

Lic. Rosa Cuadros Zvietcovich

# Teoría General de la Administración

PROESAD

Programa de Educación Superior a Distancia





Título : TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

---

Autora: Lic. Rosa Cuadros Zvietcovich

Diseño interior: Eduardo Fernando Grados Soto  
Diseño de tapa: Eduardo Fernando Grados Soto

Responsables de edición:  
Edwin Sucapuca Sucapuca, Christian Vallejos Angulo, Lizardo Vásquez Villanueva,  
Mariela Malásquez Marín

Segunda edición, noviembre 2011

---

El contenido de esta publicación (texto, imágenes y diseño),  
no podrá reproducirse total ni parcialmente por ningún  
medio mecánico, fotográfico, electrónico (escáner y/o  
fotocopia) sin la autorización escrita de la autora.

---

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN** - Facultad de Ciencias Empresariales  
Programa de Educación Superior a Distancia **PROESAD**  
Centro de Producción de Materiales Académicos **CEPMA**  
Sede Central - UPeU  
Carretera Central km. 19 Ñaña, Lima / Telf. (01) 618-6336 / 618-6300 / Anexo: 3084  
[www.upeu.edu.pe](http://www.upeu.edu.pe)  
e-mail [proesad@upeu.edu.pe](mailto:proesad@upeu.edu.pe)  
<http://proesad.upeu.edu.pe>

---

Este libro se terminó de imprimir en los talleres gráficos del Centro de  
Aplicación Editorial Imprenta Unión de la Universidad Peruana Unión,  
Km. 19 Carretera Central, Ñaña, Lima-Perú  
Telf.: 618-6301, Telefax: 618-6354  
JOB 13876-12 UNIÓN®  
E-mail: [union@imprentaunion.com](mailto:union@imprentaunion.com)

Hecho el depósito legal  
en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2012-02814

IMPRESO EN EL PERÚ  
PRINTED IN PERU

# PRESENTACIÓN

El presente módulo constituye una herramienta de estudio que el participante deberá investigar durante el desarrollo de la asignatura *Teoría General de la Administración*. Presenta lo esencial de la administración como: concepto, historia, etapas, características. Se inicia el recorrido que ha tenido el pensamiento administrativo desde sus inicios hasta siglo XXI. Es así que cada unidad se podría considerar como una lección de administración sintetizada.

La metodología en esta fase del proceso enseñanza-aprendizaje a través de los módulos, en la cual el alumno se forma en la disciplina de estudiar e investigar por cuenta propia; de tal manera que pueden adquirir conocimientos, resolver dudas y afianzar lo aprendido con la ayuda del docente. Este modelo se enmarca en el uso de las herramientas que la educación moderna utiliza, por tal motivo los estudiantes, gracias al uso de este material de especialidad, tienen a su alcance la flexibilidad en cuanto al desarrollo de la materia.

Este curso pretende, con los temas propuestos, profundizar los conocimientos básicos del pensamiento administrativo, mejorando las propuestas para la toma de decisiones, las capacidades de aprendizaje, cuyas exigencias son fundamentales y muy valiosas que responden al mercado altamente competitivo



# ÍNDICE

## UNIDAD I: INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

### SESIÓN N° 1: LA ADMINISTRACIÓN

1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES .....	11
2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN .....	11
3. NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN .....	12
4. ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	12

### SESIÓN N° 2: ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

1. INFLUENCIAS HISTÓRICAS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	15
2. INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA IGLESIA .....	16
3. INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR .....	17
4. INFLUENCIA DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL .....	17
5. INFLUENCIA DE LOS ECONOMISTAS LIBERALES .....	17
6. INFLUENCIA DE LOS PIONEROS INDUSTRIALES Y DE LOS EMPRESARIOS .....	19
AUTOEVALUACIÓN .....	20

## UNIDAD II: TEORÍAS Y ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

### SESIÓN N° 3: TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

1. LA ESCUELA CLÁSICA .....	26
2. EL ENFOQUE HUMANÍSTICO Y EL ENFOQUE BEHAVIORISTA DEL COMPORTAMIENTO .....	33
3. EL ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO .....	34

### SESIÓN N° 4: ENFOQUE ESTRUCTURALISTA Y TEORÍA BUROCRÁTICA

1. ENFOQUE ESTRUCTURALISTA .....	43
2. TEORÍA BUROCRÁTICA .....	46

### SESIÓN N° 5: TEORÍA NEOCLÁSICA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. TEORÍA NEOCLÁSICA .....	51
2. ENFOQUE DEL COMPROMISO DINÁMICO .....	54

### SESIÓN N° 6: ENFOQUE DE SISTEMAS

1. CONCEPTOS BÁSICOS .....	57
2. ORÍGENES .....	58
3. TIPOS DE SISTEMAS .....	58
4. SUBSISTEMA .....	58
5. SINERGIA .....	59
6. LÍMITE DE LOS SISTEMAS .....	59
7. FLUJO .....	59
8. RETROALIMENTACIÓN .....	59



<b>SESIÓN N° 7: EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	
1. ORÍGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	62
2. CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	63
3. ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	63
4. EL ANÁLISIS TRANSACCIONAL .....	64

<b>SESIÓN N° 8: EL ENFOQUE DE CONTINGENCIA O SITUACIONAL</b>	
1. ORÍGENES .....	67
2. FUNDAMENTACIÓN DE LA TEORÍA DE CONTINGENCIA .....	68
AUTOEVALUACIÓN.....	69

## **UNIDAD III: LA ADMINISTRACIÓN EN LA ACTUALIDAD**

<b>SESIÓN N° 9: ADMINISTRACIÓN POSMODERNA Y CONTEMPORANEA</b>	
1. INTRODUCCIÓN .....	75
2. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA .....	76
3. OUTPLACEMENT .....	77
4. REINGENIERÍA .....	78

<b>SESIÓN 10: BENCHMARKING Y CALIDAD TOTAL</b>	
1. BENCHMARKING .....	81
2. CALIDAD TOTAL .....	83
AUTOEVALUACIÓN.....	86

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>88</b>
--	-----------

## **SUMILLA**

La asignatura da un enfoque del surgimiento y desarrollo de la administración, destacando distintas visiones de escuelas del pensamiento y teorías administrativas, analizando el desarrollo histórico de la administración, las principales escuelas, sus aportaciones, técnicas, funcionamiento y su relación con el contexto social. Todo ello ayudará a tener mejor información para la toma de decisiones.

# ORIENTACIONES METODOLÓGICAS

## CÓMO ESTUDIAR

### LOS MÓDULOS DIDÁCTICOS O TEXTOS AUTOINSTRUCTIVOS

#### MÉTODO A2D

El método A2D para autodidactas, de Raúl Paredes Morales, es un método de fácil aplicación para la mayoría de los estudiantes, inclusive para los no autodidactas. Si el estudiante aplica este método, su trabajo intelectual será más rápido y eficaz.

A2D responde a las letras iniciales de los 3 pasos que se propone para la lectura de un módulo didáctico o cualquier otro texto.

**A2D**

Antes de la lectura  
Durante la lectura  
Después de la lectura

#### ANTES DE LA LECTURA

Consiste en la exploración preliminar y se debe:

- ➔ Echar un vistazo general empezando por el índice, reconociendo unidades y lecciones que se van explicando en el módulo didáctico.
- ➔ Anotar tus dudas que van surgiendo durante el vistazo general, para esclarecerlos durante la lectura o después de ella.
- ➔ Adoptar una actitud psicológica positiva.

#### DURANTE LA LECTURA

Ésta es la fase más importante del método, el ritmo de lectura lo pone cada lector. Debes tener presente los siguientes aspectos:

- ➔ Mantén la actitud psicológica positiva.
- ➔ Participa activamente en la lectura: Tomando apuntes, subrayando, resumiendo y esquematizando.
- ➔ Si no entiendes lo que lees o encuentras una palabra desconocida, consulta con tu profesor tutor o un diccionario.

#### DESPUÉS DE LA LECTURA

Esta fase va afianzar tu lectura, mejorando tu comprensión lectora, para ello debes tener en cuenta lo siguiente:

- ➔ Repasa los apuntes tomados durante la lectura.
- ➔ Organiza el trabajo y planifica el horario de estudio. Trata de que sea siempre a la misma hora.
- ➔ Realiza los trabajos diariamente. No dejes que se te acumulen las tareas.
- ➔ Procura ampliar las lecciones con lecturas complementarias.
- ➔ Al final de cada capítulo, haz tu cuadro sinóptico o mapa conceptual.
- ➔ Elabora tu propio resumen.

**Enriquece tu vocabulario para entender mejor las próximas lecturas.**



# **UNIDAD I**

**Sesión N° 1:** La administración

**Sesión N° 2:** Antecedentes históricos  
de la administración



## COMPETENCIAS

CONCEPTUAL	PROCEDIMENTAL	ACTITUDINAL
Define la Administración; reconociendo su naturaleza y evolución histórica.	Describe el origen de la Administración, basándose en los registros bíblicos y otras referencias.	Interpreta, a través de la información leída, la relevancia de la Administración para la vida del ser humano.

# LA ADMINISTRACIÓN

## 1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES



Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permita existir y crecer.

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. Vivimos en una civilización donde predominan las organizaciones y donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente. En las organizaciones (sean industrias, comercio, hospitales, universidades, instituciones militares o cualquier otra forma de empresa humana), la eficiencia y la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes, depende directamente de la capacidad de quienes las administran.



El avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano, por sí solos, no producen efectos si la calidad de la administración sobre los grupos organizados de personas no permite la aplicación efectiva del capital humano y los recursos materiales.

La administración es la clave para la solución de los problemas más graves que afligen al mundo actual. Toda organización, sea industrial o prestadora de servicios, necesita ser administrada para alcanzar sus objetivos con mayor eficacia, economía de acción y de recursos y, además, ser competitiva.

## 2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La palabra *administración* viene de latín *Ad* (hacia), y de *Ministratio* (subordinación en obediencia). en tal sentido, se refiere a la labor de aquel que realiza una función bajo el mando de otro, esto es aquel que presta un servicio a otro.

Teniendo en cuenta un concepto más amplio, técnico y académico podríamos indicar que administración es “una Ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr”.

En realidad existen muchas definiciones como autores en la materia, sin embargo, la idea fundamental radica en la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros.

Por lo anteriormente explicado, es indiscutible afirmar que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado administrador, pero desde el momento en que delega determinadas funciones, siempre que estas funciones se realicen en un organismo social, dirigiendo, coordinando lo que los demás realicen comienza a recibir el nombre de administrador.

El Trabajo del administrador en una organización cualquiera, sea éste un supervisor de primera línea o el dirigente máximo de la organización, es esencialmente el mismo. No hay en este sentido distinción básica entre directores, gerentes, jefes o supervisores, como administradores. Cualquiera que sea la posición o nivel que ocupe, el administrador, cuando tiene responsabilidad por la cooperación de los subordinados, solo puede alcanzar resultados a través de la efectiva cooperación de éstos.

### 3. NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia todos pertenecemos a alguna organización, ya sea una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical, social o religioso, un cuerpo de las fuerzas armadas o una empresa.



Algunas organizaciones, tales como el ejército y las grandes corporaciones, tienen una estructura formal. Otras como un equipo de fútbol de barrio tienen una más informal. Sin embargo, todas las organizaciones, sean formales e informales, están compuestas por personas que buscan trabajar juntas y unidas a veces para lograr un propósito común. Entonces podemos decir que, por consiguiente, un elemento básico en toda organización es su meta o propósito.

Esa meta puede cambiar ganar el campeonato de liga o vender un producto, pero sin una meta, ninguna organización, tendría razón de ser.

### 4. ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

En la Biblia se registra que, desde el inicio de la historia humana, el Creador dio autoridad al hombre y los bendijo con estas palabras:

«Sean fructíferos y multiplíquense; llenen la tierra y sométanla; dominen a los peces del mar y a las aves del cielo, y a todos los reptiles que se arrastran por el suelo.» (Génesis 1:28). Existen algunos otros registros, como la historia de José como gobernador de Egipto (Génesis

41:37-57). Los consejos de Jetro, suegro de Moisés y sacerdote de Madián; (Éxodo 18:13-27); nos muestran que, durante la historia, el hombre ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado la administración.

En realidad, la Administración tiene poco más de cien años, y es el resultado histórico integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividad. Por tanto, la administración moderna utiliza conceptos y principios empleados en las Ciencias Matemáticas (incluso la estadística), en las Ciencias Humanas (como Psicología, Sociología, Biología, Educación, etcétera), en las Ciencias Físicas (como Física, Química, etcétera), así como en Derecho, Ingeniería, Tecnología de la Información, etcétera.



Ciertas referencias históricas acerca de las magníficas construcciones durante la antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Asiria, atestiguan la existencia, en épocas remotas, de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en obras monumentales que perduran todavía, como las pirámides de Egipto. Los papiros egipcios, atribuidos a la época de 1300 a. C., ya indicaban la importancia de la organización y de la administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto. En China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

No obstante los progresos en el conocimiento humano, la denominada Ciencia de la Administración, solo apareció a comienzos del siglo XX. La TGA es un área nueva y reciente del conocimiento humano. Para que surgiera se necesitaron siglos de preparación y antecedentes históricos que permitan hacer viables las condiciones indispensables para su aparición.

### Cronología de los principales eventos de los orígenes de la administración

AÑOS	AUTORES	EVENTOS
4000 a. C.	Egipcios	Necesidad de planear, organizar y controlar.
2600 a. C.	Egipcios	Descentralización en la organización.
2000 a. C.	Egipcios	Necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría.
1800 a. C.	Hamurabi (Babilonia)	Empleo de control escrito y testimonial; establecimiento del salario mínimo.
1491 a. C.	Hebreos	Concepto de organización, principio escalar.
600 a. C.	Nabucodonosor (Babilonia)	Control de la producción e incentivos salariales.
500 a. C.	Mencio (China)	Necesidad de sistemas y estándares.
400 a. C.	Sócrates (Grecia) Platón (Grecia)	Enunciado de la universalidad de la administración. Distribución física y manejo de materiales Principio de especialización.

175 a. C.	Catón (Roma)	Descripción de funciones.
284	Diocleciano (Roma)	Delegación de autoridad.
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos; balances contables; control de inventarios.
1525	Nicolás de Maquiavelo (Italia)	Principio de consenso en la organización; liderazgo; tácticas políticas.
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la fuente de autoridad; especialización.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Principio de especialización de los operarios; concepto de control.
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico; contabilidad de costos y control de la calidad.
1800	Mathew Boulton (Inglaterra)	Estandarización de operaciones; métodos de trabajo; aguinaldos; auditoría.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Prácticas de personal; capacitación de los operarios; planes de vivienda para éstos.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Enfoque científico; división del trabajo; estudio de tiempos y movimientos; contabilidad de costos.
1856	Daniel C. McCallum (Estados Unidos)	Organigrama; administración ferroviaria.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Arte y ciencia de la Administración.
1900	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administración científica; estudio de tiempos y movimientos; racionalización del trabajo; énfasis en planeación y el control.

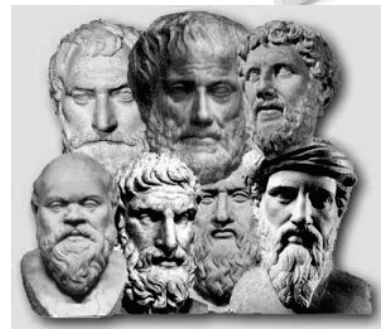
# ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

## 1. INFLUENCIAS HISTÓRICAS DE LA ADMINISTRACIÓN



**Sócrates (470 - 399 a. C.)** filósofo griego, en su conversación con Nicómano expone su punto de vista sobre la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia.

**Platón (429 - 347 a. C.)** filósofo griego y discípulo de Sócrates, analizó los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo socio cultural del pueblo griego. En su obra "La República" expone la forma democrática de gobierno y de administración de los negocios públicos.



**Aristóteles (384 - 322 a. C.)** discípulo de Platón, dio el primer impulso a la Filosofía, la Cosmología, la Matemática, la Lógica, las Ciencias Naturales, abriendo horizontes al conocimiento humano. En el libro *Política que versa sobre la organización del Estado*, distingue las tres formas de administración pública:

1. Monarquía o gobierno de uno solo.
2. Aristocracia o gobierno de una élite.
3. Democracia o gobierno del pueblo.

**Francis Bacon (1561 - 1626)** filósofo y estadista inglés, fundador de la Lógica Moderna, basada en el método instrumental inductivo, muestra la preocupación práctica por separar, experimentalmente, lo esencial de lo accidental o accesorio. Bacon se anticipó al *principio de Administración*, conocido como *principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio*.

**René Descartes (1596 - 1650)** filósofo, matemático y físico Francés, considerado el fundador de la Filosofía Moderna, creó las coordenadas cartesianas y dio impulso a las Matemáticas y Geometría de la época. En Filosofía se hizo célebre por su libro *El discurso del método*, donde describe su método filosófico denominado método cartesiano, cuyos principios son:

1. **Principio de la duda sistemática o de la evidencia.** consiste en no aceptar como verdadera cosa alguna mientras no se sepa con evidencia aquello que es realmente verdadero.

2. **Principio del análisis o descomposición.** consiste en dividir y descomponer cada dificultad o problema en tantas partes como sea posible y necesario para su adecuación y solución, y resolverlas por separado.
3. **Principio de la síntesis o de la composición.** consiste en conducir ordenadamente nuestros pensamientos y nuestro raciocinio, comenzando por los objetivos y asuntos más fáciles y simples de conocer para pasar gradualmente a los más difíciles.
4. **Principio de la enumeración o de la verificación.** consiste en hacer recuentos, verificaciones y revisiones tan generales, de modo que se tenga la seguridad de no haber omitido o dejado nada de lado.

Influyeron de manera decisiva en la administración científica, las teorías clásicas y neoclásicas; ya que basaron muchos de sus principios en esta metodología.

**Thomas Hobbes (1588-1679)** político y filósofo inglés, defiende el gobierno absoluto en función de su visión pesimista de la humanidad. En su libro *Leviatán*, señala que el pueblo renuncia a sus derechos naturales a favor de un gobierno que, investido del poder conferido, impone el orden, organiza la vida social y garantiza la paz.

