

## **Unidad 2**

---

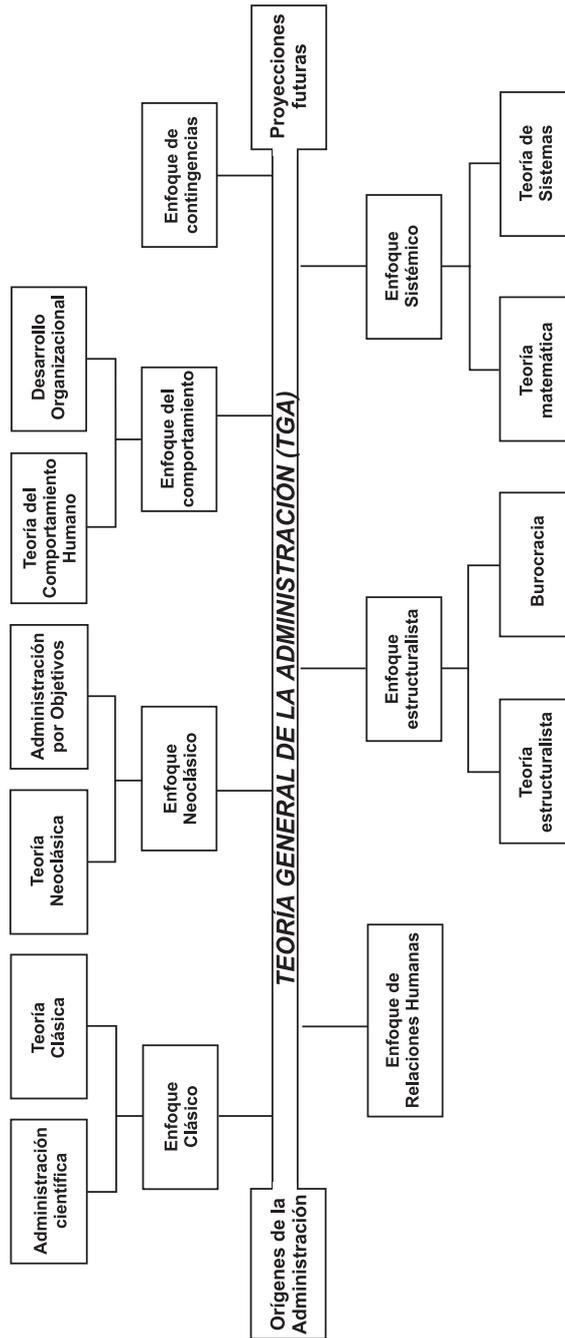
# **Evolución de la teoría general de la administración**

### **Objetivos:**

Al finalizar la unidad, el alumno:

- Identificará los antecedentes generales de la Teoría General de la Administración, así como las teorías y las aportaciones que hicieron a ésta los representantes de los enfoques: Clásico, de las Relaciones Humanas y Neoclásico.
- Distinguirá las teorías y los elementos representativos de los enfoques Estructuralista y del Comportamiento, así como sus contribuciones a la TGA.
- Identificará las teorías y las aportaciones más importantes de los enfoques Sistémico y de Contingencias a la TGA.

Conceptos centrales



## Introducción

“Nada es más práctico que una buena teoría.”

**Kurt Lewin**

**L**as organizaciones requieren ser administradas porque sin administración no podrían crecer y desarrollarse correctamente. Bajo esta visión el estudio de la teoría administrativa actual cobra importancia, y para llevarla a cabo se requiere entender las diferentes corrientes de pensamiento que la han nutrido de conceptos, teorías y sistemas, desde el enfoque clásico desarrollado por ingenieros hasta las contribuciones de sociólogos, psicólogos, economistas y demás profesionales de las ciencias afines que han configurado el enfoque de sistemas y contingencias, mismo que representa el de más reciente aparición.

