaría en peligro su supervivencia para lo cual influye en gran medida el ambiente.

APORTES DE CHANDLER

Basada en la experiencia de 4 empresas, concluye que, durante los últimos 100 años, la estructura organizacional de las grandes empresas, estuvo determinada, de manera gradual, por sus estrategias de mercadeo y que las organizaciones pasaron por un proceso de 4 etapas:

- a) Acumulación de recursos
- b) Racionalización del uso de los recursos
- c) Continuación del crecimiento
- d) Racionalización del uso de los recursos en crecimiento

Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias que exigen diferentes estructuras organizacionales.

APORTES DE BURNS Y STALKER

Sociólogos industriales se encontraron con una diversidad de métodos y procedimientos administrativos. En base a esta diversidad clasificaron a las empresas como:

- a. **Mecanicistas:** Los problemas y las tareas con que el conjunto se enfrenta son asignados a especialistas. Apropia en condiciones ambientales estables.
- b. **Orgánicas:** Se adaptan a condiciones inestables cuando surgen problemas y exigencias de acción que no pueden ser fragmentadas y distribuidos entre especialistas en una jerarquía claramente definida. Apropia para condiciones ambientales de cambio e innovación.

APORTES DE LAWRENCE Y LORSCH

Llevaron un estudio sobre la oposición organización-ambiente, la cual marca el origen de la teoría contingencial, cuyo nombre derivó de esta investigación. Concluyeron que los problemas organizacionales básicos son la diferenciación y la integración.

- a. **Diferenciación:** División de la organización en subsistemas o departamentos, en los que cada cual desempeña una tarea especializada en un contexto ambiental también especializados.
- b. **Integración:** Proceso generado por presiones provenientes del ambiente general de la organización para unificar los esfuerzos y la coordinación entre los diversos departamentos.

APORTES DE JOAN WOODWARD

Fue una Socióloga industrial inglesa, se inició una investigación en 1958 para saber si los principios de administración expuestos por las diversas teorías administrativas se correlacionaban con el éxito de la empresa cuando se llevaban a cabo.

En su estudio se tomaron empresas con diferentes maneras de producir:

- I. Producción unitaria o taller.
- II. Producción en masa o mecanizada.
- III. Producción en serie o automatizada

Sus conclusiones fueron:

- a) La tecnología utilizada por la organización afecta profundamente el diseño organizacional.
- b) Existe fuerte correlación entre estructura organizacional y previsibilidad de las técnicas de producción.
- c) Las empresas con operaciones estables necesitan estructuras diferentes a aquellas organizaciones con tecnología cambiante.
- d) Predominio de las funciones de la empresa, la importancia de ventas, producción o ingeniería, depende de la tecnología empleada.

PRINCIPALES FACTORES QUE AFECTAN LA ORGANIZACIÓN

AMBIENTE

Es todo aquello que rodea externamente una organización o un sistema. Es el contexto dentro del cual esta se halla inserta. En tanto sistema abierto, la organización mantiene transacciones e intercambio con su ambiente, lo cual permite que todo lo que ocurre externamente en el ambiente influya internamente en lo que sucede en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye “todo lo que rodea” la organización, puede analizarse en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea:

Existe un ambiente general y un ambiente de tarea.

a. Ambiente General: es el macro ambiente o ambiente genérico, comuna todas las organizaciones. Lo que ocurre en el afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. El ambiente general está constituido por un conjunto de condiciones semejantes en todas las organizaciones, que son las condiciones tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas, culturales, etc.

b. Ambiente de Tarea: El más próximo e inmediato a cada organización. Es el segmento del ambiente general del cual una determinada organización extrae sus insumos y en el que deposita sus productos. Es el ambiente de operaciones de cada organización. Este ambiente de tarea está constituido por: los proveedores de insumos, clientes o usuarios, competidores, entidades reguladoras.