**Jean Jacques Rousseau (1712-1778)** creó la Teoría del Contrato Social: el Estado surge de un acuerdo de voluntades. Rousseau afirma que el hombre es bueno y afable por naturaleza, y que la vida en sociedad lo corrompe.

**Karl Marx (1818-1883) y Friedrich Engels (1820-1895)** proponen una teoría del origen económico del Estado. El poder político y del Estado es el fruto de la dominación económica del hombre por el hombre. Marx sostiene que todos los fenómenos históricos son el producto de las relaciones económicas entre los hombres.

La Administración recibió dos profundas y notorias influencias. Una de éstas llegó de la física tradicional de Isaac Newton: la tendencia a la exactitud y al determinismo matemático; la otra, de René Descartes y su método cartesiano: tendencia al análisis y la división del trabajo.

Con la Filosofía Moderna, la Administración deja de recibir contribuciones e influencias, puesto que el objeto de estudio de la filosofía se aleja de los asuntos organizacionales.

## 2. INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA IGLESIA



A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones estatales (como en el caso de Atenas y Roma, etcétera) a las instituciones de la iglesia católica y de la organización militar.

En el curso de los siglos la iglesia católica estructuró su organización con base en una jerarquía de autoridad, un estado mayor (asesoría) y una coordinación funcional para asegurar la integración. La estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo a las demás organizaciones que, ávidas de experiencias exitosas, incorporaron numerosos principios y normas utilizados en la iglesia católica.



### 3. INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR



La organización militar también influyó en el desarrollo de las teorías de la Administración. Hace 2500 años Sun Tzu, general y filósofo chino, escribió un libro sobre el arte de la guerra, en el que trata de la preparación de planes, variación de tácticas, fortalezas y debilidades del enemigo, y de la organización del ejército.

La organización lineal tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval. El principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado solo puede tener un superior, es el núcleo de las organizaciones militares.

La escala Jerárquica (niveles jerárquicos de mando, con grado de autoridad y responsabilidad) es un elemento típico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones.

A medida que aumentaba el volumen de operaciones militares, crecía también la necesidad de delegar autoridad en los niveles más bajos de la organización militar. Con las guerras de mayor alcance, se exigió nuevos principios de organización, planeación y control centralizados, paralelos a las operaciones descentralizadas. Es decir, se pasó a la centralización del mando y a la descentralización de la ejecución.

Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, según el cual todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y lo que debe hacer.

El general prusiano Karl von Clausewitz (1780-1831), es considerado el padre del pensamiento estratégico. Clausewitz consideraba que la disciplina era un requisito básico para la buena organización.

### 4. INFLUENCIA DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Con la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819) y su posterior aplicación en la producción, surgió una nueva concepción del trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, y originó rápidos y profundos cambios económicos, políticos y sociales, en el lapso de un siglo, mucho mayores que los ocurridos en el milenio anterior. La llamada Revolución Industrial que se inició en Inglaterra, puede dividirse en dos épocas distintas:



- De 1780 a 1860: Primera Revolución Industrial o revolución del carbón y el hierro.
- De 1860 a 1914: Segunda Revolución Industrial o revolución del acero y la electricidad.

#### Fases de la Primera Revolución industrial

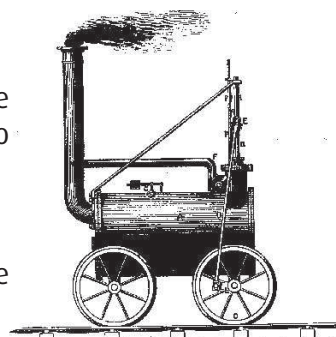
- Primera fase: Mecanización de la industria y la agricultura.
- Segunda fase: Aplicación de la fuerza motriz a la industria.
- Tercera fase: Desarrollo del sistema fabril.
- Cuarta fase: Una espectacular aceleración de los transportes y comunicaciones.

### Características de la Segunda Revolución Industrial

- Sustitución del hierro por el acero como material industrial básico.
- Sustitución del vapor por la electricidad y por los derivados del petróleo como principales fuentes de energía.
- Desarrollo de las máquinas automáticas y especialización del trabajador.
- Creciente dominio de la industria por la ciencia.
- Transformaciones radicales en los transportes y comunicaciones. Se amplían las vías férreas. En 1880 Daimler y Benz fabrican automóviles en Alemania, Dunlop perfeccionó el neumático en 1888 y Henry Ford inició la producción de su modelo T en Estados Unidos en 1908. En 1906, Santos Dumont experimentó con un avión por primera vez.
- Desarrollo de nuevas formas de organización capitalista.
- Expansión de la industrialización desde Europa hasta el extremo oriente. La organización y las empresas modernas nacieron con la Revolución Industrial gracias a diversos factores, como:
  1. La ruptura de las estructuras corporativas de la Edad Media.
  2. El avance tecnológico y la aplicación del progreso científico a la producción, al descubrimiento de nuevas fuentes de energía y a la enorme ampliación de mercados.
  3. La sustitución de la producción artesanal por la industria.

El inicio de la historia de la Administración fue una historia de ciudades, países, gobernantes, ejércitos y de la iglesia. La Revolución Industrial provocó el surgimiento de las fábricas y la aparición de la empresa industrial, lo que causó los siguientes cambios en la época:

- Surgimiento de fábricas y empresarios industriales
- Sustitución del artesano por el operario especializado.
- Crecimiento de las ciudades y aumento de la necesidad de la administración pública. Aparición de los sindicatos como organización proletaria a partir del inicio del siglo XIX.
- Algunos de ellos se legalizaron solo a partir de 1890.
- Inicio del marxismo en función de la explotación capitalista.
- Doctrina social de la Iglesia para contrarrestar el conflicto entre capital y trabajo.
- Primeras experiencias sobre administración de empresas.
- Consolidación de la administración como área del conocimiento.
- Comienzo de la Era Industrial, que se prolongó hasta la última década del siglo XX.



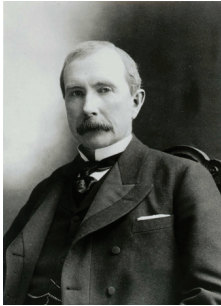
## 5. INFLUENCIA DE LOS ECONOMISTAS LIBERALES



A partir del siglo XVII se desarrollaron varias teorías económicas centradas en la explicación de los fenómenos empresariales (microeconómicos) y basadas en datos empíricos, es decir, en la experiencia cotidiana y en las tradiciones del comercio de la época. A finales del siglo XVIII los economistas clásicos liberales obtuvieron la aceptación de sus teorías. Según el liberalismo, la vida económica debe separarse de la influencia estatal, pues el trabajo sigue los principios económicos y la mano de obra está sujeta a las mismas leyes económicas que rigen el mercado de materias primas o el comercio internacional. Los operarios, sin embargo, están a merced de los patrones, que son los dueños de los medios de producción. La libre competencia es el postulado principal del liberalismo económico.

Las ideas básicas de los economistas clásicos liberales constituyen los gérmenes iniciales del pensamiento administrativo de nuestros días. Adam Smith (1723-1790), es el fundador de la economía clásica, cuya idea central es la competencia. En el libro *La riqueza de las naciones* publicado en 1776, aparecen referidos el principio de la especialización y el principio de la división del trabajo. Reforzó la importancia de la planeación y de la organización dentro de las funciones de la Administración.

## 6. INFLUENCIA DE LOS PIONEROS INDUSTRIALES Y DE LOS EMPRESARIOS



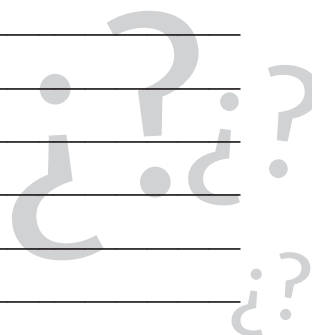
El siglo XIX fue testigo de un monumental desfile de innovaciones y cambios en el escenario empresarial. El mundo cambiaba y las empresas también. Las condiciones para que surgiera la Teoría Administrativa estaban consolidándose. En Estados Unidos, alrededor de 1820, el mayor negocio empresarial fue la vía férrea, iniciativa privada que constituía un gran núcleo de inversiones para una clase de inversionistas.

En 1871 Inglaterra era la mayor potencia económica mundial. En 1865, John D. Rockefeller (1839-1937), fundó Standard Oil (empresa petrolera estadounidense); en 1890, Carnegie fundó el consorcio del acero, que sobrepasó rápidamente la producción en Inglaterra; Swift y Armour formaron el consorcio de las conservas; Guggenheim inicia el consorcio del cobre; y Mello, el del aluminio. Así surgieron los primeros emporios industriales, conjunto de empresas demasiado grandes que no podían ser dirigidos por pequeños grupos familiares.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

Anota las palabras que no son comunes en tu vocabulario y busca el significado en un diccionario.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_



## AUTOEVALUACIÓN REFUERZA LAS COMPETENCIAS A LOGRAR

 **Tú decides ser el mejor o el peor**

1. Concepto de la administración

---

---

2. La historia de la administración empieza

---

---

3. Defina la administración por su objeto de estudio y desde su punto de de vista del estudio:

---

---

4. ¿Cuál es el contenido del estudio de la administración?

---

---

5. Menciona las características de la administración

---

---

6. ¿Cuáles son las características básicas que todo buen administrador debe poseer?

---

---

7. ¿Por qué considera que la administración es importante y útil?

---

---

8. Comente en cuanto a la influencia de la iglesia en la administración

---

---

9. Comente la influencia de la revolución industrial en la administración

---

---

10. ¿Cuál es la situación actual de la Administración Moderna en el siglo XXI?

---

---

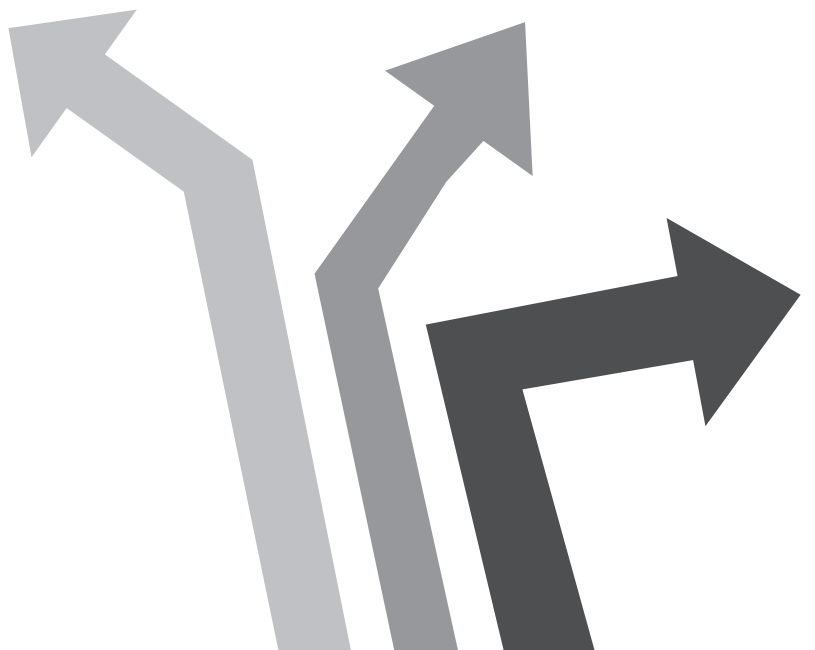
11. ¿Qué tipo de habilidades nos permite desarrollar la administración?

---

---



**Vuelve a leer este capítulo si no puedes responder a tu autoevaluación.  
«Tú eres el resultado de tus pensamientos»**



## **UNIDAD II**

**Sesión N° 3:** Teoría general de la administración

**Sesión N° 4:** Enfoque estructuralista y teoría burocrática

**Sesión N° 5:** Teoría neoclásica y el desarrollo organizacional

**Sesión N° 6:** Enfoque de sistemas

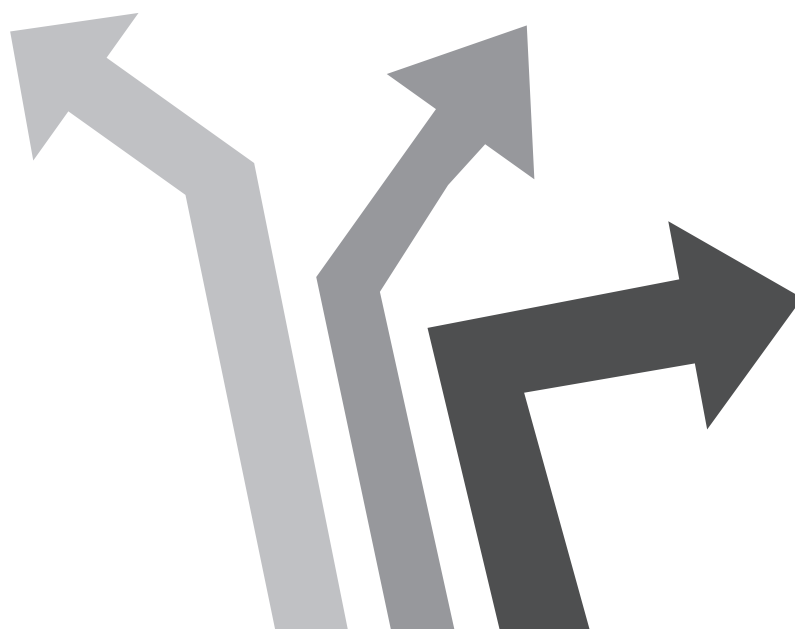
**Sesión N° 7:** El desarrollo organizacional

**Sesión N° 8:** El enfoque de contingencia o situacional



## COMPETENCIAS

CONCEPTUAL	PROCEDIMENTAL	ACTITUDINAL
Indica aspectos importantes de las escuelas y enfoques de la administración.	Compara las distintas teorías y los diversos enfoques que han consolidado la Teoría de la Administración.	Valora los diversos aportes en la historia de la Administración, estimando la relevancia de éstos en la actividad humana.





# TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

La Teoría de las Organizaciones (TO) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Por su tamaño y la complejidad de sus operaciones, cuando alcanzan una cierta dimensión, las organizaciones necesitan que las administre un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes.

La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, sin importar dónde se aplique, ya sea en organizaciones lucrativas (empresas) o no lucrativas. La TGA estudia la Administración de las organizaciones y empresas desde un punto de vista de la interacción e interdependencia de las seis variables principales:

## Tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad



La (TGA) comenzó como el énfasis en las tareas según la Administración Científica de Taylor. Posteriormente, la preocupación básica pasó al énfasis en la estructura, como la Teoría Clásica de Fayol y como la Teoría Burocrática de Weber; luego apareció la Teoría Estructuralista. La reacción humanística surgió como el énfasis en las personas, a través de la Teoría de las Relaciones Humanas, desarrollada más tarde por la Teoría Conductual y por la Teoría del Desarrollo Organizacional. El énfasis en el ambiente se inició con

la Teoría de los Sistemas, completada con la Teoría de la Contingencia, que posteriormente desarrolló el énfasis en la tecnología. Cada uno de estos seis enfoques (tarea, estructura, personas, ambiente, tecnología y competitividad) originó en su momento una teoría administrativa diferente y marcaron un avance gradual en el desarrollo de la TGA. Cada teoría administrativa privilegia o enfatiza una o más de estas seis variables.

La adecuación e integración de esas seis variables son los principales desafíos de la Administración. A medida que la Administración enfrenta nuevas situaciones que surgen con el paso del tiempo y del espacio, las doctrinas y teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos para mantenerse útiles y aplicables.

## 1. LA ESCUELA CLÁSICA



### 1.1 TAYLOR: Padre de la administración científica



La principal preocupación de Taylor durante gran parte de su vida fue incrementar la eficacia y la eficiencia, no solo reducir costos y aumentar utilidades, sino también hacer posible un pago mayor a los trabajadores, que se originase en el incremento y en la productividad. Era muy joven cuando trabajaba en los talleres de maquinaria y le impresionó el grado de “tortugismo” en el trabajo, debido al temor de los trabajadores a perder su empleo si aumentaban la producción (“el tortugismo” como sistema). Por experiencia propia sabía que era posible obtener una productividad más alta sin necesidad de exigir un gran esfuerzo a los trabajadores.

Taylor dedujo que el problema de la productividad era cuestión de ignorancia tanto por parte de la dirección como de los trabajadores. Ello se debía a que unos y otros no sabían lo que era un “día justo de trabajo” ni “la paga justa por la jornada diaria de trabajo”. Además creía que tanto los administradores como los trabajadores se ocupaban demasiado en cómo repartir el excedente que resultara de la productividad – desacuerdo entre remuneraciones y utilidades – y no se preocupaban, lo suficiente, por aumentar la plusvalía para que ambas partes pudiesen obtener mejores salarios y mejores utilidades. En suma, Taylor identificó la productividad como resultado en dos conclusiones: mayores salarios y mayores utilidades, y pensó que la aplicación de métodos científicos, en lugar de convicciones y criterios empíricos, podría orientarla sin necesidad de gastar tanta energía y esfuerzos humanos.

En 1911 se publicó la famosa investigación de Taylor titulada *The Principles of Scientific Management*. Pero una de las mejores exposiciones de su filosofía se encuentra en el testimonio que rindió ante un comité de la Cámara de Representantes, en donde tuvo que defender sus ideas; la mayoría de los miembros del comité fue hostil porque creía, junto con líderes laborales, que las ideas de Taylor conducirían a una sobrecarga de trabajo y al desplazamiento de los trabajadores.