En esta unidad analizaremos la evolución de la **teoría general de la administración (TGA)** mediante el estudio de los diversos enfoques y teorías que se han desarrollado a partir de los estudios de Taylor, hasta llegar a las tendencias para el siglo XXI. Previamente a ello repasaremos brevemente los orígenes de la administración, lo cual nos ayudará a ubicarnos en un marco contextual histórico dentro de este rubro.

Cabe señalar que los diferentes enfoques y sus teorías correspondientes no se han desarrollado en forma lineal; por ejemplo, aunque hay trabajos hechos en 1949, considerados de la corriente *clásica*, el primer trabajo *neoclásico* aparece en 1935, es decir, 13 años antes. Esto nos permite entender por qué, en la práctica actual de la administración, todavía son útiles algunos conceptos desarrollados por los *clásicos* o los *estructuralistas* (por mencionar dos corrientes), y más aún, por qué uno de los máximos “gurús” de la actualidad es Peter Drucker, autor considerado neoclásico, siendo que el enfoque más actual es el de *contingencias*.

La TGA es la base para el desarrollo del trabajo administrativo en las organizaciones. A los estudiantes de administración y carreras afines les permite conocer conceptos, ideas y teorías que los ayudarán a racionalizar los problemas que encuentren en su desarrollo profesional y, por lo tanto, a ser más eficientes y eficaces en el desempeño de su trabajo.

La evolución de la teoría general de la administración ha vuelto obsoletos muchos conceptos, pero también ha reafirmado otros; por ello, el estudio de esta unidad será, sin duda, un sólido cimiento y una referencia conceptual para tu estudio y comprensión teórica de los cursos de administración que estudiarás a lo largo de tu carrera.

## 2.1. Antecedentes

Como estudiamos en la unidad anterior, vivimos en una sociedad de organizaciones y la administración es indispensable para que se desarrollen y contribuyan al mejoramiento de la misma.

El estudio de la **teoría general de la administración (TGA)** se vuelve trascendental, ya que es “el campo de conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, sin preocuparse de distinguir si su aplicación se lleva a cabo en las organizaciones lucrativas (empresas) o en las no lucrativas”.<sup>1</sup>

La TGA trata del estudio de la administración de las organizaciones.

La TGA se ha desarrollado a través de los años, llegando a su complejo estado actual. Antes de estudiar los distintos enfoques administrativos que han ayudado a conformarla, es necesario que analicemos los orígenes de la administración,

ya que si bien la teoría administrativa moderna se ha nutrido de conceptos matemáticos, así como del ramo de la ingeniería, del derecho, de las ciencias de la conducta, etc., también podemos identificar una serie de eventos que se consideran antecedentes de dicha teoría.

Presentamos a continuación la tabla 2.1, donde podrás ver estos eventos ordenados cronológicamente.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto, *et. al. Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, McGraw-Hill, 1994, p. 1.