TECNOLOGÍA

Junto con el ambiente, la tecnología es otra variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales (variables dependientes). Además del impacto ambiental (para muchos autores, imperativo ambiental) existe el impacto tecnológico (para muchos autores imperativo tecnológico) sobre las organizaciones.

Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. La tecnología adoptada podrá ser elemental y rudimentaria (como el aseo y la limpieza con el cepillo o escoba) o sofisticada (como el procesamiento de datos a través de un computador). Sin embargo, algo es

evidente: todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.

La tecnología se considera como algo que se desarrolla predominantemente en las organizaciones en general y en las empresas en particular, a través de conocimientos acumulados, desarrollados sobre el significado y ejecución de tareas, la utilización de máquinas, equipos, instalaciones que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, esto es en productos o servicios.

La tecnología puede estar o no incorporada a bienes físicos.

Tecnología Incorporada a bienes físicos: está contenida en bienes de capital, materias primas básicas, intermedias o componentes.

Tecnología no incorporada: es un determinado tipo de conocimiento que es utilizado en el sentido de transformar elementos, materias primas, componentes o elementos simbólicos, datos, información, etc., en bienes o servicios, modificando su naturaleza o características.

LA ORGANIZACIÓN Y SUS NIVELES

Para la teoría contingencial no existe una universalidad en los principios de administración ni una única y mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. Las variables independientes son el ambiente y la tecnología. El ambiente impone desafíos internos. Para enfrentarse con estos dos tipos de desafíos, las organizaciones, independientemente de su naturaleza o tamaño, se dividen en tres niveles organizacionales:

Nivel institucional o nivel estratégico:

Es el nivel más elevado de la empresa compuesto por los directores, propietarios, accionistas, y altos ejecutivos. En este nivel se toman las decisiones y se establecen los objetivos de la organización.

Nivel Intermedio:

También denominado nivel mediador o nivel gerencial, cuida de los recursos necesarios, como de la distribución y colocación de lo que fue producido por la empresa en los diferentes segmentos del mercado.

Esta generalmente compuesto de la administración media de la empresa, son personas que transforman las estrategias elaboradas para alcanzar los objetivos empresariales en programas de acción.

Nivel Operacional:

También denominado nivel técnico o núcleo técnico, es el nivel donde el trabajo básico está relacionado directamente con la producción de los productos o servicios de la organización.

En este nivel se encuentra las máquinas y equipo, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas y determinadas rutinas y procedimientos programados dentro de una regularidad y continuidad que asegure la utilización de los recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones.

FACTORES EXTERNOS QUE PUEDEN ORIGINAR CONTINGENCIA A LAS EMPRESAS

Los factores externos pueden dividirse, según (Hall, 1973), en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves. Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente (Koontz y Weihrich, 2004), cuyo intercambio con los

factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

FACTORES INTERNOS QUE PUEDEN ORIGINAR CONTINGENCIA A LAS EMPRESAS

Los factores internos están dependiendo de las siguientes Recursos:

Recursos Humanos: Están comprendidos por los elementos humanos que requiera el alcance de las operaciones, tomando en cuenta diversas especialidades. El presupuesto y la conveniencia de que dichos elementos sean internos o externos dependerán de un análisis crítico y detallado.

Recursos Materiales: Comprende escritorios, equipo computacional y otros diversos activos se necesitarán cumplir satisfactoriamente los objetivos del departamento.

Inversiones: Este departamento deberá presentar un presupuesto anual que estará sujeto a la aprobación de la dirección y que a su vez sea congruente con los alcances que se pretendan.

Tiempo: Conforme se vayan aprobando las tareas y la colaboración de los diferentes involucrados se haga más participativa, se podrán establecer metas a corto, mediano y largo plazo; por otro lado se puede estimar que el departamento podrá estar atendiendo y solucionando problemas, desde el primer día.

¿QUE ES CONTROL DE CONTINGENCIA?