Tal vez no haya forma de entender el pensamiento de Taylor leyendo sus propias palabras en el testimonio que rindió ante el comité de la Cámara de Representantes en 1912: la Administración Científica no es un instrumento de la efectividad. Ni un conjunto o grupos de instrumentos que aseguren la efectividad. No se trata de un nuevo sistema para calcular costos; no es un programa diferente para remunerar trabajadores; no es un sistema de pago a destajo; no es un plan de bonificaciones ni de premios; no es un programa de remuneraciones: no consiste en estar observando cronómetros en mano el trabajo de un individuo y hacer anotaciones sobre el mismo; no es un estudio de tiempos ni un análisis de los movimientos humanos; no consiste en imprimir una o dos toneladas de reglas y patrones y descargarlas sobre un grupo de hombres diciéndoles “¡Aquí está su sistema; aplíquelo!” No consiste en una división del trabajo del capataz o en darle un matiz funcional; no es ninguno de los instrumentos que la gente identifica normalmente cuando se habla de la Administración Científica.

En esencia, la Administración Científica exige una revolución mental de parte de los obreros que prestan sus servicios en cualquier fábrica, en cuanto a sus deberes para con el trabajo, sus compañeros y sus patrones. Supone una revolución mental en quienes pertenecen a la administración, el capataz, el superintendente, el propietario de la empresa, el directorio, respecto a sus problemas diarios.

La gran revolución mental que se produce en la actividad de las dos partes bajo la Administración Científica consiste en que ambos lados dejen de considerar a la división de las utilidades como el punto más importante y que dirijan simultáneamente su atención hacia el aumento de la magnitud de ese excedente hasta que sea tan grande que resulte innecesario discutir sobre cómo repartirlo. Cuando dejen de luchar entre ellos y decidan unir esfuerzos y encauzarlo hacia la misma dirección, será cuantiosa la magnitud de las utilidades creadas por sus esfuerzos conjuntos.

Ambas partes advertirán que el sustituir el antagonismo y la porfía por la cooperación amigable y la ayuda mutua, serán capaces de incrementar ese excedente, lo que hará posible un fuerte aumento en los salarios para los obreros y en las utilidades para los propietarios.

Tenemos un resumen de los principios básicos que propuso Taylor y que fundamentan el enfoque científico de la Administración:

1. Reemplazar las reglas y convencionalismo empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).
2. Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de la discordia.
3. Lograr la cooperación entre los hombres, en vez de un individualismo caótico.
4. Trabajar para alcanzar máxima producción, y no una producción restringida.

#### **Desarrollar la perspectiva de los trabajadores y de la empresa al máximo posible**

El lector notará que estos preceptos básicos de Taylor y sus seguidores se desarrollaron para llevar a la práctica su filosofía y principios. Tenían ciertos aspectos mecanicistas, para determinar en qué consiste el trabajo justo de un día, y para contribuir al descubrimiento de la única mejor forma de realizar un trabajo determinado, se aplicó ampliamente el cuidadoso estudio de tiempos y movimientos.

También es cierto que estas técnicas las podían usar los propietarios de fábricas en todo el mundo que quisieran mejorar la productividad sin necesidad de proporcionar una mayor recompensa, un adecuado entrenamiento ni ayuda administrativa. Pero esto no era lo que Frederick Taylor tenía en mente. Al contrario a lo largo de todos sus trabajos escritos, en lo que parece estar preocupado en solamente por la productividad a nivel de fábrica, persistiendo una fuerte orientación humanística. Pensaba que había que seleccionar y entrenar cuidadosamente a los individuos y asignar el trabajo que pudieran desempeñar mejor. Quizás era algo idealista en el sentido de que pensaba que se podían armonizar los intereses de obreros, administradores y propietarios. Por otra parte, Taylor subrayó la importancia de que los administradores realizaran una atenta planeación anticipada y la responsabilidad de éstos, en cuanto a la elaboración de sistemas de trabajo, que ayudaran a los obreros a realizar sus tareas de la mejor manera posible. Sin embargo, al hablar de Administración, nunca ignoró el hecho de que "las relaciones entre los empresarios y los hombres forman, sin lugar a duda, el aspecto más importante de ese arte".

Taylor adoptó un sistema de control operacional bastante sencillo que no se basaba en el desempeño medio, sino en la verificación de las excepciones o desvíos de los estándares normales. En otras palabras, lo que ocurre dentro de los estándares normales no debe llamar demasiado la atención del administrador, sino que éste debe preocuparse por los hechos que estén fuera de los estándares (las excepciones) para corregirlos. Por consiguiente, debe identificarse y localizarse los desvíos positivos o negativos de los estándares normales para tomar las medidas pertinentes.

Las principales herramientas fueron los estudios de tiempos y movimientos. Los periodos de descanso durante el día de trabajo fueron estudiados en cuanto a la recuperación óptima de la fatiga fisiológica. Los salarios y los pagos de incentivos, como fuentes de motivación, fueron concebidos en relación con el modelo del hombre económico. Se supone que los empleados son en esencia, instrumentos pasivos, capaces de ejecutar el trabajo y recibir órdenes, pero carecen de iniciativa y no ejercen influencia significativa.

Se comprobó que la velocidad no es el mejor criterio para medir la facilidad con que el operario realiza la operación. El método es más una intensificación del trabajo que una racionalización del proceso de trabajo, pues busca siempre el rendimiento máximo y no el rendimiento óptimo.

Entre los discípulos inmediatos a de Taylor se cuentan sobresalientes pioneros, como Carl George Barth, Henry L. Gantt, Frank y Lillian Gilbreth y Edward A. Filene, por mencionar tan solo algunos. Durante varios años Barth fue cercano colaborador de Taylor, trabajó para él en la Bethlehem Steel Company, aunque gran parte de su vida operó como consultor independiente, especializado en el área de ingeniería administrativa. Matemático brillante, Barth desarrolló muchas técnicas y fórmulas matemáticas que hicieron posible llevar a la práctica las ideas de Taylor. Era considerado el seguidor más fiel y ortodoxo de Taylor.

Gantt, ingeniero mecánico, como Taylor se unió a Barth y Taylor en la Midvale Steel Company en 1887. Trabajó con este último en sus diversas asignaciones hasta 1901, fecha en que fundó su propia empresa de ingenieros consultores. Si bien apoyó las ideas de Taylor y realizó trabajos de consultoría basándose en la selección científica de trabajadores y en el desarrollo de sistemas de bonificaciones e incentivos, fue más cauto que él en cuanto a la venta e instalación de sus métodos de Administración científica. Del mismo modo que Taylor subrayó la necesidad de desarrollar intereses mutuos entre administración y trabajadores, una "cooperación armoniosa". Al hacerlo, remarcó la importancia de la enseñanza, desarrollo y entendimiento de los sistemas por parte de los trabajadores y de la administración, y de apreciar que "en todos los problemas administrativos el elemento humano es el más importante".

Gantt es quizás más conocido por sus métodos gráficos para descripción de planes y muestra un mejor control administrativo. Acentuó la importancia del tiempo, así como del costo, al planear y controlar el trabajo. Esto condujo a la famosa Gráfica de Gantt, que, como se observa es usado ampliamente en nuestros días y es la precursora de varias técnicas modernas como el PERT (Técnicas de Evaluación y Revisión de Programas), considera por algunos historiadores sociales como el invento más importante del siglo XX.

El famoso matrimonio de Frank y Lillian Gilbreth apoyó y desarrolló también las ideas de Taylor. Frank Gilbreth abandonó la universidad para dedicarse a la albañilería a la edad de 17 años en 1885; diez años más tarde ascendió al puesto de superintendente en jefe de una empresa contratista de construcción, y poco después organizó su propia empresa constructora. Durante este período, e independientemente del trabajo de Taylor, se interesó por los movimientos inútiles al realizar un trabajo y redujo de 18 a 5 el número de movimientos para la colocación de ladrillos; hizo posible duplicar la productividad del albañil sin incurrir en mayores esfuerzos. Sus trabajos como contratista le brindaron la oportunidad de obtener numerosas consultas para el mejoramiento de la productividad humana. Después de conocer a Taylor, en 1907, intercambió con él sus ideas para llevar a la práctica la Administración científica.

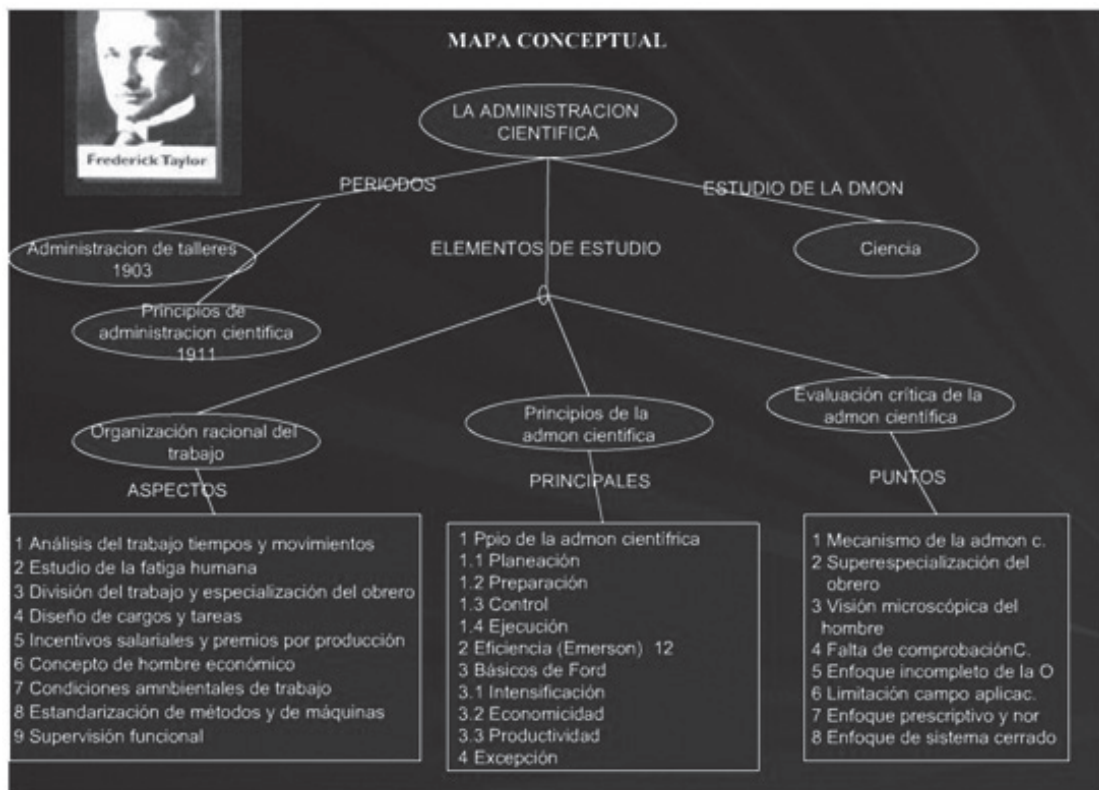
En este trabajo, Frank Gilbreth recibió la ayuda de su esposa. Ella fue una de las primeras psicólogas industriales y obtuvo el grado de doctora en 1915, nueve años después de su matrimonio, período en el que dio a luz a su célebre docena de hijos (más tarde famosos por el

libro y la película “Más barato por docena). Después de la muerte de su esposo en 1924, continuó impulsando la empresa consultora; en vida la llamaron “Primera dama de la administración”, y murió en 1972 a los 93 años de edad.

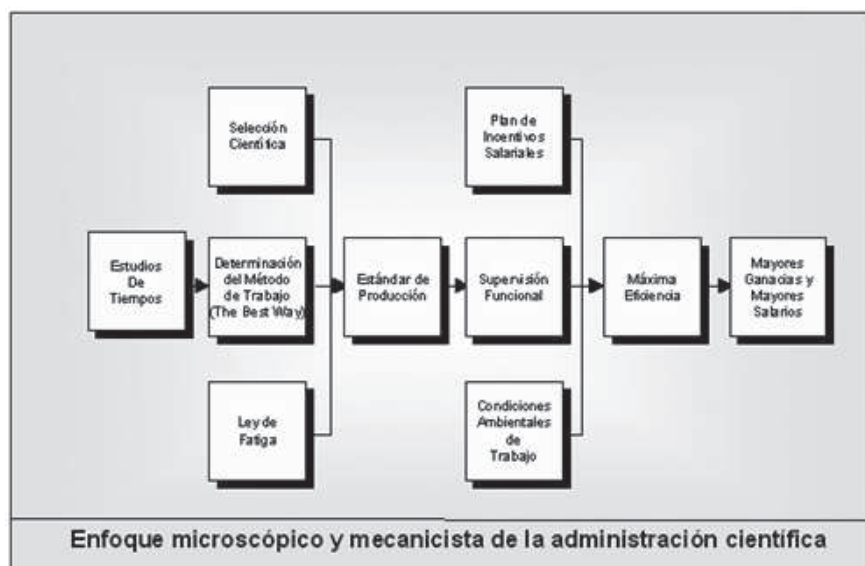
El interés de Lillian Gilbreth por los aspectos humanos del trabajo, y el de su esposo por la eficacia, la búsqueda de la mejor manera de hacer las cosas, produjo una extraordinaria combinación de talentos. No sorprende, por tanto, que Frank Gilbreth señalara durante mucho tiempo que al aplicar los principios de la Administración Científica debe observarse antes que nada a los trabajadores y entender sus personalidades y necesidades. Es interesante señalar también que los Gilbreth llegaron a la conclusión de que no es la monotonía del trabajo lo que causa tanta insatisfacción al trabajador, sino más bien la falta de interés que por ellos muestra la administración.

Otro de los seguidores de Taylor fue Eward A. Filene, quien contró a Gilbreth para que le ayudase a aplicar métodos de Administración Científica en la tienda de departamentos de su familia en Boston. El interés fundamental de Filene consistía en la introducción de dispositivos para la evaluación y entrenamiento de empleados, como una preocupación por el elemento humano de su empresa. El resultado de esta eficiencia y de la imaginación para administrar su negocio fue que una empresa alcanzó un gran éxito y empleó parte de su fortuna para crear el Twentieth Century Fund, famosa organización de investigación que todavía existe.

Hubo muchos otros pioneros de la Administración que elaboraron parte de su pensamiento y práctica basándose en las ideas y descubrimientos de Frederick Taylor. Pero los cuatro mencionados bastan para dar una idea al estudiante acerca de la influencia de Taylor y de la naturaleza del pensamiento desarrollado por sus discípulos.



Fuente:  
Leandrycc.wordpress.com



## 2. FAYOL: PADRE DE LA TEORÍA MODERNA DE LA ADMINISTRACIÓN OPERATIVA

Quizás el verdadero padre de la Administración Moderna sea el industrial francés Henri Fayol. Sus agudas observaciones sobre los principios generales de la administración apareció publicados por primera vez en Francia en 1916, bajo el título *Administración Industrielle et Générale*, reimprimadas varias veces en francés. La primera traducción al inglés se hizo en 1929 por parte del Instituto Internacional de Administración Ginebra, y solo unas copias circularon fuera de Gran Bretaña. Los trabajos de Fayol se conocieron por primera vez en Estados Unidos en 1923, por medio de la traducción que hizo Sarah Greer de uno de sus artículos, que luego formó parte de la recopilación de artículos sobre administración, realizada por Gulick y Urwick en 1937. En esta misma obra, el británico Lyndall Urwick, consultor e investigador en administración, se refirió a aspectos más generales de la teoría de Fayol.

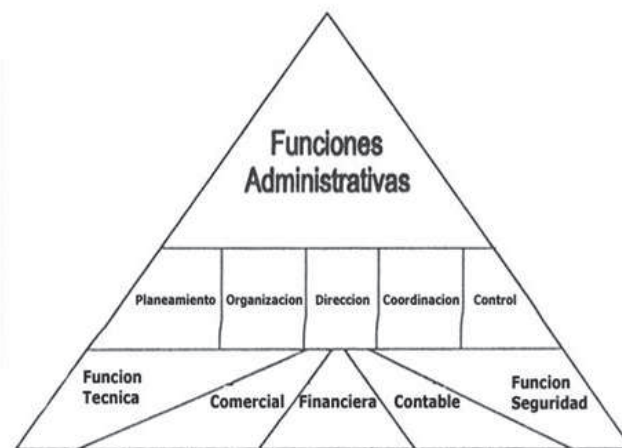
La primera traducción completa de la obra de Fayol realizada en Estados Unidos apareció en 1949. Como se observa, transcurrieron más de 20 años desde la publicación inicial de los trabajos de Fayol y más de 10 años desde su muerte antes de que unas pocas personas (en 1937) en Estados Unidos se tuvieran noticias de esta notable obra. En ella se aprecia una visión extraordinariamente precisa de los problemas básicos de la moderna administración de empresas, sobre todo por el enfoque claro y práctico que hizo Fayol del papel del administrador de empresas, sobre todo por el enfoque claro y práctico que hizo Fayol del administrador y su comprensión de la universalidad de los principios de la administración. Es lamentable que muy pocos de quienes se preocuparon sobre estos temas de administración, en Estados Unidos, hayan tenido acceso a los trabajos de Fayol, pues antes de 1949, cuando su obra se puso al alcance del público en general, apenas una pequeña minoría tuvo oportunidad de conocerla. Parece que muchos de los que han hecho aportes a los principios de la administración, como Sheldon, Dennison, Mooney y Barnand, no estuvieron familiarizados con la obra de Fayol.

Fayol escribió desde el punto de vista del hombre de negocios prácticos, que contempla su larga carrera como administrador y registra sus observaciones, sin tratar de formular una teoría o una filosofía de la administración completa o perfectamente estructurada. Sus observaciones, sin embargo, concuerdan muy bien con el pensamiento contemporáneo sobre la teoría de la administración.

Fayol clasificó todas las actividades de una empresa industrial en seis categorías: (1) técnicas (producción); (2) comerciales (compras, ventas e intercambio); (3) financieras (obtención y empleo óptimo del capital); seguridad (protección de la propiedad y de las personas); (5) contables (incluyendo estadísticas); (6) administrativas (planeación, organización, mando, coordinación y control). Observó que estas actividades existen en empresas de cualquier tamaño y que las cinco primeras se hallaban estudiando, por lo que dedicó la mayor parte de su libro al análisis de la sexta categoría.

A menudo se hará referencia al trabajo de Fayol, por ello es conveniente hacer aquí un breve resumen del contenido de su obra. Ésta se puede dividir en: observaciones sobre las cualidades del administrador y su entrenamiento, principios generales de administración y los elementos de administración. Llama principios de administración a las reglas o preceptos generales y elementos a las funciones.