## UNIDAD 2. EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Tabla 2.1.

<b>CRONOLOGIA DE LOS PRINCIPALES EVENTOS DE LOS ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN</b>		
<b>Años</b>	<b>Autores</b>	<b>Eventos</b>
4000 a.C.	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar.
2600 a.C.	Egipcios	Descentralización en la organización.
2000 a.C.	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría de staff
1800 a.C.	Hamurabi (Babilonia)	Uso de control escrito y testimonial, establecimiento del salario mínimo; reconocimiento de que la responsabilidad (Babilonia) no puede ser transferida.
1491 a.C.	Hebreos	Conceptos de organización; principio escalar, principio de la excepción.
600 a.C.	Nabucodonosor (Babilonia)	Control de la producción e incentivos salariales.
500 a.C.	Mencius (China)	Reconocimiento de la necesidad de sistemas y estándares.
400 a.C.	Socrates (Grecia)	Enunciado de la universidad de la administración.
	Ciro (Persia)	Reconocimiento de la necesidad de las relaciones humanas; uso del estudio de movimientos, arreglo físico y manejo de materiales.
	Platón (Grecia)	Enunciado del principio de especialización.
175 a.C.	Catón (Roma)	Uso de la descripción de funciones.
20	Jesús (Judea)	Unidad de mando; reglamentos, relaciones humanas.
284	Dioclecio (Roma)	Delegación de autoridad
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos; verificaciones y balances para el control, numeración de inventarios, intercambio de partes, utilización de la técnica de línea de montaje, uso de administración de personal, estandarización de las partes, control de inventario y control de costos.
1525	Nicolás Maquiavelo	Confianza en el principio de consenso del grupo, reconocimiento de la necesidad de cohesión en la organización, potencialización del liderazgo, descripción de tácticas y políticas.
1767	Sir James Stuar (Inglaterra)	Teoría de la fuente de la autoridad; impacto de la autorización, diferenciación entre gerentes y trabajadores basada en las ventajas de la especialización.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Aplicación del principio de especialización a los trabajadores manufactureros; concepto de control.
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico, uso de la contabilidad de costos y del control de calidad; aplicación del concepto de intercambio de las partes, reconocimiento de la amplitud administrativa.
1800	James Walt Mathew Boulton (Inglaterra)	Procedimientos estandarizados de operación; especificaciones, métodos de trabajo, planteamiento, incentivo salarial, tiempos estándar, datos patronizados, bonificaciones navideñas, seguros mutuos a los empleados, utilización de la auditoría.
1810	Roberto Owen (Inglaterra)	Reconocimiento y aplicación de prácticas de personal; asunción de la responsabilidad por el entrenamiento de los operarios; introducción de planes de vivienda para los operarios.
1832	Charles Babage (Inglaterra)	Énfasis en el enfoque científico; énfasis en la especialización, división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos, contabilidad de costos, efectos de las diversas variables en la eficiencia del operario.
1856	Daniel C. Mc. Callum (Estados Unidos)	Uso de organigramas para mostrar la estructura organizacional; aplicación de la administración sistémica en ferrocarriles.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Arte de la administración; ciencia de la administración.
1900	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administración científica; aplicación de sistemas, administración de personal, necesidad de cooperación entre el trabajo y la gerencia; salarios elevados, división equitativa entre el trabajo y gerencia; organización funcional, principio de excepción aplicado al taller, sistema de costos, estudio de métodos, estudio de tiempos, definición de la administración científica, énfasis en la investigación, planeamiento, control y cooperación.

Fuente: Prapud N. Khandwalla, *The design of Organizations*, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1997, p.p.170-172. Adaptado de: Chiavenato, Idalberto, et al., *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, McGraw-Hill, 1994, pp. 21-22.

Como puedes observar en la tabla, desde 4000 a.C. hubo eventos históricos, como la construcción de las pirámides egipcias y la organización de ejércitos, que implicaron la necesidad de planear, organizar y controlar. No obstante, tuvieron que pasar muchos siglos más para que esos esfuerzos empezaran a hacerse evidentes a través de una rama de estudio puntual.

**¿Qué evento marca el inicio de una nueva era del trabajo y las organizaciones?**

A finales del siglo XVIII, con la invención de la máquina de vapor y con su aplicación a la *sustitución del esfuerzo humano y animal* en el siglo XIX, se generó un nuevo concepto del **trabajo** y de la **producción**, que modificó al mundo occidental (y a la larga a todo el mundo), mismo que tuvo un importante impacto en las organizaciones, pues los pequeños talleres de corte artesanal se vieron paulatinamente absorbidos o sustituidos por aquellos que contaban con capacidad financiera suficiente para adquirir las *nuevas máquinas*.

Este fenómeno, además de otros como la *progresiva urbanización*, favorecieron el crecimiento de unas pocas organizaciones y la concentración de capital. Al volverse el trabajo cada vez más mecánico, se propició también la **división del trabajo** en labores progresivamente más repetitivas y simplificadas, así como la *masificación de los trabajadores*. Las malas condiciones de trabajo dieron lugar a luchas sociales y a movimientos obreros. Todo ello tuvo como consecuencia la proliferación de nuevos tipos de organizaciones que hasta entonces no se habían conocido, tales como las grandes **fábricas** y los **sindicatos**. Estas nuevas organizaciones, que ya no formaban parte del Estado, la Iglesia o el Ejército, fueron el objeto de estudio de la nueva disciplina de la administración que, por la necesidad de manejarlas, comenzó a surgir como un campo de estudio separado. Sin embargo, el desarrollo de la administración fue muy lento hasta el arribo del siglo XX.