Consiste en la aplicación de un programa con el fin de prevenir y controlar eventualidades naturales o accidentes laborales que pudieran ocurrir en el área de influencia de la obra vial de ejecución, de modo tal, que permita contrarrestar por la ocurrencia de emergencias, producidas por alguna falla de las lecciones de seguridad o errores involuntarios en la operación y mantenimiento de las empresas.

La más notable contribución de los autores del enfoque de la Contingencia, está en la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización, como el ambiente y la tecnología, para predecir las diferencias en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones debidas a las diferencias en estas variables. Así, diferentes ambientes requieren diferentes relaciones organizacionales para una eficacia óptima. Se hace necesario un modelo apropiado para cada situación dada.

Por otro lado, diferentes tecnologías conducen a diferentes diseños organizacionales. Variaciones en el ambiente o en la tecnología conducen a variaciones en la estructura organizacional. Para una mejor comprensión, es necesario explicar que se entiende por ambiente y tecnología.

IMPORTANCIA DE ESTA TEORÍA PARA LAS EMPRESAS

Es de suma importancia ya que el enfoque de contingencia busca comprender las relaciones dentro y entre los subsistemas, como también entre las organizaciones y su ambiente y definir los estándares de relaciones o configuraciones de las variables.

El Enfoque de la Contingencia, destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional, o sea, no existe una única forma que sea mejor para organizarse, con el fin de alcanzar los objetivos diferentes de las organizaciones dentro de un ambiente también cambiante.

La visión contingente está a la final de cuentas orientada a sugerir delineamientos organizacionales y acciones gerenciales más apropiadas para situaciones específicas.

Los autores que defienden la teoría de la contingencia muestran un gran consenso con respecto a los temas comunes como:

i. Son unánimes en el rechazo de los principios universales de la administración, no existe una mejor manera de administrar o de organizar.

- ii. El trabajo realizado por los administradores depende de las circunstancias o del ambiente.
- iii. La práctica administrativa es situacional, para lo cual el administrador debe desarrollar sus habilidades de diagnóstico para tener la idea precisa en el momento preciso.
- iv. El enfoque contingente es aplicable a un sin número de habilidades administrativas, principalmente aquellas que involucran componentes de comportamiento

Referencia

- Abdel, M. & Romo, D. (2004). Serie de Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM.
- Bustamante, S. (1994). La competitividad: desafío para la Industria en América Latina.
- CNA (2013). Consejo Nacional de Acreditación. Lineamientos para la acreditación de programas de pregrado. Sistema Nacional de Acreditación.
- Esser, K & Hillebrand, W (1994). Competitividad sistémica: Nuevo desafío par a las empresas y la política. La CEPAL.Chile.
- Gibbons, M. (1998) La pertinencia de la educación superior mexicana: análisis de cuatro décadas. Pampedia, No.7, julio 2010-junio 2011 pp. 19-30. ISSN 1870-428X.
- Hausmann, R. & Rodrik, D. (2006) Doomed to choose: industrial policy aspredicament. Jonh F. Kennedy School of Government 79 Kennedy Street Cambridge, MA 02138.
- Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. Redalyc. ISSN1692-3375.
- PEI – CECAR (2017-2021). Proyecto Educativo Institucional. Lineamientos Curriculares.
- Mathews, J. (2009). Competitividad. El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las Mypes. 1ª ed. Perú. Nathan Associates Inc.
- MEN (2012) Ministerio de Educación Nacional. Del currículo. Ley 115 de1994. Decreto 230 de 2002.
- MEN (2015) Ministerio de Educación Nacional. Del currículo. Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015.
- Kaplan, R & Norton, D. (2006). El cuadro de mando integral. 3ª ed. Ediciones Gestión 2000. ISBN9788498750485. Harvard Business.
- Krugman (1997). Desarrollo, geografía y teoría económica. 1ª ed. AntoniBosch. ISBN:9788485855827.
- Porter, M. (2009). La ventaja competitiva de las naciones. 1ª ed. BuenosAires: Javier Vergara Editor S.A.