Fayol clasifica las cualidades necesarias del administrador en físicas (“salud, vigor, trato”); mentales (“habilidad para aprender y entender, cierto, vigor mental y adaptabilidad”); morales (“energía, firmeza, disposición de asumir responsabilidades, iniciativa, lealtad, tacto, dignidad”); educativa (“conocimiento generales que no son los de la función desempeñada”); técnicas (“propias de las funciones desempeñadas”); y de experiencia (“obtenidas en el trabajo”).



Observó, con clara visión confirmada por estudios posteriores, que la habilidad más importante para el trabajador es la de carácter técnico, y que a medida que se asciende en la pirámide organizacional adquieren más importancia relativa las habilidades administrativas, que son de máxima importancia en los ejecutivos de algún nivel. Con base en estas observaciones, reconoció la necesidad de contar con principios de administración y de capacitar a los administradores. Lamentó, al mismo tiempo, la carencia de este tipo de enseñanza en las escuelas técnicas de su tiempo. Sostenía que los conocimientos administrativos, al igual que los técnicos, se debían obtener en primer lugar en la escuela y luego en el trabajo. Consciente de que no existía un ateoría de administración bien desarrollada y generalmente aceptada, se dedicó a cubrir esta necesidad en forma tal que si esta labor se hubiese continuado con la misma perseverancia por parte de los estudiosos que le siguieron, se hubiera llenado un vacío que aún en nuestros días se observa.

A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aun en condiciones especiales y cambiantes, Fayol enumeró 14 principios basados en la experiencia.

### 1.3 Los 14 principios de administración de fayol

1. **División del Trabajo:** Cuanto más se especialicen personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular, solamente de una persona.
6. **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final ,pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.
9. **Jerarquía:** La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado y en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. **Estabilidad del personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. **Iniciativa:** Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.
14. **Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba, por ejemplo, el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

Al terminar de exponer estos principios Fayol observó que no trató de hacer unas enumeraciones utilizadas, sino solo de describir aquellas que habían tenido mayor oportunidad de ser utilizado, en vista de que en todo tipo de empresa es indispensable contar con alguna forma de codificación de principios.

Fayol designa como funciones de la Administración: La planeación, organización, mando, coordinación y control. Gran parte de su obra se dedica al estudio de estas funciones; y sus observaciones, después de más de 50 años de estudio y experiencia de otros interesados en este campo, son aún válidas, en términos generales. En sus escritos se encuentra una concepción clara de la universalidad de los principios. En forma reiterada, señala que los principios son aplicables no solo a las empresas comerciales sino también a las de carácter político, religioso,



filantrópico, militar entre otros y puesto que todas las empresas necesitan de la administración, ya que para preparar en forma adecuada a los administradores, es necesario contar con una Teoría de la administración para su enseñanza.

## **2. EL ENFOQUE HUMANÍSTICO Y EL ENFOQUE BEHAVIORISTA DEL COMPORTAMIENTO**

### **2.1 Enfoque humanístico**

La teoría de las relaciones humanas surge en los EEUU, como consecuencia de los resultados que arrojó la experiencia de Hawthorne desarrollada por Elton Mayo. Esta teoría, denominada también Escuela Humanística de la Administración, surge como una oposición a las teorías clásicas de los clásicos como Taylor y Fayol, que hablaban, más que todo, de una especie de autorización o mecanización del hombre.

Definitivamente, las teorías clásicas pretendieron un mejor aprovechamiento de los recursos humanos mediante un desarrollo científico del trabajo, pero este concepto empezó a ser mal visto por los empleados y sindicatos que lo empezaron a considerar como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales; es así como la escuela humanística nace como una necesidad de contrastar los efectos de deshumanizar el trabajo debido a la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos a los cuales los trabajadores tenían que someterse forzosamente.

### **2.2 Orígenes de la Teoría de las relaciones humanas**

La necesidad de humanizar y democratizar la administración que se encontraba sometida a los conceptos un tanto rígido y mecanicista de las teorías clásicas, fue el más importante de los factores que contribuyeron a la aparición de esta teoría. Por otro lado, el desarrollo de las llamadas ciencias humanas crea un ambiente humano en el mundo, sobre todo en los Estados Unidos como cuna de muchas de ellas.

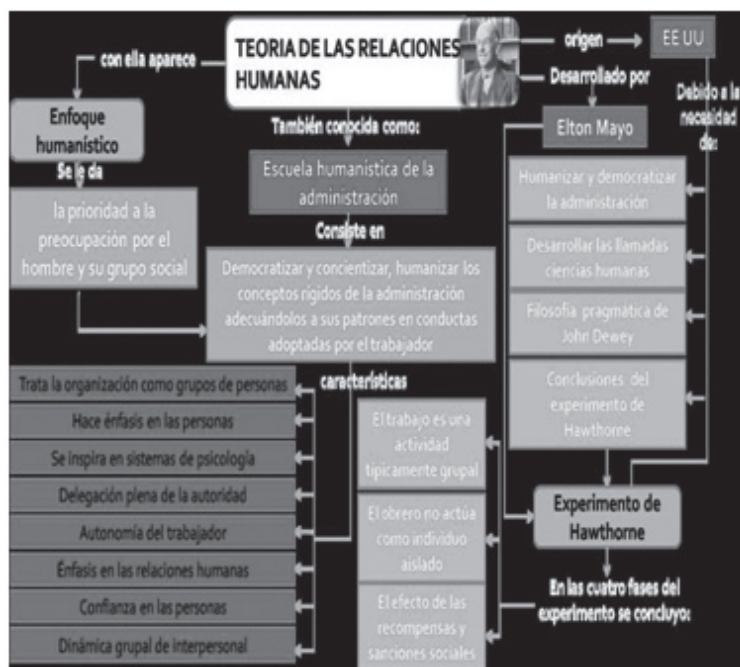
En los EEUU, entre los años 1927 y 1932, se desarrolló una serie de estudios que luego de la experiencia de Hawthorne, mediante la cual se pudo poner en tela de juicio la teoría clásica de la administración.

### **2.3 Los estudios en Hawthorne**

Lo que Mayo y sus colegas encontraron, basándose en parte en los antecedentes de Pareto, tuvo un efecto dramático sobre el pensamiento administrativo. No parecía explicar los cambios en productividad el hecho de cambiar la iluminación para el grupo de prueba, modificar los períodos de descanso, reducir los días de trabajo ni variar los sistemas de incentivos. Mayo y sus colaboradores llegaron a la conclusión, entonces, de que otros factores eran los responsables, éstos eran las actitudes y relaciones sociales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo, un "sentido de pertenencia", y la administración efectiva: un tipo de administración que entiende el comportamiento humano, en especial el del grupo, y lo guía por medio de habilidades interpersonales como la motivación, orientación, liderazgo comunicación. Este fenómeno, que surgió del hecho de que las personas sienten que "son observadas", se denomina "efecto Hawthorne".

Los estudios de Hawthorne demostraron que la persona es un “ser social”, que las operaciones de las empresas no son cuestión solo de maquinarias y métodos, sino que también incluyen la compaginación de éstos con el sistema social para desarrollar un sistema completo. Estos experimentos produjeron un aumento en la importancia dada a las ciencias del comportamiento, en cuanto a su aplicación a la Administración y el reconocimiento de que los administradores operan en un sistema social. No se debe inferir que antes de estos experimentos, los administradores de éxito no hayan ignorado. El Trabajo de Mayo y sus colegas puso de relieve la necesidad de una comprensión más profunda de los aspectos sociales y conductuales de la Administración.

- Los empleados están motivados por necesidades sociales y obtienen un sentido de identidad por medio de su asociación entre sí.
- Los empleados son más sensibles a las fuerzas sociales ejercidas por sus compañeros que a los incentivos financieros y regalías de la administración.
- Los empleados tienen más probabilidad de responder a los gerentes que pueden ayudarlos a satisfacer sus necesidades.
- Los gerentes necesitan incluir a los subordinados en la coordinación del trabajo para mejorar la eficiencia.



Fuente fadmon-1-unillanos.over-blog.com

### 3. EL ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO

Una nueva escuela pasa a dominar la teoría administrativa a partir de los trabajos de dinámica desarrollados por Kurt Lewin (todavía en su fase de divulgador de la teoría de las relaciones humanas), por Chester I. Barnard y posteriormente George Tomas y Herbert Simón. Obviamente, las raíces profundas de este enfoque pueden ser localizadas mucho más adelante. Sin embargo, solo a partir de los 50 se desarrolla inicialmente en los EE.UU. un nuevo concepto de la administración, con nuevas ideas, nuevas variables y, sobre todo, una nueva versión de la teoría administrativa basada en el comportamiento humano dentro de la organización.

### 3.1 Teoría Behaviorista de la Administración

La teoría behaviorista, de la conducta o del comportamiento de la administración, vino a significar una nueva dirección y un enfoque dentro de la teoría administrativa. Esta teoría buscaba:

- El estudio de las ciencias del comportamiento.
- El abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores.

Es importante mencionar que la teoría behaviorista de la administración no debe confundirse con la escuela behaviorista desarrollada en la psicología, a partir de los trabajos de Watson. Aunque ambas se basan en el comportamiento, el behaviorismo de Watson trajo a la psicología, una metodología, objetiva y científica basada en la comprobación experimental, centrada en el individuo, estudiando su comportamiento en una forma concreta y real en el laboratorio.

Pero el behaviorismo de la psicología es inadecuado e insuficiente para el tratamiento de la situación estructural y organizacional con la que se enfrentaba el behaviorismo en la teoría de las organizaciones. Se trata aquí más del comportamiento organizacional, en el amplio sentido de la palabra, que del comportamiento humano propiamente dicho, aunque éste no se haya dejado de lado.

Los orígenes de la Teoría Conductista de la administración son aproximadamente los siguientes:

- La oposición de la Teoría de las Relaciones Humanas a la teoría clásica, cambió lentamente hacia una segunda etapa: el behaviorismo. La teoría del comportamiento pasó a representar el primer intento de síntesis de la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.
- También hay quienes no ven al behaviorismo como una antítesis a la teoría de organización formal. El behaviorismo critica severamente la teoría clásica: los principios generales de la administración, el concepto de autoridad y de organización formal.
- La teoría del comportamiento es, en el fondo, el desdoblamiento de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica. Si bien, comparte algunos de sus conceptos fundamentales, utilizándolos como punto de partida y los reformula severamente.
- Algunos autores señalan que con el behaviorismo se dio incorporación a la sociología de la burocracia, ampliando el campo de la teoría administrativa.

Así, la teoría del comportamiento es una redefinición de conceptos:

- Critica las teorías anteriores.
- Reubica los enfoques.
- Amplía su contenido y diversifica su naturaleza.

La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) de la administración significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia).

La teoría del comportamiento en la administración tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon, curiosamente ganador del premio Nobel de Economía en 1978. Chester Barnard, Douglas McGregor, Renis Likert, etc.

## 3.2 Orígenes de la teoría del comportamiento

Los orígenes de la teoría del comportamiento en la administración son los siguientes:

- La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica, derivó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría del comportamiento. Ésta representó un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.
- La Teoría del Comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de los conceptos fundamentales, los utiliza apenas como puntos de partida o de referencia y los reformula profundamente.
- La Teoría del Comportamiento crítica severamente la teoría clásica. Algunos autores ven en la primera una verdadera antítesis de la teoría de la organización formal, de los principios generales de la administración, del concepto de autoridad formal.
- La Teoría del Comportamiento incorporó la sociología de la burocracia y amplió el campo de la teoría administrativa.
- En 1947 se publica un libro, en Estados Unidos, que marca el inicio de la Teoría del Comportamiento en la administración: *El comportamiento Administrativo* de Herbert A. Simon.

## 3.3 Nuevas propuestas sobre motivación humana

Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento organizacional se fundamenta en el comportamiento individual de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió una voluminosa contribución.

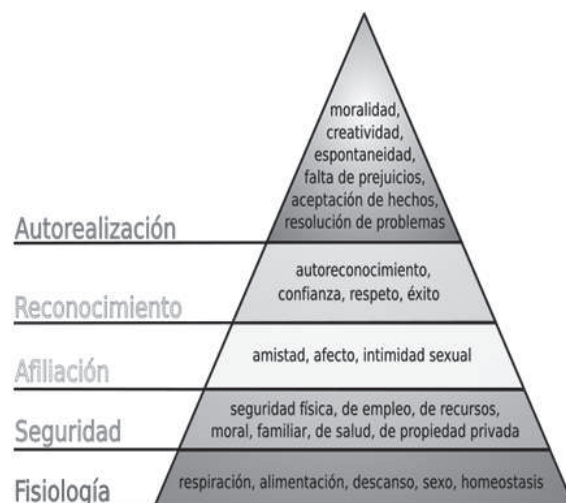
### JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW

Maslow, psicólogo y consultor estadounidense, expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia.

- 1. Necesidades fisiológicas:** Constituyen el nivel primario de todas las necesidades humanas, pero de vital importancia. En ese nivel están las necesidades de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio), de abrigo (frío o calor) o deseo sexual, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie. Son necesidades instintivas y que nacen con el individuo. Son las más preeminentes de todas las necesidades humanas; cuando algunas de estas necesidades no se satisfacen, ésta domina la dirección de la conducta. Cuando todas las necesidades humanas están insatisfechas, la mayor motivación será la de las necesidades fisiológicas y la conducta del individuo tendrá la finalidad de encontrar alivio de la presión que estas necesidades producen sobre el organismo.
- 2. Necesidades de seguridad.** Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son necesidades de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenaza o privación y huida del peligro. Surgen en la conducta cuando las necesidades fisiológicas se encuentran relativamente satisfechas. Cuando el individuo es dominado por necesidades de seguridad,

el organismo en su totalidad actúa como un mecanismo de búsqueda de seguridad y las necesidades de seguridad funcionan como elementos organizadores casi exclusivos de la conducta. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia en la conducta humana, una vez que todo empleado se encuentra siempre en relación de dependencia con la empresa, en la cual las acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado en cuanto a su permanencia en el empleo. Si esas acciones o decisiones reflejan discriminación o favoritismo o alguna política administrativa imprevisible, pueden transformarse en poderosos activadores de inseguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

3. **Necesidades sociales.** Surgen en la conducta, cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Entre las necesidades sociales están la necesidad de asociación, de participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambio de amistad, de afecto y de amor. Cuando las necesidades sociales no están lo suficientemente satisfechas, el individuo se pone resistente, antagónico y hostil en relación con las personas que lo cercan. En nuestra sociedad, la frustración de las necesidades de amor y de afecto conducen a la falta de adaptación social, al aislamiento y a la soledad. Dar y recibir afecto son fuerzas importantes motivadoras de la conducta humana.
4. **Necesidad de estima.** Son las necesidades relacionadas con la forma de frustración por el cual el individuo se ve y se evalúa. Involucra la autoapreciación, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de estatus, de prestigio y de consideración. Incluyen además el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Se puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo que, a su vez, pueden llevar el desánimo o a actividades compensatorias.
5. **Necesidades de autorrealización.** Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Se relacionan con la realización del propio potencial y superación continua. Esa tendencia se expresa por medio del impulso que la persona tiene para crecer más de lo que es y de ser todo lo que puede ser.



Fuente [slipknot2127.blogspot.com](http://slipknot2127.blogspot.com)

Las necesidades humanas asumen formas y expresiones que varían según el individuo. La intensidad de las necesidades y su manifestación varían y obedecen a las diferencias individuales entre las personas.

### TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas.

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.
- **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, dependiendo de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

La Teoría del Comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos que utilizan los administradores para seguir el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones de los administradores con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas sino la forma cómo se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera cómo se comportan las personas en las organizaciones.

### TEORIA X Y TEORIA Y

McGregor, uno de los más famosos teóricos del enfoque del comportamiento en la administración, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar: un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmático (teoría X), y el otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (teoría Y).

#### Teoría X

Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, es decir, la teoría X representa un estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la teoría clásica de Fayol y por la teoría de la burocracia de Weber.

### Teoría Y

Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos respecto a la naturaleza humana, por esto la teoría Y desarrollo un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento intelectual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales.



### Sistemas de administración

Likert, un exponente de la Teoría del Comportamiento, considera a la administración un proceso relativo, en el cual no existen normas y principios universales válidos para todas las circunstancias y situaciones. La administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir características diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas existentes.

A partir de sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, definiendo cuatro perfiles organizacionales. Los sistemas administrativos se caracterizan en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relación interpersonal y sistema de recompensas y sanciones.

**A SISTEMA 1 "AUTORITARIO COERCITIVO".** Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y arbitrario, que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus características son:

- 1. Proceso decisorio.** Totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todas las ocurrencias imprevistas y no rutinarias deben ser llevadas a ser bien decididas únicamente por la cúpula empresarial. El nivel institucional se sobrecarga con la tarea decisoria.
- 2. Sistema de comunicaciones.** Es muy precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en el sentido descendente, cargando órdenes de arriba hacia abajo. No existen comunicaciones laterales.  
Las personas no son solicitadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cúpula se apoyen en informaciones limitadas, incompletas o erróneas.
- 3. Relación interpersonal.** La relación entre las personas se considera perjudicial al buen funcionamiento de los trabajos. La cúpula empresarial ve con extrema desconfianza las pláticas informales entre las personas y busca reducirlas al mínimo.  
La organización informal es vedada. Para evitarla, los cargos y tareas se diseñan para confinar y aislar a las personas unas de las otras y evitar que se relacionen.

**4. Sistema de recompensas y sanciones.** Existe un énfasis en las sanciones y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer estrictamente las reglas y reglamentos internos y ejecutar sus tareas según los métodos y procedimientos. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no hacen más que su obligación. Por esa razón es que se enfatizan las sanciones, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son raras y, cuando ocurren, son materiales y salariales.