---

El siglo XX marca el desarrollo de la administración, la cual cobra importancia y se convierte en una rama de estudio que desemboca en la conformación de la TGA.

---

En dicho siglo fue cuando realmente se desarrolló la administración, que cobró importancia y se convirtió en una rama de estudio. Durante toda esta época hubo transformaciones muy evidentes del *mercado de negocios*, la *tecnología* y la *economía mundial*, que sirvieron de marco al desarrollo de la TGA.

A lo largo de esta unidad analizaremos los distintos enfoques administrativos surgidos durante el siglo XX, mismos que, en conjunto, forman la teoría general de la administración.

## Ejercicio 1

1. La TGA se encarga del estudio de la \_\_\_\_\_ de las \_\_\_\_\_.

2. ¿Qué evento marcó el inicio de una nueva era en la concepción del trabajo y la producción?

- a) El invento de la máquina de vapor.
- b) La división del trabajo de las fábricas.
- c) El surgimiento de las fábricas.
- d) El surgimiento de los sindicatos.

3. En el siglo XX la administración se desarrolló y se convirtió en una rama de estudio.

( ) Verdadero

( ) Falso

4. Identifica en la tabla de orígenes de la administración en qué año y en relación con qué eventos y/o autores surgieron los elementos del proceso administrativo, la especialización, la contabilidad de costos, el control de calidad y la administración científica.

Eventos administrativos	Años	Autores

## 2.2. Enfoque clásico

Los primeros trabajos que se enfocaron a la administración como disciplina de estudio fueron hechos a principios del siglo XX por dos ingenieros: el estadounidense Frederick W. Taylor y el francés Henri Fayol; sus ideas son el cimiento del llamado **enfoque clásico de la administración**.

El enfoque clásico dominó el estudio de la administración hasta los años cuarenta y se conformó a partir de dos corrientes de pensamiento: la **administración científica**, misma que fuera desarrollada por Taylor y cuyo énfasis radicaba en las *tareas*, así como por la **teoría clásica** de Fayol, que hacía hincapié en la *estructura de la organización*.

Este enfoque surge a raíz del crecimiento rápido y desorganizado de las empresas (propiciado por la revolución industrial), y por la consecuente necesidad de aumentar la eficiencia del trabajo al interior de las organizaciones. De hecho, el primer libro que se considera antecedente de este enfoque es el de Adam Smith, publicado en 1776, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Una investigación acerca de la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones).

**¿Cuáles fueron los orígenes del enfoque clásico?**

No obstante, podemos decir que el primer estudio acerca de la administración como disciplina es el que realizó Taylor en 1895 sobre el **sistema de pago a destajo**. Con ese estudio comienza el desarrollo del enfoque clásico y en particular el de la administración científica, que estudiaremos más adelante.

Como lo señalamos, el enfoque clásico se desarrolló desde 1895 hasta los años cuarenta, ya que en 1949 aparecen los dos últimos estudios de administración que utilizaron este enfoque: *Middle Management* (Administración intermedia) de Niles, y *Motion and Time Study* (Estudio de tiempos y movimientos), de Barnes.

### 2.2.1. La administración científica

La **administración científica** es llamada así porque surgió del intento de aplicar el método científico a la resolución de problemas administrativos.

Su fundador fue **Frederick W. Taylor**, quien es considerado el *padre de la teoría general de la administración*. Sus estudios revolucionaron el pensamiento administrativo y configuraron la industria de principios del siglo XX. Las investigaciones de Taylor se enfocaron en *lograr mayor eficiencia y eliminar desperdicios al aplicar métodos de ingeniería industrial*.

Taylor desarrolló sus ideas al estudiar el trabajo manual de los obreros y el flujo de la producción en una fábrica siderúrgica, *tomando el tiempo y estudiando los movimientos y desplazamientos* de los trabajadores. Con base en ese estudio, analizó cada uno de los elementos para luego diseñar la mejor manera de ejecutar cada elemento. Esto lo llevó a definir lo que ahora llamaríamos un *estándar*, es decir, la cantidad de producción que debía producir cada obrero con los elementos con los que contaba, tales como materiales y herramientas.

---

Frederick W. Taylor es considerado el padre de la administración moderna por sus estudios de tiempos y movimientos, y el sistema de pago a destajo.

---

Taylor determinó que para optimizar la eficiencia de cualquier tarea se requería aplicar cuatro principios básicos:

1. Estudiar la tarea a realizar hasta llegar al mejor método para hacerla, encontrando la “ciencia” de la tarea.
2. Seleccionar de manera científica a cada trabajador para asignarle la tarea para la que tuviera más aptitudes.
3. Entrenar al trabajador para su tarea.
4. Establecer una estrecha cooperación entre obreros y patrones.

**¿En qué consistía el sistema de pago a destajo?**

Así, basado en sus conclusiones, Taylor comenzó a hacer estudios sobre el **pago a destajo** (por piezas producidas), ya que sus principales preocupaciones eran, en un principio, producir más y procurar condiciones de trabajo adecuadas para que los operarios más rápidos y eficientes ganaran más. Taylor consideraba muy importante que los trabajadores realmente esforzados, o con mayor habilidad que los demás, percibieran más ingresos mediante incentivos económicos, pues creía que lo único que los hacía trabajar era la necesidad de dinero.

Cuando en 1911 Taylor publica sus *Principios de administración científica*, se crea el primer **sistema de administración** cuyo objetivo era *generar eficiencia*. No obstante, dicho sistema se basaba en una visión pesimista respecto a la naturaleza humana, pues enfatizaba la necesidad de supervisión estrecha por la “ineficiencia y flojera” natural de los trabajadores. Además, planteaba como objetivo de la administración *dar a los patrones ganancias y bajos costos, y a los trabajadores altos salarios* mediante sistemas de incentivos por destajo.

Además de Taylor, los principales autores de la administración científica son, entre otros:

- **Gantt.** Autor de estudios sobre organización del trabajo, manejo de salarios y utilidades, y la famosa gráfica que utilizamos hoy en día para programar actividades, llamada *Gráfica de Gantt* o cronograma.
- **Gilbreth.** Realizó estudios sobre administración científica, la psicología de la administración y la fatiga en el trabajo.
- **Emerson.** Elaboró estudios sobre eficiencia y postuló los *12 principios de la eficiencia*.
- **Ford.** Desarrolló la producción en serie de automóviles, impulsando una de las industrias más importantes de nuestros días.

**¿Cuáles son algunas debilidades de este enfoque?**

Los autores de la administración científica fueron los precursores de la TGA y sus principales aportaciones tienen vigencia hasta nuestros días. Sin embargo, también han sido criticados por su *mecanicismo*, es decir, sólo

estudiaban las tareas específicas de cada trabajo sin tomar en cuenta a los operarios, a quienes consideraban como “parte de la máquina”. Esto es parte de la naturaleza misma de este enfoque, ya que, como se indicó antes, sus iniciadores fueron en su mayoría ingenieros que tenían una concepción de la organización, acorde con su formación profesional, que si bien resulta trascendente, es limitada por estar enfocada exclusivamente en los procesos de producción.

Otras críticas constantes a la administración científica fueron que planteaba una *especialización excesiva* de los trabajadores que, como se comprobó más adelante, provocaba a la larga exceso de *estrés y aburrimiento*; la *ausencia de comprobación científica* de sus principios, que referían el cómo y no el por qué del trabajo, amén de la carencia de sustento de investigación profunda; y por último, que tenía un *enfoque incompleto de la organización*, al considerarla un sistema cerrado, es decir, aislada del ambiente que la rodea.