**B. SISTEMA 2: "AUTORITARIO BENEVOLENTE".** Es un sistema administrativo autoritario que consiste de una variación atenuada del Sistema. En esencia es un sistema más condescendiente y menos estricto. Sus principales características Son:

**1. Proceso decisorio**

Se centra en la cúpula administrativa, lo que permite muy poca delegación con respecto a decisiones pequeñas y de carácter rutinario y repetitivo, basadas en rutinas y prescripciones y sujetas a la aprobación posterior prevaleciendo aún más el aspecto centralizador.

**2. Sistema de comunicaciones**

Es relativamente precario, prevaleciendo las comunicaciones verticales y descendientes, a pesar de que la cúpula se oriente en comunicaciones ascendientes que vienen de los escalones más bajos, con retroacción de sus decisiones.

**3. Relaciones interpersonales**

La organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de condescendencia. La interacción humana es pequeña y la organización informal es incipiente. A pesar de poder desarrollarse, la organización informal aún es considerada como una amenaza a los intereses y objetivos de la empresa.

**4. Sistema de recompensas y punitivos**

Todavía existen énfasis en las sanciones y en las medidas disciplinarias, pero el sistema es menor arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales y raras recompensas simbólicas o sociales.

**C. SISTEMAS 3: "CONSULTIVO".** Se trata de un sistema que tienen más para el lado participativo que para el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. Representa un ablandamiento gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus características son las siguientes:

**1. Proceso decisorio**

Es del tipo participativo y consultor. Participativo porque las decisiones específicas se delegan a los diversos niveles jerárquicos y deben ser orientadas por las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para señalar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivos porque la opinión y los puntos de vista de los niveles inferiores se consideran en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten posteriormente a la aprobación de la cúpula empresarial.

**2. Sistema de comunicaciones**

Prevé comunicaciones verticales en el sentido descendente (más enfocadas hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas) y ascendentes, como comunicaciones



laterales entre las partes. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo. Relación interpersonal. La confianza depositada en las personas es mucho más elevada, a pesar de no ser completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables a una organización informal sana y positiva.

### 3. Sistema de recompensa y sanciones

Existe énfasis en las recompensas materiales (con incentivos de sueldo, atractivas promociones y oportunidades profesionales) y simbólicas (como prestigio y estatus), a pesar de que ocurran sanciones y castigos.

**D. SISTEMA 4: "PARTICIPATIVO".** Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas. Sus características son.

#### 1. Proceso decisorio

Las decisiones son totalmente delegadas a los niveles organizacionales. A pesar de que el nivel institucional defina las políticas y directrices, él únicamente controla los resultados, dejando las decisiones totalmente a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Solamente en ocasiones de emergencia los altos mandos participan decisivamente, aunque sujetándose a la ratificación explícita de los grupos involucrados.

#### 2. Sistema de comunicaciones

Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa hace inversiones en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.

#### 3. Relación interpersonal

El trabajo se hace en equipos. La formación de grupos espontáneos permite mayor relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos o relaciones formales previstas en el organigrama). El sistema incentiva la participación y la participación grupal, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales.

#### 4. Sistema de recompensas y sanciones

Existe un énfasis en las recompensas simbólicas y sociales, a pesar de que no se omiten las recompensas materiales y salariales. Raramente ocurren sanciones, las cuales casi siempre se deciden y definen por los grupos involucrados.

Likert constató que, en cuanto más el estilo administrativo de la empresa se aproxima al sistema 4, tanto mayor será la productividad, las buenas relaciones en el trabajo y la rentabilidad.

## 3.4 El hombre administrativo

El behaviorismo pone énfasis en el "hombre administrativo" en lugar del "homo economicus" (teoría clásica) o del "hombre social" (teoría de relaciones humanas). El hombre administrativo busca la "la manera satisfactoria" y no la mejor manera de hacer un trabajo. El comportamiento administrativo es satisfactorio y no óptimo, pues el hombre "toma decisiones: no busca el máximo lucro, sino lucro adecuado, no el precio óptimo, sino el precio razonable".

El término “satisfacer” fue introducido por Simon para significar que el hombre siempre considera sus satisfacciones objetivas y subjetivas, contentándose con lo que está a su alcance.

### **3.5 Comportamiento organizacional**

Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario que se conozcan los motivos de impulsar a los individuos a la cooperación. “Para Simon, los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales. Fue así como la organización desarrolló una variedad de incentivos para la cooperación.

# ENFOQUE ESTRUCTURALISTA Y TEORÍA BUROCRÁTICA

## 1. ENFOQUE ESTRUCTURALISTA

### 1.1 Origen de la teoría estructuralista



La oposición surgida entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas incompatibles entre sí, hizo necesaria una posición más amplia y más comprensiva, que incluyera los aspectos que, considerados por una, eran omitidos por la otra y viceversa. La teoría estructuralista pretende ser una síntesis de la teoría clásica (formal) y de la teoría de las relaciones humanas (informal), inspirándose en el enfoque de Max Weber y, hasta cierto punto, en los trabajos de Karl Marx.

- La necesidad de enfocar “la organización como una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales” que son compatibles con algunos de los objetivos de la organización (como la viabilidad económica de la organización), pero que son incompatibles con otros.

- La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y la repercusión de ésta en el estudio de las organizaciones.
- El nuevo concepto de estructura.

### 1.2 La sociedad de organizaciones

Para los estructuralistas, la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones, de las cuales el hombre llega a depender para nacer, vivir y morir. Esas organizaciones son muy diferentes, pero exigen de sus participantes flexibilidad, resistencia a las frustraciones y deseo permanente de realización. El paso de avanzada dado por el estructuralismo fue el de ampliar el estudio de las interacciones de los grupos sociales, apoyado por la teoría de las relaciones humanas, hacia el de las interacciones entre las organizaciones sociales.

Según Etzioni, las organizaciones no son recientes, sufrieron un largo y penoso desarrollo atravesando cuatro etapas:

- **Etapa de la naturaleza:** los elementos de la naturaleza constituían la base única de la subsistencia de la humanidad.
- **Etapa del trabajo:** los elementos de la naturaleza empiezan a ser transformados por el trabajo que conquista rápidamente el primer plano entre los elementos indispensables para la vida de la humanidad.
- **Etapa del capital:** el capital se vuelve en uno de los factores básicos de la vida social.
- **Etapa de la organización:** el desarrollo social caracterizado por el predominio de la organización reveló gradualmente su carácter independiente al existir separadamente de la naturaleza del trabajo y del capital.



### 1.3 Las organizaciones complejas

En la actualidad, la sociedad moderna abarca un continuo crecimiento y desarrollo de las organizaciones complejas en formas bastante variadas y con asignación de diversos papeles.

El surgimiento de asociaciones complejas en todos los campos de la actividad humana no es independiente de otros cambios sociales: ellos forman parte integrante y fundamental de la sociedad moderna. El medio sociocultural determina en las organizaciones, en gran escala, la estructura de la sociedad.

### 1.4 El hombre organizacional

La teoría estructuralista caracteriza al "hombre organizacional", este hombre debe tener las siguientes características: firme personalidad, flexibilidad, tolerancia a las frustraciones, capacidades de aplazar las recompensas, permanente deseo de la realización. El hombre organizacional refleja una personalidad cooperativa y colectivista.

### 1.5 Análisis de las organizaciones

El análisis de las organizaciones, desde el punto de vista estructuralista, se hace a partir de los siguientes aspectos:

- La organización formal o la organización informal.
- La racionalidad y la irracionalidad de las organizaciones.
- Los objetivos organizacionales y los objetivos individuales.
- Las relaciones formales y las relaciones informales.
- La jerarquía burocrática y la innovación del conocimiento.

- Las recompensas materiales y salariales, y las simbólicas y sociales.
- La disciplina y la autonomía.
- La administración y los trabajadores.

## 1.6 El enfoque múltiple: la organización formal y la informal

La teoría estructuralista pasó a estudiar la relación entre ambas organizaciones: la formal y la informal. Los estructuralistas enfocan la organización como una unidad social grande y compleja, donde se integran muchos grupos sociales.

Una de las contribuciones de la Escuela Estructuralista fue exactamente la de asociar las relaciones formales y las informales dentro y fuera de la organización. La organización formal se refiere generalmente al patrón de organización determinado por la administración y la organización informal se refiere a las relaciones sociales que se desarrollan entre el personal o los trabajadores.

## 1.7 El enfoque múltiple: las recompensas materiales y sociales

Para que las recompensas sociales y simbólicas sean eficientes; quien las recibe debe haberse identificado antes con la organización que las conoce. Además, los símbolos y significados deben ser también apreciados y compartidos por los otros.

## 1.8 Tipologías de las organizaciones

### 1. Tipología de Etzioni

- Organizaciones coercitivas: campos de concentración, prisiones, instituciones penales.
- Organizaciones utilitarias: donde el poder se basa en el control de los incentivos económicos.
- Organizaciones normativas: el poder se basa en un consenso sobre objetivos y métodos de organización.

### 2. Tipología de Blau y Scott

Las organizaciones no existen en el vacío, figuran en comunidades y sociedades.

- Asociaciones de beneficios mutuos: donde los beneficiarios principales son los propios miembros de la organización.
- Organizaciones de intereses comerciales: donde propietarios o accionistas son los beneficiarios.
- Organizaciones de servicios: donde un grupo de clientes son los beneficiarios.
- Organizaciones del Estado: donde el beneficiario es el público en general.

## 1.9 Objetivos organizacionales

Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es el servir a esos objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la organización intenta alcanzar.

Las organizaciones poseen un órgano formal que establece los objetivos iniciales u sus modificaciones. Algunas organizaciones, establecen los objetivos mediante el voto de los accionistas o miembros, un pequeño número de proveedores o un líder de la organización.

La eficiencia real de una organización es determinada por la medida en que ésta alcance sus objetivos. La competencia de una organización es medida por la cantidad de recursos utilizados para hacer una producción. La competencia está muy ligada a los objetivos de la organización pero no se confunde con ellos.

Existen organizaciones que tienen más de un objetivo o que añaden nuevos objetivos. Los objetivos organizacionales tienen funciones.

- Presentación de una situación futura.
- Constituyen una fuente de legitimidad.
- Sirven como estándares.
- Sirven como unidad de medida.

Los objetivos son unidades simbólicas, ideales que la organización pretende alcanzar y transformar en realidad. Toda organización debe buscar condiciones para poder mantenerse y funcionar con eficiencia. Los principales modelos de la organización son dos: modelos de supervivencia, donde los objetivos permiten existir, y modelos de eficiencia, donde los objetivos permiten existir y además funcionar dentro de estándares de eficiencia.

El estudio de los objetivos de las organizaciones permite identificar a las organizaciones por la sociedad en general. Las organizaciones pueden alterar sus objetivos, probablemente en el proceso de ajuste a problemas de emergencia. Esto puede crear nuevas necesidades de cambio que exigirán ajustes adicionales (provocados por factores internos o externos).

Para los estructuralistas, hay una relación íntima entre los objetivos organizacionales y el medio. La estructura de los objetivos es la que establece la base para la relación entre la organización y su entorno.

## 1.10 Entorno organizacional

Los estructuralistas afirman que el entorno está constituido por las otras organizaciones que forman la sociedad. Una organización depende de otras organizaciones para seguir su camino y alcanzar objetivos. La interacción entre la organización y el entorno se hace fundamental para la comprensión del estructuralismo. La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones; por esto los estructuralistas desean conocer más sobre la interacción entre la organización y su entorno.

## 2. TEORÍA BUROCRÁTICA

La Teoría de la Burocracia surgió en los años cuarenta e independientemente de la influencia que tuvieron los grandes acontecimientos de la historia, hasta donde hemos presentado, éstos coinciden con la aparición de grandes teorías o escuelas de la administración.

El creador de la Sociología Burocrática fue el alemán Max Weber que vivió 1864 hasta 1920. Por los años cuarenta, ni el enfoque clásico de la administración, ni el humanístico y del conocimiento fueron suficientes para todas las organizaciones se volvieran eficientes, motivo por el cual algunos investigadores encontraron en las obras de Max Weber elementos para integrar una nueva teoría.

## 2.1 Orígenes de la Teoría Burocrática



La Teoría de la Burocracia no es una teoría nueva, es cierto que se empezó a sistematizar a partir de los años cuarenta; no obstante, si se recuerda un poco la historia universal antigua, se desprenderá que es posible que los babilonios hayan utilizado esta teoría de manera empírica para coordinar sus obras de irrigación y organizar sus pueblos conquistados, lo mismo que sucedió con los antiguos egipcios.

También es fácil detectar que el pueblo Tenochca haya sido burócrata, estuvieron muy bien organizados, había una administración centralizada que se regía por una serie de reglas y reglamentos, y lo mismo sucedió con los incas del Perú. Unos mandaban y otros obedecían, eso es parte de lo que conocemos como Teoría de la Burocracia.

En la Teoría de la Burocracia se distinguen dos reconocidos sociólogos: Max Weber y Renate Mayntz. El último expresa que el punto central de las organizaciones es su estructura de autoridad que define el rol que debe desempeñar cada miembro mediante la definición de puestos, en ese diseño estructural se representan los conflictos y se dan los canales de comunicación que regula la autoridad.

## 2.2 Tipos de autoridad

Max Weber es un reconocido teórico del poder, se preocupó por la distribución del mismo en los departamentos de las organizaciones de estructura burocrática de tal suerte que el concepto poder juega un papel sumamente importante en su obra.

Autoridad	Organizacional	Social	Unidades Sociales
Tradicional	Súbditos: Aceptan órdenes justificadas porque las cosas siempre se han hecho así.	Sociedad medieval	La familia (incluso en una sociedad burocrática)
Burocrática o racional-legal	Súbditos: Aceptan órdenes (un reglamento) justificado porque están de acuerdo con una serie de reglas más abstractas, que ellos consideran legítimas, de cuales se deriva el reglamento (es racional)	Democrática moderna	Organizaciones complejas (incluso en un periodo carismático)
Carismático	Súbditos: Aceptan órdenes justificada a causa de la influencia de la personalidad del superior con la cual ellos se identifican.	Sociedad de los periodos revolucionario:	Partidos políticos revolucionarios (incluso en una sociedad tradicional)

## 2.3 Características de la burocracia

- Carácter legal de las normas y reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.
- Carácter racional y división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones.
- Jerarquía de autoridad.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Competencia técnica y meritocracia.
- Sustentaba que la organización debía ser eficiente por excelencia.
- Era un modelo diseñado funcionar con exactitud.
- Para obtener buenos resultados se necesitaba detallar y precisar por anticipado como debían hacerse las cosas.



## 2.4 Ventajas de la Teoría de la Burocracia

- Coherencia, pues los mismos tipos de decisiones deben tomarse en las mismas circunstancias.
- Subordinación de los empleados nuevos a los más antiguos.
- Confiabilidad.
- Existen también beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización, pues se formaliza la jerarquía, se divide el trabajo y funciones entre las personas de manera ordenada, y éstas se entrenan para volverse especialistas en sus campos específicos, pudiendo hacer carrera en la organización, de acuerdo con los méritos personales y su competencia técnica.
- La especialización de operarios y de procesos del trabajo.
- La idea de la estandarización del desempeño de funciones.
- La noción de la centralización en la toma de decisiones.
- La uniformidad de prácticas institucionalizadas.
- La no duplicación de funciones.
- La profesionalización de la función administrativa como distancia de la función de los accionistas.
- Los méritos por el talento de las personas.



## 2.5 Críticas a la Teoría de la Burocracia

- La organización burocrática es influida por factores de la conducta.
- La estructuración burocrática se da como consecuencia del comportamiento de los participantes de la organización según sus logros.
- La forma burocrática suele distraer a los miembros de los objetivos principales de la organización.



- La delegación de autoridad y el mantenimiento de la organización como un sistema cooperativo adaptable.
- Según el mecanismo burocrático se desarrolla un liderazgo autocrático y de control que puede traer dificultades para la organización.
- La forma burocrática es más apropiada para actividades rutinarias donde la productividad es el objetivo.
- No es apropiada para algunas organizaciones que van dirigidas a otro tipo de objetivos (flexibilidad, creatividad y innovación).
- El modelo de Weber era altamente mecanicista.
- No posee medios para resolver conflictos entre clases y entre grupos funcionales.
- Las comunicaciones se bloquean o distorsionan a causa de la división jerárquica.

Los recursos humanos de la burocracia no se utilizan plenamente por diversas causas. No puede asimilar la influencia de nuevas tecnologías ni de los científicos que ingresan a la organización. Además puede modificar la estructura de la personalidad de aquellas personas que reflejan al hombre obtuso, oscuro.



# TEORÍA NEOCLÁSICA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



## 1. TEORÍA NEOCLÁSICA

Los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela bien definida porque nos presentan puntos de vista divergentes, éstos son más bien un grupo heterogéneo. Se le denomina teoría para darle un marco didáctico y facilidad de comprensión.

### 1.1. Características

- **Énfasis en la práctica de administración**

Los neoclásicos buscan desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable. La teoría solo tiene valor cuando es llevada a la práctica.

- **La reafirmación relativa de los postulados clásicos**

Reforman una gran parte del material desarrollado por los clásicos, toda una serie de conceptos son realineados dentro de la nueva concepción neoclásica.

- **El énfasis en los principios de la administración**

Los principios de la administración que los clásicos usaban como leyes científicas son retomados por los neoclásicos como criterios más o menos elásticos para la búsqueda de soluciones administrativas prácticas.

- **El énfasis en los objetivos y en los resultados**

Toda empresa existe para alcanzar objetivos y producir resultados, la empresa espera alcanzarlos mediante una eficiente operación, si no lo logra, los objetivos y resultados son alcanzados parcialmente o simplemente frustrados. El énfasis en los objetivos está en que, gracias a ellos, se justifica la existencia de una organización.

- **El eclecticismo de la teoría neoclásica**

Los neoclásicos reúnen de las otras teorías lo que les parece más valioso y así forman su teoría. Aunque estén fundamentados básicamente sobre la teoría clásica, toman ideas de la teoría de las relaciones humanas, la teoría de la transición, la teoría de la burocracia, la teoría estructuralista, la teoría behaviorista, la teoría de matemática, la teoría de sistemas, entre otras.

- **La administración como técnica social básica**

Para los neoclásicos, la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común. Y el buen administrador es naturalmente aquel que ayuda al grupo a alcanzar sus objetivos con el mínimo desgaste de recursos y de esfuerzos.

El hombre necesita cooperar más con otros hombres; es por eso que la administración es la actividad generalizada y esencial a todo esfuerzo humano colectivo, para alcanzar sus objetivos.

## 1.2 Los aspectos administrativos comunes a las organizaciones

Hay tres aspectos comunes:

### **En cuanto a los objetivos**

Su objetivo es siempre una contribución específica al individuo y a la sociedad. Los objetivos son juicios de valor, son escalas de prioridades en cuanto a la satisfacción de las necesidades de la comunidad por parte de la organización.

### **En cuanto a la administración**

Todas las organizaciones son semejantes en esta área. Es donde se organizan y dirige las organizaciones, pero basado en el conocimiento y la eficacia.

### **En cuanto al desempeño individual**

Es donde hay menor diferencia entre las organizaciones. El desempeño individual es la eficacia del personal. Cada vez es mayor el número de personas que tienen que ser eficientes para que la organización funcione, por eso las organizaciones solo actúan en la medida que lo hacen sus administradores.

## 1.3 Funciones del administrador

Para los neoclásicos, las funciones que cumple un administrador son las siguientes (a estos aspectos Fayol los denominaba elementos):

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

La determinación de objetivos, la atribución de funciones, la comunicación y sobre todo innovación, también son funciones para el administrador.

### **Ejecución de tareas no delegables**

El administrador puede, por sí mismo, ejecutar una parte de trabajo cuando nadie más puede hacerlo.

### **Ejecución de tareas que otros podrían ayudar a hacer**

El administrador puede estructurar su tarea en vez de solicitar asesoría de otro órgano.

### **Ejecución de tareas que son responsabilidad de los subordinados**

Uno puede hacer el trabajo de sus subordinados si no se tiene mucha confianza en ellos.

Las actividades operacionales son importantes, pero se deben delegar a otras personas para que el administrador se pueda concentrar en las actividades que solo él puede realizar y desarrollar en la práctica; esto no siempre ocurre y el administrador se involucra demasiado en las actividades operacionales, dejando las tareas básicas de planear, organizar, dirigir y controlar; de esta manera pasa a realizar lo urgente y no lo importante. Es más importante el hecho de que las funciones del administrador son encaradas por los neoclásicos como medios, como instrumentos encaminados a un fin: el logro de objetivos y obtención de resultados previstos.

Desde un punto de vista más amplio, las funciones del administrador pueden formarse en un doble aspecto:

- Funciones como medios: planear, organizar, asignar tareas, dirigir y controlar.
- Funciones como fines: alcanzar objetivos y obtener resultados.

## 1.4 Centralización y descentralización

El enfoque clásico no estuvo totalmente a salvo de algunas discusiones internas. Mientras la Teoría Clásica de Fayol defendía la organización lineal, caracterizada por el énfasis en la centralización de la autoridad; la Administración Científica de Taylor defendía la organización funcional, caracterizada por la excesiva descentralización de la autoridad. Incluso en la Escuela Neoclásica se presentaron fuertes discusiones internas.

### Características de la centralización

- Las decisiones las toman los administradores que tienen una visión global.
- Quienes están en niveles más altos están preparados para tomar decisiones que los que están en los niveles bajos.
- Consistencia de las decisiones.
- Se elimina la duplicidad de esfuerzo.
- Algunas funciones se van a especializar más.

### Desventajas de la centralización

- Quienes toman las decisiones están alejados de los hechos o situaciones.
- Quien toma las decisiones raramente están en contacto con las personas involucradas.
- Los administradores de los niveles inferiores están alejados de los objetivos generales y globales.
- Mientras más distanciadas están las líneas de comunicación ocasionan demoras y aumento de costos.
- Al haber muchas personas involucradas crece la posibilidad de errores y distorsiones.

## 1.5 Características de la descentralización

- Los niveles inferiores de la jerarquía administrativa toman el mayor número posible de decisiones.
- Los niveles más bajos de la jerarquía administrativa toman decisiones muy importantes. Así, cuanto mayor sea el valor de los gastos que un gerente pueda aprobar sin consultar a sus superiores, mayor será el grado de descentralización en sus actividades.
- La supervisión sobre la decisión es mucho menor. La descentralización total ocurre cuando no se hace ninguna supervisión o control al tomarse una decisión. La descentralización significa autonomía e independencia relativas para tomar decisiones.

## Ventajas de la descentralización

- Quien toma la decisión está más cerca del problema.
- Aumenta la eficiencia.
- Mejora la calidad de las decisiones.
- Los gastos se reducen considerablemente.
- Los gastos de coordinación se reducen.
- Desventajas de la descentralización.
- Falta de uniformidad en las decisiones.
- Insuficiente aprovechamiento de especialistas.
- Falta de equipo apropiado o la falta de funcionarios

## 2. ENFOQUE DEL COMPROMISO DINÁMICO

Posición que dice que las relaciones humanas y los tiempos están obligando a los gerentes a reconsiderar los enfoques tradicionales, debido a la velocidad y la constancia de los cambios.

Todas estas teorías nos han llegado en un mundo de organizaciones y administraciones de finales del siglo XX. Tales teorías se aplican con el telón de fondo de veloces cambios y reconsideraciones profundas en cuanto a cómo se desarrolla la administración y las organizaciones en el siglo entrante. En el fondo de estas reconsideraciones que se están dando de diversas maneras al mismo tiempo, se encuentran nuevas concepciones de las relaciones y los tiempos.

A medida que las fronteras entre las culturas y las naciones están desapareciendo y la nueva tecnología de la comunicación permite pensar en el mundo como una "aldea global", el alcance de las relaciones internacionales e interculturales se extiende a gran velocidad. El ritmo de actividad de las organizaciones se acelera notablemente.

Estas tendencias indican el actual aumento de la intensidad de las organizaciones y la administración, encontrando grandes temas que se resumen en las siguientes líneas:

### 2.1 Nuevos entornos organizacionales

Se reconoce que el entorno de una organización no está compuesto por una serie fija de fuerzas impersonales. Por el contrario, se trata de una maraña compleja y dinámica de personas que interactúan entre sí. En consecuencia, los gerentes no solo deben prestar atención a sus propias preocupaciones sino también entender lo que resulta importante para otros gerentes, tanto de sus organizaciones como de otras.

Éstos interactúan con los otros gerentes para crear, mancomunadamente, las condiciones en las que prosperarán o lucharán sus organizaciones.

### 2.2 La ética y la responsabilidad social

Deben prestar gran atención a los valores que mueven al personal de sus organizaciones, la cultura de la sociedad que implica dichos valores y los valores que tienen las personas ajenas a la organización.

## 2.3 La globalización y la administración

Actualmente se observa que el mundo está tocando a la puerta del gerente. Con mercados financieros mundiales que operan 24 horas al día y con los rincones más remotos del planeta a una distancia de apenas una llamada telefónica o un "click", los gerentes que se enfrentan al siglo XXI se deben considerar ciudadanos del mundo.

## 2.4 Cómo inventar y reinventar organizaciones

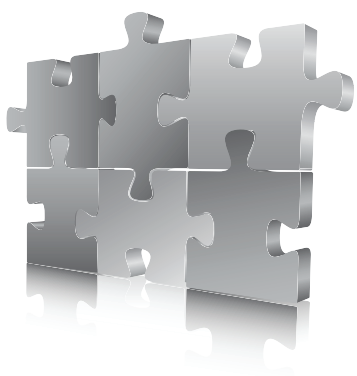
Los gerentes deben buscar la manera de desatar el potencial creativo de sus empleados y el suyo propio. Un coro de teóricos, cada vez mayor, está instando a los gerentes a reconsiderar las estructuras normales de la organización a las que están acostumbradas.

## 2.5 Culturas y pluriculturalismo

Los gerentes deben reconocer que las diversas perspectivas y los valores que las personas con antecedentes culturales diferentes aportan a sus organizaciones no solo son una realidad, sino también una fuente importante de contribuciones.

## 2.6 La calidad

La Administración de la Calidad Total (ACT) debe formar parte del vocabulario de todo gerente. Todos los gerentes deben pensar en cómo dirigir cada proceso de la organización a efecto de brindar productos y servicios responsables, que se apeguen a los parámetros cada vez más estrictos de clientes y competencia.





# ENFOQUE DE SISTEMAS



## 1. CONCEPTOS BÁSICOS

Es un conocimiento sistematizado que se integra en un abanico amplio de conceptos, los cuales se deben conocer y comprender para poder, después, aplicarlos y llegar a etapas más avanzadas del aprendizaje como son el análisis, la síntesis y la evaluación sustentada en una argumentación.

**Un sistema** es básicamente un conjunto u ordenamiento de cosas interconectadas o interdependientes, que forman una unidad compleja. Su uso, desde hace tiempo, ha dado lugar a la formación de un conjunto de conocimientos sobre este tema.

Se considera que la Teoría de los Sistemas puede aplicarse a la Teoría de las Ciencias Administrativas, aún así teniendo sus limitantes, afirmando que es un sistema abierto a su medio ambiente, se determina que:

- Un gerente para planear debe tomar reglamentaciones.
- Cuando tiene que diseñar un sistema organizacional proporcionará un ambiente adecuado para su desempeño.

Los sistemas también juegan una parte importante en el área de la administración, porque existen sistemas de planeación, sistemas organizacionales y de control. Y dentro de ellos se pueden percibir varios subsistemas como los de delegación, redes de planeación y elaboración de presupuestos.

Un sistema es una asociación de partes interrelacionadas e interdependientes. El cuerpo humano es un sistema con órganos, músculos, huesos, nervios y una conciencia que vincula todas sus partes.

Una organización también está vinculada en lo externo con los proveedores, clientes, accionistas y dependencias reguladoras.

Un sistema es un conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objetivo.

Un gerente orientado a los sistemas es competente, por lo cual toma decisiones después de identificar y analizar cómo otros gerentes, departamentos, clientes u otros podrían ser afectados por las decisiones.

## 2. ORÍGENES

Se acepta que la Teoría de Sistemas tomó fuerza a partir de la década de los años cincuenta con el biólogo alemán **Ludwing Von Bertolanty**.

La Teoría de Sistemas tuvo sus orígenes desde los tiempos de Aristóteles (384-322 a.C.) que ya hablaba de las causas y del efecto, así como que un todo entero forma parte de otro mayor. En efecto, un punto de referencia obligado en el estudio de los sistemas es la obra de Ludwing (1955), un libro que consta de 10 capítulos en los que se trata distintos conceptos clave sobre la Teoría de Sistemas.

El punto de vista de los sistemas de la Administración representa un enfoque para resolver problemas diagnosticándolos dentro de un marco de insumos, procesos de transformación, producto y retroalimentación. El sistema implicado puede ser un individuo, un grupo de trabajo, un departamento o una organización entera.

Para que un sistema opere en forma efectiva, también debe proporcionar retroalimentación. En una organización la retroalimentación puede tomar la forma de estudios, informes financieros, registro de producción, valoraciones de desempeño y cosas por el estilo. La función de un gerente es guiar los procesos de transformación por medio de la planeación, organización, dirección y control.

## 3. TIPOS DE SISTEMAS

Hay dos tipos de sistemas: cerrados y abiertos. Un **sistema cerrado** limita sus interacciones con el ambiente. El departamento de producción, como un sistema cerrado, elabora productos estandarizados en un flujo ininterrumpido. Un **sistema abierto** interactúa con su ambiente externo. El departamento de Marketing, intenta de manera constante identificar productos y servicios nuevos para satisfacer los deseos de los clientes como parte de este proceso.

Los procesos de comunicación, tanto internos con los empleados como externos con los clientes, son parte integral de un sistema. Al formar una relación sólida es necesario una base de comunicación completa y abierta para lograr la efectividad.

Sin duda la organización continuará elaborando sistemas más complejos a fin de aumentar la productividad. Tales sistemas requerirán cambios en muchos aspectos de las operaciones cotidianas. Estos cambios no se lograrán sin luchas y sufrimientos. Pero para que sobrevivan las organizaciones, los gerentes deben usar sistemas cada vez más complejos para tomar decisiones.

## 4. SUBSISTEMA

Las partes que constituyen un sistema entero se llaman subsistemas. Además, cada sistema puede ser, a su vez, un subsistema de un todo mayor. Por ejemplo, un departamento es un subsistema de una planta, que puede ser un subsistema de una empresa, que puede ser un subsistema de un conglomerado o una industria, que es un subsistema de la economía nacional, que es un subsistema del sistema económico mundial.

## 5. SINERGIA

Sinergia significa que el todo es mayor que la suma de sus partes. En términos organizacionales, sinergia significa que conforme los departamentos independientes de una organización cooperan e interactúan, resultarán más productivos que si cada uno de ellos actuará en forma aislada.

## 6. LÍMITE DE LOS SISTEMAS

Cada sistema tiene un límite que lo separa de su ambiente. En un sistema cerrado, el límite del sistema es rígido; en un sistema abierto el límite es más flexible. En años recientes, los límites de los sistemas de muchas organizaciones han ido adquiriendo flexibilidad. Por ejemplo, los gerentes de compañías petroleras que quieren realizar perforaciones marítimas deben tomar en cuenta el interés del público por el ambiente.

## 7. FLUJO

Un sistema tiene flujos de información de materiales y de energía (incluso energía humana). Estos flujos del ambiente entran en el sistema en forma de insumos (por ejemplo, materias primas), pasan por procesos de transformación en el sistema (operaciones que los modifican) y salen de sistema en forma de productos (bienes y servicios).

## 8. RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación es la clave para el control del sistema. Conforme avanzan las operaciones del sistema, se le va entregando información a las personas indicadas, o una computadora, con el objeto de evaluar el trabajo y, en algunos casos, corregirlo.



# EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Un grupo de investigadores, principalmente, estadounidenses como L. Bradford (el fundador) Warren G. Bennis, entre otros, desarrollaron este nuevo enfoque participativo y moderno, con un enfoque de cambio pero ahora planeado.

En las ciencias de la conducta, y quizás en el sentido del término, el desarrollo organizacional (DO) es un esfuerzo a largo plazo a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una empresa, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la forma de pensar del organismo mediante el uso de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta.

Al hablar de resolución de problemas nos referimos a la forma en que un organismo procede para diagnosticar y tomar decisiones acerca de las oportunidades favorables ofrecidas por su medio ambiente, y de los obstáculos que ésta obliga a vencer. Por ejemplo, ¿concibe el organismo cuál es su ambiente y, por consiguiente, la tarea que tiene encomendada, en comparación de lo que se hacía diez años antes? O bien, ¿determina incesantemente sus objetivos y sus métodos en función del presente y del futuro? ¿Resuelve el organismo sus problemas de tal manera que recurre a la creatividad y a la dedicación al trabajo de unos cuantos escogidos, o bien, aprovecha a fondo los recursos, la vitalidad y los objetivos comunes de todos los miembros del organismo?

El concepto de lo que significa mejorar los procedimientos para resolver problemas guarda relación con el propósito de perfeccionar los “procedimientos de renovación” aplicables al organismo. El desarrollo organizacional es un proceso planeado de cambios naturales estructurales. Es un esfuerzo educativo muy complejo, encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización de tal manera que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjeturas, mercados, tecnologías, etc. Este proceso es esencialmente dinámico que de acuerdo al grado deseado de cambios puede ser más o menos complejo.

Toda organización está relacionada con el medio; influye y está influida por él. Existen tres soluciones básicas con las que se puede enfrentar a los cambios que existen en el ambiente:

- Esperar indefinidamente una solución sin comportarse como agente de ella.
- Pretender reformar mediante el artificio de órdenes y determinar el cambio de respuestas verbales o escritas que no motivan.
- Acudir al desarrollo organizacional como un proceso de cambio.

El desarrollo organizacional exige la participación activa, abierta y no manipula todos los elementos relacionados con un proceso y, ante todo, mantiene un profundo respeto por la persona humana.

El desarrollo organizacional se basa en las ciencias del comportamiento, busca aplicar la dinámica de grupo a los procesos de cambio planeado de las organizaciones y, por lo tanto, la utilización de técnicas de laboratorio para el desarrollo de la organización como un todo, en dirección a determinadas metas. Parte del principio de que el cambio planeado no es una técnica especializada, cuyo propósito es crear acción y cambios conscientes y racionales.

Para el desarrollo organizacional, un enfoque tradicional del tipo de análisis administrativo basado exclusivamente en el diagnóstico del estado anatómico de la organización permite un diagnóstico parcial del problema.

El desarrollo organizacional (DO) trata de que la organización disponga de la mejor relación entre la estructura y la conducta de los individuos para que puedan estar en el camino del desarrollo que la propia organización se ha trazado.

**Desarrollo:** La tendencia de toda nación, organización o persona es crecer y desarrollarse. Es muy conocido el concepto de desarrollo económico, que bien se puede homologar al desarrollo de las personas y de las organizaciones. Normalmente el desarrollo se estudia en función del **crecimiento**.

## 1. ORÍGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En 1962 aparece un complejo conjunto de ideas acerca **del hombre, de la organización y del ambiente**, en el sentido de propiciar el desarrollo según sus potencialidades; a este momento se le conoce como *Desarrollo Organizacional*. Sus orígenes pueden ser atribuidos a una serie compleja de factores, tales como la difícil aplicabilidad de las teorías administrativas.

Las teorías existentes sobre la organización eran enfocadas como distintas y hasta contrarias unas de otras:

- La Teoría Clásica de Taylor y Fayol dio énfasis a la tecnología y a la racionalización de los métodos de trabajo. Lo que importaba únicamente era la organización formal de la industria. Esta teoría era incompleta y parcializada.
- La Teoría de las Relaciones Humanas estuvo en contra de la Teoría Clásica, dio énfasis al hombre y al clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red no convencional de comunicaciones pasan a ser componentes principales de los estudios de la Administración.

Esta teoría se mostró incompleta y parcial cuando sobrestima los aspectos informales y emocionales de la organización dentro de una visión romántica e ingenua del trabajo.