Evidentemente todo es susceptible de mejora y la administración científica no fue la excepción, incluso, paralelamente a su desarrollo, surgieron críticas a sus postulados, pero esto de ninguna manera demerita sus contribuciones ni el hecho de haber sido la primera aportación formal a la teoría general de la administración.

## **Principales aportaciones de la administración científica a la TGA**

Sin duda, los estudios de tiempos y movimientos, y los sistemas de incentivos (herramientas de ingeniería industrial), son la base que generó la necesidad de *dividir racionalmente el trabajo y especializar a los trabajadores* para lograr mayores *niveles de eficiencia*.

En la siguiente tabla te presentamos las principales aportaciones de la administración científica a la teoría general de la administración.

Tabla 2.2.

Principales aportaciones de la administración científica a la TGA	
Aportación	Explicación
1. Concepto de administración como ciencia.	Debido a que usaba métodos científicos, en especial la observación metódica y la medición.
2. Estudios de tiempos y movimientos.	Análisis de la forma como realizan el trabajo los operarios para aumentar su eficiencia al reducir errores y desperdicio.
3. Concepto de eficiencia.	Considerada como la correcta utilización de los recursos disponibles para producir.
4. División del trabajo y especialización.	Implica qué debe hacer cada trabajador y el aumento de la eficiencia al enfocar a cada operario en una sola actividad.
5. Producción en serie.	Al planear las tareas específicas de cada trabajador especializado y estructurarlas en una línea de producción.
6. Pago mediante incentivos y premios.	Los trabajadores que más producían ganaban más dinero, premiando con ello su esfuerzo y eficiencia. Esto respondía al concepto de <i>homo economicus</i> que decía que el hombre sólo trabajaba por el dinero que obtendría al realizar su labor.
7. Estandarización.	Se buscaba con ella que la maquinaria, el equipo y las condiciones de trabajo fueran lo más homogéneas posible siempre que se fuese a producir algo.
8. Supervisión por funciones.	Implica que cada supervisor se especialice en un área de trabajo específica.
9. Principios de administración científica.	Eran los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear. Para no improvisar al realizar el trabajo.</li> <li>• Preparación. Generar condiciones adecuadas organizando el trabajo.</li> <li>• Control. Supervisar que todo se hiciera según lo previsto.</li> <li>• Ejecución. Implicaba disciplina en la realización del trabajo.</li> </ul>

## Ejercicio 2

1. El enfoque clásico está compuesto por la administración \_\_\_\_\_, misma que fuera desarrollada por \_\_\_\_\_ y cuyo énfasis radicaba en las \_\_\_\_\_, así como por la teoría \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, que hacía hincapié en la \_\_\_\_\_ de la organización.

2. Según Taylor, el objetivo de la administración era dar a los patrones ganancias y bajos costos, y a los trabajadores altos salarios mediante sistemas de incentivos por destajo.

- Verdadero                       Falso

3. Explica las principales ventajas y desventajas de la administración científica y su importancia como pionera en su aportación a la TGA.

---

---

---

4. Son aportaciones de la administración científica:

- a) Los principios de la administración burocrática y el concepto de administración como ciencia.
- b) El concepto de eficiencia, la estandarización y el pago mediante incentivos y premios.
- c) Los estudios de tiempos y movimientos, y el concepto de organización formal e informal.
- d) Los conceptos de línea y *staff*, y la producción en serie.

5. Relaciona ambas columnas:

- |                                                                                                                                                    |                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Análisis de la forma como realizan el trabajo los operarios para aumentar su eficiencia al reducir errores y desperdicio. | a) Estudios de tiempos y movimientos.      |
| <input type="checkbox"/> Al planear las tareas específicas de cada trabajador especializado y estructurarlas en una línea de producción.           | b) Concepto de eficiencia.                 |
| <input type="checkbox"/> Implica qué debe hacer cada trabajador y el aumento de la eficiencia al enfocar a cada operario en una sola actividad.    | c) División del trabajo y especialización. |
| <input type="checkbox"/> Considerada como la correcta utilización de los recursos disponibles para producir.                                       | d) Producción en serie.                    |

## 2.2.2. Teoría clásica de la administración

Mientras Taylor desarrollaba el enfoque de la administración científica en los Estados Unidos, en Europa **Henri Fayol** postulaba, en el año de 1916, su **teoría clásica de la administración**.