- La Teoría Burocrática pretendió dar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiera ser copiado y aplicado a las empresas, cualquiera que fuera su ramo de actividad. Esta forma de organización, ideas y teoría se mostró carente de la flexibilidad a las innovaciones necesarias e imprescindibles de una sociedad moderna de cambios acelerados.

- La Teoría Estructuralista representó un desdoblamiento de la Teoría Burocrática y una visión más crítica de la organización. Esta teoría concibe la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones, pero la organización debe ser interpretada como la síntesis de la organización formal e informal. Para los estructuralistas debe haber necesariamente una confrontación entre los objetivos organizacionales (mayor lucro, eficacia, etc.) y los objetivos individuales de los participantes (mayor salario, mejor horario, etc.) y de ahí debe resultar una solución de los dilemas. Pero esta teoría apunta más a los problemas, que a las soluciones, es una teoría descriptiva y crítica.
- La Teoría del Comportamiento (o Teoría Behaviorista) es de un enfoque predominantemente sociológico y motivacional, da énfasis a la organización considerada como un organismo que tiene vida y cultura propia y que pueden ser independientes de la tecnología y de los estilos de aquellos que en ella ocupan ciertas posiciones.

Algunos psicólogos vieron la necesidad de interpretar el enfoque de la administración bajo una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual basada en la dinámica organizacional. Se comprobó que los objetivos de los individuos no son necesariamente concordantes con los objetivos organizacionales.

La teoría del comportamiento incluye varias teorías de la motivación, cada una de las cuales consideran y destacan aspectos diferentes de la situación organizacional total. Las críticas a estas teorías consideran que no pueden ser utilizadas como soluciones plenas o totales.

El desarrollo organizaciones (DO) es otra etapa más en el desarrollo de la ciencia administrativa, con planteamiento de ideas, conocimientos y experiencia de investigaciones anteriores y, a su vez, es producto para la aparición de otras teorías o escuelas.

## 2. CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (DO) como todo proceso que se implante, cuenta con una serie de características peculiares; problemas que resuelve el desarrollo organizacional.

- Tiene una orientación sistémica.
- Se basa en principios de la ciencia de la conducta.
- Utiliza una estrategia normativa-reeducativa.

## 3. ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los científicos sociales de Estados Unidos comprobaron que toda organización atraviesa, durante su existencia, cuatro etapas totalmente distintas:

- **Etapa pionera**  
Es la etapa en donde los fundadores o dueños inician la organización. Por ser ésta pequeña, es más fácil de ser controlada. La capacidad de la empresa es muy elevada por los pocos procedimientos preestablecidos.
- **Etapa de reglamentación**  
Las actividades empresariales van creciendo y la organización se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores que van surgiendo, así como a definir rutinas y procedimientos de trabajo.

- **Etapas de burocratización**

Con el desarrollo de las operaciones y de acuerdo con su dimensión, la organización empieza a necesitar una verdadera red de reglamentación burocrática, preestableciendo todo el comportamiento organizacional dentro de los patrones rígidos y dentro de un sistema de reglas y procedimientos para afrontar todas las contingencias posibles relacionadas con las actividades del trabajo.

Se desarrolló una cadena de mando bien definida, una detallada división del trabajo basada en la especialización y una impersonalidad en las relaciones entre los miembros. Esa organización piramidal es monocrática y presenta poquísima flexibilidad a los cambios y a la innovación.

- **Etapas de readaptación a la flexibilidad**

Es el reencuentro con la capacidad innovadora perdida, mediante la introducción consciente de sistemas organizacionales flexibles. El DO es exactamente un esfuerzo de readaptación a la flexibilidad.

## 4. EL ANÁLISIS TRANSACCIONAL

Es una técnica que tiene por objetivos el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales (transacciones, cualquier forma de organización comunicativa). Es una técnica indicada para el individuo, no para grupos.

### Fundamentos del análisis transaccional

El análisis transaccional (AT) se basa en los siguientes conceptos: Las tres posiciones típicas como el "ego". Las cuales son:

- El padre: el ego es la posición de padre; exhorta, moraliza, castiga y se impone. El ego es protector o dominante.
- El niño: la posición del ego que se manifiesta a través de reacciones típicas de la infancia.
- El adulto: es la posición del ego que se manifiesta a través del raciocinio lógico.

Tipos de interrelaciones (transacciones). Pueden ser de dos tipos:

- Transacciones paralelas, cuando dos personas discuten:
  - De padre a padre
  - De padre a niño y de niño a padre
  - De adulto a adulto
  - De niño a niño
- Transacciones cruzadas o bloqueadas: se caracterizan por un cruce o paralización de las comunicaciones:
  - De padre a niño y de niño a padre
  - De adulto a adulto y de padre a niño
  - De adulto a adulto y de niño a padre



Así, el análisis transaccional aparece como un conjunto de normas de terapias psicológicas para mejorar el grado de relaciones interpersonales, también utilizado para mejorar las relaciones entre empleados clientes.

El AT da importancia al reconocimiento, al elogio, al estímulo que una persona da a las otras denominadas "Caricias" o "estímulos". Método para ayudar a dos personas a comunicarse y comportarse en el trabajo como adultos (entre el gerente y sus subordinados), al comprender los motivos de cada uno.

Para utilizar el análisis transaccional, una persona debe estar capacitada para determinar el estado del ego particular en que se encuentra y también el de la persona a la que se dirige.

## Las características de cada uno ellos son las siguientes:

### • Estado de "padre"

Una persona que actúa en el estado de "padre".

- Es demasiado protector
- Distante
- Dogmático
- Indispensable
- Firme.

Una persona en este estado tiende a discutir no con base en hechos lógicos, sino en reglas o formas que tuvieron éxito en el pasado.

La persona, por tanto, argumenta y explica en gran medida como su padre lo habría hecho, señalando con el dedo para mostrar su molestia. Una persona que actúa de esta manera generalmente no es un gerente de éxito.

### • Estado de "niño"

Una persona en el estado del ego de "niño" refleja todas las conductas que normalmente se atribuyen a la niñez.

Las características de una persona que actúa en el estado de "niño" son:

- Tímida
- Temperamental
- Misteriosa

Las personas en el estado de "niño" tienden a las acciones ilógicas y precipitadas que le proporcionan satisfacción inmediata. En una discusión, las acciones de esta persona podrían incluir berrinches temperamentales, una aceptación en silencio, timidez y risas falsas.

### • Estado de "adulto"

Una persona en el estado del ego "adulto" adopta un enfoque racional y lógico. Procesa

datos nuevos, busca cuidadosamente información novedosa, considera con amplitud estos datos y basa su discusión en los hechos.

Un gerente "adulto" generalmente es un gerente de éxito: no trata de "sorprender" a sus subordinados o manipularlos hasta llevarlos a posiciones incómodas. Por el contrario, un gerente adulto está interesado en enfrentar y resolver los problemas de una manera directa y sensible mediante la consideración de todos los puntos de vista para llegar a una solución.

# EL ENFOQUE DE CONTINGENCIA O SITUACIONAL

Un enfoque para la Administración que se ha difundido entre los académicos en los últimos años es el de contingencia o situacional. En esencia, este criterio subraya el hecho de que lo que hacen los administradores en la práctica depende de una serie de circunstancias (una contingencia o situación). Conforme a algunos académicos, la teoría de la contingencia considera no solo situaciones determinadas, sino también la influencia de ciertas soluciones sobre pautas de comportamiento de una empresa. Por ejemplo, una organización estructurada alrededor de las líneas de las funciones operativas, como finanzas, ingeniería, producción y comercialización, puede ser más adecuada para una situación determinada; sin embargo, los administradores que usan este enfoque pueden considerar que esta forma de organización puede estimular la lealtad del grupo hacia la función y no hacia la compañía.

Como se señaló con anterioridad, la práctica administrativa, por su propia naturaleza, requiere que los administradores tomen en cuenta la realidad de una situación determinada cuando aplican la teoría o las técnicas. No es tarea de la ciencia prescribir lo que se debe hacer en una situación dada; se dijo que la ciencia y la teoría administrativas no defienden la "óptima manera" de hacer las cosas en cada situación, así tampoco la ciencia de la astrofísica o la mecánica le dicen a un ingeniero cómo diseñar un mejor instrumento para todo tipo de aplicaciones. La manera en que se apliquen la teoría y la ciencia depende naturalmente de la situación.

Esto equivale a decir que existe una ciencia y un arte, que hay teoría y práctica. Éstas son cosas que cualquier administrador experto sabe. Como ya se dijo, no se necesita tener mucha experiencia para comprender que la tienda de la esquina no está organizada como la General Motors, o que la realidad técnica de la exploración, producción y refinamiento del petróleo impiden las divisiones por producto organizadas autónomamente, como división de gasolina, combustible para jets y aceites lubricantes.

## 1. ORÍGENES

La Teoría de la Contingencia, igual que algunas otras de las teorías y enfoques administrativos aquí abordados, no cuenta con algún autor, creador o fundador. En lo que sí hay coincidencia con la mayoría de las teorías es su aparición durante el siglo XX y que sus raíces datan de antes de Cristo.

Heráclito de Éfeso, filósofo, escribe en cuanto a ideologías y todas las religiones. Como todas las investigaciones, son históricamente transitorias, por tanto, nunca se puede pensar que lo



que emana de las personas y sus grupos tenga que ser permanente, lo que sí se puede pensar es que todo conlleva un proceso, que todo cambia y que la visión debe estar puesta en las contingencias que a diario se presentan o se pueden presentar. Antes de los años sesenta ya se percibía que las condiciones de trabajo no eran estables, por lo que había que pensar en ello.

Ya era evidente en el sentido de la palabra proporción, que según Fayol, podía permitir a los administradores cierta flexibilidad al aplicar sus principios a circunstancias particulares.

Mary Parker Follett fue más expresiva al respecto, explicó a los gerentes que su liderazgo y la dirección de sus subordinados ocasionarían menos resentimientos y confusiones si obedecían y reconocían la lógica o la ley de la situación y se abstendían de adoptar una aptitud demasiada directiva o no la asumían de manera adecuada durante los años veinte.

La Teoría de la Contingencia es la última de las teorías administrativas que tuvo la estructuración más acabada y contundente para poder tipificarla, al menos, como una teoría especial de la administración, o bien como una teoría general o de rango mediano.

## 2. FUNDAMENTACIÓN DE LA TEORÍA DE CONTINGENCIA

Conforme al enfoque de contingencias, la tarea del gerente consiste en identificar la técnica que servirá mejor para alcanzar las metas de la gerencia, en una situación concreta, en circunstancias concretas y en un momento concreto. Por ejemplo, cuando se requiere alentar a los trabajadores para incrementar la productividad, el teórico clásico podría tratar de crear un ambiente psicológicamente motivacional y recomendar una técnica como el enriquecimiento del trabajo; es decir, la combinación de tareas con diferente alcance y responsabilidad, y que conceden al trabajador mayor enfoque de contingencias y preguntaría: ¿Qué método funcionará mejor en este caso? si los trabajadores no cuentan con la capacidad necesaria y los recursos, y la posibilidad de capacitarlos son limitados, la simplificación del trabajo sería la mejor solución.

No obstante, con trabajadores capacitados y orgullosos de sus capacidades, un programa de enriquecimiento del trabajo podría ser más eficaz. El enfoque de contingencia significa un giro importante de la teoría moderna de la administración, porque representa cada serie de relaciones de la organización sujeta a sus circunstancias singulares.

Por lo tanto, el mejor administrador será el que cuente con:

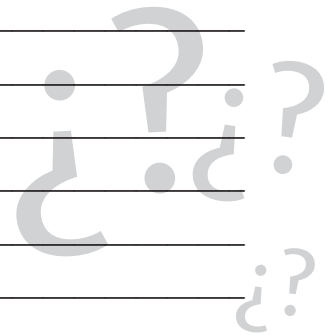
- Formación interdisciplinaria.
- Visión sistémica y capacidad para saber adecuar sus conocimientos y experiencias al método o técnica administrativa que mejor funcione, para lograr eficazmente los fines de la organización y sus miembros.
- El buen administrador contingencial sabrá interpretar y atender los hechos.

Cada organización es única y cada situación debe ser analizada por separado.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

Anota las palabras que no son comunes en tu vocabulario y busca el significado en un diccionario.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_



## AUTOEVALUACIÓN REFUERZA LAS COMPETENCIAS A LOGRAR



**Tú decides ser el mejor o el peor.**

1. ¿Por qué es tan importante estudiar la Teoría Administrativa?

---

---

2. ¿Qué factores ambientales influyeron en el desarrollo de la Teoría Clásica, conductista y de las ciencias de la administración?

---

---

3. ¿Qué tan pertinente resulta hoy el supuesto de Taylor de que los patrones y los obreros comparten una causa común? ¿Por qué?

---

---

4. ¿Qué principios de la administración de Fayol encuentra usted que se apliquen hoy en las organizaciones?

---

---

5. ¿Cuál es el efecto de Hawthorne y por qué es importante para los gerentes?

---

---

6. ¿En qué difieren la Escuela de la Ciencia de la Administración y la Escuela Conductista de la Administración?

---

---

7. ¿Cuál es la tarea principal del gerente de acuerdo con el enfoque de contingencias?

---

---

8. ¿Cuáles son las características esenciales que le dan sustento a la estructura burocrática?

---

---

9. Mencione cuatro disfunciones de la Teoría Burocrática y argumente por qué las considera así?

---

---

10. Menciona las características de la Teoría Neoclásica.

---

---

11. ¿Cuáles son las funciones que debe cumplir un administrador desde la perspectiva de la Teoría Neoclásica?

---

---

12. ¿Qué supuestos del mundo contemporáneo distinguen al enfoque del compromiso dinámico de las otras teorías administrativas?

---

---

13. Explica el crecimiento de fronteras de las organizaciones, del enfoque compromiso dinámico.

---

---

14. ¿Cómo define el término *Sistemas*?

---

---

15. ¿Por qué y cómo surgió la Teoría de Sistemas?

---

---

16. Menciona los tipos de sistemas.

---

---

17. ¿A partir de qué fecha surgió el desarrollo organizacional?

---

---

18. Elabora un listado de algunas barreras culturales que valdrían la pena reconocer

---

---

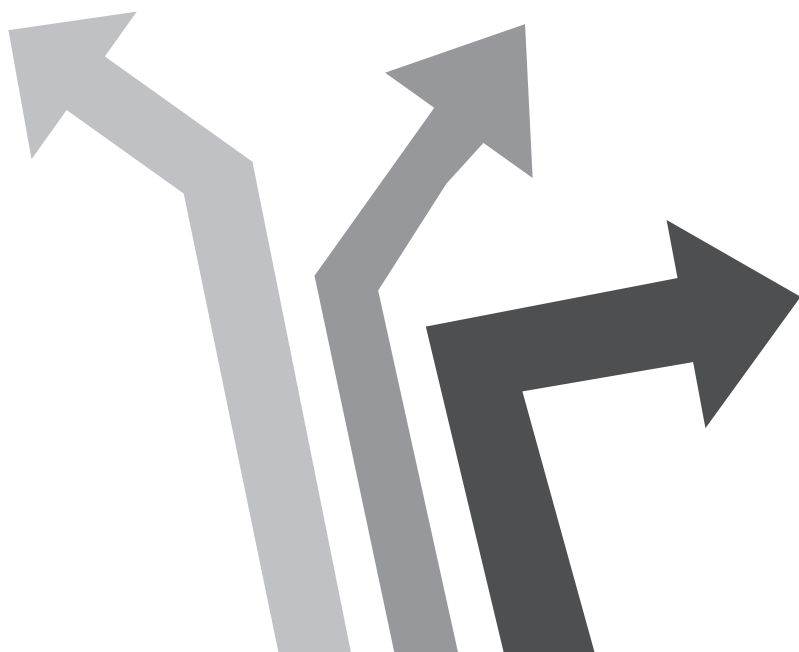
19. El desarrollo organizacional es un movimiento administrativo que requirió de una serie de conceptos para su creación y comprensión. ¿Cuáles son los conceptos claves que desde su punto de vista son los más importantes?

---

---



**Vuelve a leer este capítulo si no puedes responder a tu autoevaluación.  
«Tú eres el resultado de tus pensamientos»**





**UNIDAD III**

**Sesión N° 9:** Administración posmoderna y contemporánea

**Sesión N° 10:** Benchmarking y calidad total



## **COMPETENCIAS**

CONCEPTUAL	PROCEDIMENTAL	ACTITUDINAL
Ubica en la línea del tiempo los avances tecnológicos, organizacionales y metodológicos que han cambiado la concepción de la Administración.	Organiza los datos proporcionados en el texto; comprende la Administración Posmoderna y contemporánea.	Evalúa las últimas tendencias y los cambios postreros para aplicar los principios de la administración en su vida cotidiana.



# ADMINISTRACIÓN POSMODERNA Y COMTEMPORÁNEA

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde inicios de este nuevo milenio, las organizaciones vienen enfrentándose a rápidos y continuos cambios. Actualmente, el acelerado desarrollo de la ciencia, la tecnología y la globalización de la economía principalmente, han generado nuevos retos a las empresas, como nuevos competidores, nuevas demandas de calidad y servicios, entre otros, que obligan a las empresas a ser más eficientes. Las organizaciones entonces, deben saber adaptarse y estar preparadas para el cambio.

Vivimos en un contexto global y competitivo. Hemos pasado de la sociedad industrial a la sociedad de la información y el conocimiento. El cambio.

La tecnología sigue su evolución a grandes pasos y deja su marca en la forma de vida y en los hábitos sociales, afectando en forma directa a las organizaciones, que deben adecuarse a la nueva situación. Con la aplicación de nuevos recursos, el comercio ha dado un giro decisivo en los hábitos de consumo; las compras y los pagos pueden hacerse a través de Internet y el intercambio es posible porque las entidades financieras han adaptado el servicio a los requerimientos del cliente. Ya no hace falta hacer los trámites en persona y el acceso a la banca on line –nuevo escenario para las finanzas- no tiene limitaciones, horario ni ubicación geográficas. En lo que respecta a la comunicación, el desarrollo de modernos instrumentos digitales que permiten un mayor tráfico de datos ha determinado las características de lo que se llama *la sociedad de la información y del conocimiento*. La gran expansión de la web ha producido un cambio en la empresa y en los públicos, y la sociedad toda es protagonista de un nuevo paradigma. Es nuevamente el impacto de la Internet en las organizaciones, esta vez en lo que concierne a la comunicación.

En los comienzos la red era un soporte estático para la comunicación; el visitante de las páginas encontraba mucha información pero no tenía la posibilidad de expresarse y asumía el rol de un sujeto pasivo. Pero, en pocos años, se ha pasado a una red de última generación con otras características. En efecto, la Web en estos tiempos es una plataforma para la comunicación interactiva que ha transformado al receptor pasivo de datos en un consumidor activo que reclama participación. Así es que aparecen otras formas de intercambio. Las redes sociales, los foros, reuniones virtuales, etc.

En estos años se están dando nuevos enfoques, escuelas, herramientas, filosofías, técnicas e incluso paradigmas relativos a la Administración Moderna o Posmoderna.

## 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La influencia del pensamiento estratégico en la sociedad contemporánea ha sido de una magnitud tal que permitió crear modelos adaptativos (blandos) para suministrar un ordenamiento que al menos posea una lógica básica que nos permita manejarnos adecuadamente para enfrentar situaciones ambiguas y complejas. De allí que, dentro del pensamiento estratégico, se prioriza el análisis de cada uno de los componentes que conforman una situación, para potenciar las capacidades de razonamiento de cada uno y volverlos a reestructurar con una óptica más ventajosa.

Para aprender los conceptos de la Teoría de la Administración Estratégica, es necesario que tenga claro que las empresas se encuentran en una constante que es el cambio, están en una situación de turbulencia e incertidumbre.

El proceso de planeación estratégica busca apoyar a las organizaciones para especificar su rumbo, de acuerdo con la participación que quieran tener en el mercado.

### Plan

Se denomina plan a la toma anticipada de decisiones que permite prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados.

El proceso de planificación es un proceso por medio del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

El concepto de estrategia es antiguo, originario del campo militar, y ya desde los tiempos de la antigua Grecia este concepto tenía altos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones.

### La estrategia

Puede definirse a partir de dos perspectivas:

- 1) Desde las perspectivas de lo que una organización pretende hacer.
- 2) Desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es “el patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

Al aceptarse la Teoría de la Administración Estratégica, la existencia de un entorno turbulento y la necesidad de una actitud estratégica exigirá la formulación no una sola y única estrategia de la empresa para el futuro, sino de varias estrategias alternativas y contingentes elaboradas en función de los distintos escenarios que puede presentar.

La Teoría de la Administración Estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación de la alta dirección en la formulación de las estrategias.

La palabra *estrategia* cobra diferentes sentidos si se refiere a la estrategia de una organización, de sus negocios o a la estrategia de las diferentes áreas funcionales, de ahí que son diferentes en cuanto a su alcance. Por lo que puede hacerse referencia a la estrategia corporativa, de negocio y funcional.

La estrategia corporativa expresa el credo y las pautas generales de la organización expuestas en la misión, los objetivos generales, los negocios y las políticas.

La estrategia negocio representa el qué hacer en cada negocio para garantizar lo previsto en la estrategia corporativa, es decir, cómo crece, cómo posicionarse.

La Teoría de la Administración Estratégica pone de manifiesto cómo lograr articular las diferentes actividades de la organización en función al logro de los objetivos propuestos.

La elaboración de una estrategia exige una forma de hacer que no es otra cosa que la tecnología para su diseño e implementación, existen diversas tecnologías por diferentes autores, pero todas utilizan las mismas categorías de misión, análisis interno y externo e implementación.

### 3. OUTPLACEMENT

#### 3.1 Concepto

Desvinculación programada o asistida. Proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a las personas a punto de abandonar la empresa o ser transferida a otro puesto, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel o condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

#### 3.2 Importancia del Outplacement:

Al ser el trabajo una vinculación personal, social y económica de carácter vital, su pérdida acarrea una serie de trastornos emocionales, entre otros. Algunas empresas utilizan la técnica del Outplacement para aminorar estos trastornos y constituyen una moderna herramienta inserta en la gestión estratégica de los recursos humanos.

**Componentes básicos** de una política de Outplacement :

- Desbloquear situaciones de estancamiento laboral, eliminando el costo que significa su postergación.
- Establecer un consenso entre los actores organizacionales, evitando un deterioro en el clima laboral y la productividad.
- Constituir parte de las políticas sobre Recursos Humanos de una empresa.
- Debe ser transparente y difundida a través de la organización.
- Involucramiento total de la Dirección Superior.
- Debe evitar la descapitalización de los recursos humanos, considerando el interés de la empresa.

- Apoyar con medios y herramientas nuevas la reinserción de los trabajadores que deben abandonar la organización.
- De manera preferente, debe dirigir los apoyos a los grupos profesionales con mayores dificultades en el mercado de empleo.

### 3.3 Objetivos del Outplacement:

- Disminuir el periodo de cesantía del personal desvinculado.
- Proporcionar respaldo técnico y profesional al desvinculado.
- Convertirse en un proceso administrativo integrado en la vida organizacional.
- Apoyo a los directivos que deban desvincular a otros.
- Disminuir el impacto psicológico de la desvinculación.
- Facilitar la reconversión laboral, la reinserción o el autoempleo.

### 3.4 Beneficios del Outplacement para el empleado:

- Asesoramiento y redefinición de su plan de carrera.
- Análisis y desarrollo de técnicas afectivas de búsqueda y selección de empleo.
- Reducción del tiempo de desempleo.
- Proporciona cierto control sobre el futuro.
- Reduce los niveles de ansiedad y estrés.

### 3.5 Beneficios del Outplacement para la empresa

- Imagen corporativa.
- Responsabilidad social con sus empleados.
- Sentimientos de culpa minimizados.
- Mínima perturbación del clima Organizacional.

## 4. REINGENIERÍA

### 4.1 Concepto

*Reingeniería* significa hacer una nueva ingeniería de la estructura organizacional. Representa una reconstrucción y no sencillamente una reforma total o parcial de la empresa. No se trata de hacer reparaciones rápidas o cambios cosméticos en ingeniería actual, pero sí de hacer un diseño organizacional totalmente nuevo y diferente.

La reingeniería no se confunde con la mejora continua: pretende crear un proceso enteramente nuevo y basado en la tecnología de la información, con el objetivo de alcanzar enormes mejoras en el desempeño de costos, calidad, atención y velocidad.

Es también un modelo de negocios para abordar cambios en las organizaciones. Incorpora una estrategia corporativa, visión de procesos, personal y tecnología para lograr mejorar el desempeño de los indicadores claves y crear una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

También se puede definir como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras.

Un **proceso** es un conjunto de actividades con una o más entradas y que crea una salida de valor para el cliente.

Se trata de trabajar mejor, más rápido y más barato que la competencia sin importar la ubicación de ésta, ya sea en el interior del país o en el exterior. Por tanto, es necesario hacer mejor, más rápidos y más económicos los procesos esenciales de la empresa.

## 4.2 El objeto de la reingeniería es el proceso y no la empresa.

Eficacia, confiabilidad, eficiencia y costo.

- La eficacia se refiere a la calidad de un rendimiento: su influencia sobre el cliente. Un proceso eficaz satisface las necesidades de nuestros clientes.
- La confiabilidad significa consistencia en el rendimiento del proceso, es decir: que el nivel de calidad del rendimiento sea siempre el mismo.
- La eficiencia se relaciona con la velocidad del proceso, es el tiempo que es necesario para realizar la transformación de los insumos en rendimientos.
- El factor económico, que implica la transformación del conjunto de insumos en rendimientos y en obtener el costo más bajo posible.

## 4.3 Elementos dinámicos de la reingeniería

- Cambio de las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de procesos.
- Cambio en el trabajo: de tareas simples a polifuncionales.
- Cambios en los roles del trabajador: desde controlados a pensadores.
- Cambios en la formación: desde entrenados a educados.
- Cambios en la evaluación del desempeño: de compensación por actividades a compensación por logros.
- Cambios en el desarrollo profesional: desde desempeño a desarrollo de capacidades.
- Cambios valóricos: desde el "jefe paga" a "el cliente es el que paga".
- Cambios en el rol del administrador: de supervisor a entrenador.
- Cambios en la estructura organizacional: de jerarquizada a plana.
- Cambios en los roles de la dirección: de jefe a líder.

### Siete pasos para la mejora de procesos

- Definir los límites del proceso.
- Observar los pasos del proceso.
- Recolectar los datos relativos al proceso.
- Analizar los datos recolectados.
- Identificar las áreas de mejora.
- Desarrollar mejoras.
- Implantar y vigilar las mejoras.

## 4.4 Participantes en la Reingeniería

- Líder.
- Comité directivo.
- Equipo multidisciplinario de reingeniería.
- Equipo de administración del cambio.

- Dueño del proceso.
- Equipo de mejoramiento de procesos.
- Las personas.

#### **4.5 Algunos errores comunes en los procesos de reingeniería:**

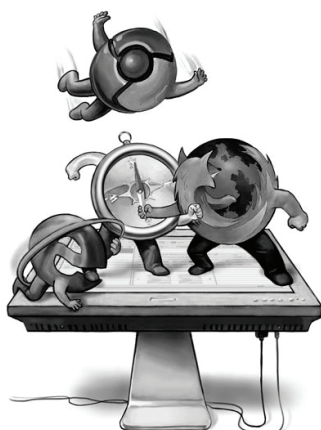
- Pensar en aplicar la reingeniería a la empresa y no a sus procesos.
- Conformarse con resultados subóptimos.
- Abandonar el esfuerzo de reingeniería.
- Limitar de antemano la definición del problema y su alcance.
- Dejarse llevar por las prácticas culturales existentes.
- Implementar la reingeniería de abajo hacia arriba.
- No distinguir la Reingeniería de otros programas de mejoras.
- Concentrarse solo en el diseño.



# BENCHMARKING Y CALIDAD TOTAL

## 1. BENCHMARKING

### 1.1 Conceptos



Es un proceso de comparación y medición de las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las “mejores prácticas de la organización”.

Es un proceso sistemático y continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

### 1.2 Tipos de Benchmarking

- **Interno:** parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. Algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa.
- **Competitivo:** identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios.

- **Funcional:** identificar productos, servicios y procesos de empresas no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, Producción, Recursos Humanos o Finanzas.
- **Genérico:** Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

### 1.3 Fases: según Spendolini

- **Definir a qué se le va a aplicar el Benchmarking:** definir los clientes, sus necesidades de información, definición de los factores críticos de éxito, etc.
- **Formar el equipo de Benchmarking:** formar equipos de acuerdo a la función o interfuncionalidad o adhoc, las personas involucradas en el proceso de Benchmarking, definir las funciones y responsabilidades del equipo y capacitarlos.
- **Identificación de los socios del Benchmarking:** personas u organizaciones relacionada con la investigación, búsqueda de las mejores prácticas.
- **Recopilación y análisis de la información:** definición de los métodos como entrevistas, encuestas, publicaciones, archivos, asociaciones, organizar la información, analizar la información, etc.
- Aplicación.



#### OBSTÁCULOS

- Objetivos de Benchmarking demasiado amplios
- Calendarios poco prácticos
- Mala composición del equipo.

### 1.4 Éxito del Benchmarking

- Búsqueda del cambio.
- Orientación a la acción.
- Apertura frente a nuevas ideas.
- Concentración en la mejora de las prácticas.
- Disciplina.
- Adecuada coordinación de recursos y esfuerzos.

## 2. CALIDAD TOTAL

### 2.1 Concepto



La Calidad Total se derivó de la aplicación de la mejora continua. La palabra *calidad* tiene varios significados. Calidad es la atención a las exigencias del cliente. La calidad en el servicio debe tener como objetivo la satisfacción de las necesidades del usuario, presentes y futuras.

Implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma. Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia solo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios.

Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

Algunos elementos de un programa de Calidad Total

- Convencimiento de la necesidad de adaptarse a los cambios.
- Visión de largo plazo.
- Compromiso total de la alta dirección.
- Administración participativa y trabajo en equipo.
- Mejora continua de todos los procesos de la empresa.
- Programa de capacitación en todos los niveles de la empresa.
- Adecuado uso de herramientas estadísticas en la toma de decisiones.



Para lograr mejores niveles de calidad y competitividad se necesita un planteamiento de mejora continua bien definido y bien ejecutado, que deberá implantarse en todas las operaciones y todas las actividades de las unidades de trabajo.

Las mejoras deben orientarse a lograr un valor agregado percibido por el cliente. Al dar una respuesta rápida y eficiente y proporcionar de manera consistente un valor superior a los clientes o usuarios, se logran ventajas adicionales en el mercado.

Para lograr dichos objetivos, el proceso de mejora continua debe incluir ciclos regulares de planeación, ejecución y evaluación.

## 2.2 Factores claves en la Calidad Total (Deming)

- Atención al cliente. Tanto al cliente interno como al externo.
- Dedicación total. Todos los miembros de la empresa girando en torno a la calidad.
- Evaluación. Establecer puntos de partida, formas de evaluar procesos y resultados, puntos críticos e indicadores de costos. Apoyo sistemático. Liderar el proceso, las comunicaciones y los sistemas gerenciales.
- Mejora continua. Prevenir e innovar, anticipar necesidades del cliente y reducir ciclos.



### Requerimientos:

- Todo integrante de la empresa debe estar informado y comprometido en el logro de un buen desempeño.
- Participación creativa y eficaz en la consecución de los propósitos planteados.
- Capacitar y entrenar continuamente en filosofías y técnicas de calidad.
- Comprender y solucionar problemas y decisiones que afecten a los clientes.
- Inmediata respuesta y reducción de los ciclos en los procesos de trabajo.
- Diseño de procesos con calidad.
- Reducción de desperdicios, problemas y costos.

## 2.3 Catorce Principios de Deming

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adaptar la nueva filosofía (de administración).
3. No depender más de la inspección masiva (integrar la calidad al producto desde el primer momento).
4. Terminar con los contratos de compra basados solo en el precio (relación de largo plazo con los proveedores).
5. Mejora continua del sistema de producción y servicios.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor (lograr un clima de confianza)
9. Derribar barreras existentes entre las áreas de staff (trabajar en equipo más que funcionalmente).
10. Eliminación de eslogans, exhortaciones y metas para la fuerza laboral (evitar relaciones adversarias).
11. Eliminación de cuotas numéricas (para evitar solo tomar en cuenta los números y no los métodos y la calidad).
12. Derribar barreras que impiden el orgullo de hacer bien el trabajo.
13. Instituir un programa riguroso de educación y reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación (compromiso de la alta dirección).

La filosofía de la calidad total tiene una visión a largo plazo. Asimismo, es indispensable retroalimentar todo el proceso de mejoramiento continuo con resultados a corto plazo. La calidad total debe fortalecerse con otras actividades de carácter estratégico como el Benchmarking para obtener información comparativa de las mejores prácticas de trabajo.

Ciclo Shewhart (P:H:V:A)=Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)

- Planificar: visión de futuro, compromiso gerencial actual y futuro.
- Hacer: conocer los procesos, rediseñarlos, aprender de los errores, ponerse las pilas.
- Verificar: detectar los puntos fuera de los límites prefijados y las correcciones.
- Actuar: acción participativa y trabajo en equipo tanto al interior (gerencia, empleados, trabajadores...) como al exterior de la empresa (clientes, proveedores, distribuidores...).

Ideas sustentadoras de la Administración de la Calidad Total

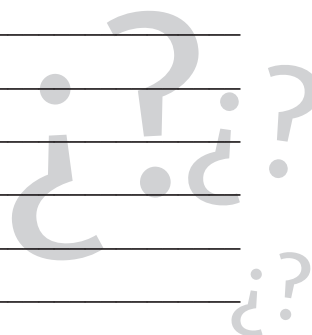
- Enfoque de sistemas.
- Herramientas de la Administración de Calidad Total.
- Dirigida al cliente.
- Compromiso de la dirección.
- Participación de empleados.

La Calidad Total se aplica a todas las áreas y niveles de la organización y debe empezar en la cima de la empresa. El compromiso de la Alta Administración es indispensable para garantizar un profundo cambio en la cultura de la organización.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

Anota las palabras que no son comunes en tu vocabulario y busca el significado en un diccionario.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_



## AUTOEVALUACIÓN REFUERZA LAS COMPETENCIAS A LOGRAR

 **Tú decides ser el mejor o el peor.**

1. Concepto de la administración

---

---

2. La historia de la administración empieza

---

---

3. Defina la administración por su objeto de estudio y desde su punto de estudio:

---

---

4. ¿Cuál es el contenido del estudio de la administración?

---

---

5. Menciona las características de la administración

---

---

6. ¿Cuáles son las características básicas que todo buen administrador debe poseer?

---

---

7. ¿Por qué considera que la administración es importante y útil?

---

---

8. Comente en cuanto a la influencia de la iglesia en la administración

---

---

9. Comente la influencia de la revolución industrial en la administración

---

---

10. ¿Cuál es la situación actual de la Administración Moderna en el siglo XXI?

---

---

11. ¿Qué tipo de habilidades nos permite desarrollar la administración?

---

---



**Vuelve a leer este capítulo si no puedes responder a tu autoevaluación.  
«Tú eres el resultado de tus pensamientos»**

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de Administración*. Editorial Mc.Graw-Hill, Colombia.

DON HELLRIEGEL, Susan y JOHN SLOCUM, Jackson. *Administración un Enfoque basado en competencias*. Editorial Edamsa Impresiones S.A

KOONTZ, Harold, WEIRICH, Heinz *Administración una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill, México

REYES PONCE, Agustín. *Administración de Empresas*. Editorial Limusa, México.

SALAZAR LLARAIN, Luis, *Introducción del Estudio de la Administración*. Editorial Sisfisa, Lima.

TERRY, George y Stephen Franklin. *Principios de Administración*, Editorial Sisfisa

TORRES HERNÁNDEZ, Zacarías. *Teoría General de la Administración*. Editorial Patria, S.A Ediciones Urano.