La teoría clásica de la administración fue la respuesta europea a la administración científica, y se caracterizaba por el “énfasis en la estructura que la organización debería tener para ser eficiente”.<sup>2</sup>

---

Fayol consideraba que la eficiencia es el fruto de un esfuerzo colectivo; veía a la organización como un todo.

---

En realidad, ambas teorías buscaban lograr *mayores niveles de eficiencia*, pero mientras la administración científica consideraba que la eficiencia era la suma de los esfuerzos individuales, la teoría clásica la consideraba el fruto de un *esfuerzo colectivo*, viendo a la organización como un todo. Por ello, la teoría clásica desplazó a la administración científica con cierta facilidad en la preferencia de los investigadores, las instituciones educativas y los empresarios.

Fayol fue el primero en tratar de encontrar, de manera sistemática, algunos principios generales de la labor de los gerentes. El autor francés partía de la premisa de que las buenas prácticas administrativas podían enmarcarse en ciertos patrones y que éstos eran susceptibles de puntualizarse y analizarse. Así, Fayol sintetizó dichos patrones en catorce principios que a continuación se mencionan:

---

<sup>2</sup>Chiavenato, *Op. cit.*, p. 78.

Tabla 2.3.

<b>Principios administrativos de la teoría clásica de Henri Fayol.</b>	
1. División del trabajo.	La labor será más eficiente cuanto más se especialicen las personas.
2. Autoridad.	Los gerentes tienen el derecho formal de dar órdenes y deben hacerlo para que se hagan las cosas.
3. Disciplina.	Las personas que pertenecen a una organización deben respetar las reglas que la rigen.
4. Unidad de mando.	Cada empleado debe tener un jefe y sólo uno.
5. Unidad de dirección.	Las personas que realizan actividades que tienen un mismo objetivo dentro de la organización deben de ser dirigidas por el mismo jefe.
6. Subordinación al bien común.	Los intereses personales de aquellos que integran una organización no deben tener más peso que los intereses organizacionales.
7. Remuneración.	El pago por el trabajo realizado debe ser justo tanto para el empleado como para el empleador.
8. Centralización.	Los gerentes tienen la responsabilidad de otorgar suficiente autoridad a los subordinados para realizar exitosamente las tareas.
9. Cadena escalar.	Todos los puestos de una organización están relacionados de tal manera que cada persona tiene un jefe, exceptuando al jefe general.
10. Orden.	Las personas y los recursos de una organización deben estar en el lugar justo en el momento en que se necesitan.
11. Equidad.	Los gerentes deben ser justos con sus empleados.
12. Estabilidad de las personas.	Una organización que tiene una alta rotación de personal (los empleados salen de la organización con relativa frecuencia) es menos eficiente de lo que podría ser.
13. Iniciativa.	Los subordinados deben tener suficiente libertad para llevar a cabo sus tareas.
14. Espíritu de cuerpo.	Una organización trabaja mejor cuando todos sus integrantes se identifican unos con otros y con la organización, y se sienten orgullosos de ser parte de ella.

Debemos observar que Fayol simplemente listó los principios arriba mencionados pero no indicó su importancia relativa ni sus interrelaciones.

Fayol consideraba que el *arte de la gerencia consistía en seleccionar el principio adecuado para cada situación.*

Los principales autores de la teoría clásica fueron:

- **Henri Fayol.** Fundador de la teoría clásica. Definió a la administración y estableció el proceso administrativo como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estableció las funciones administrativas, diferenció claramente a la administración de la organización, e introdujo los conceptos de autoridad de línea y *staff*.

- **Lyndall Urwick.** Planteó los elementos de la administración y una serie de principios básicos como el de autoridad, especialización y control.

- **Luther Gulick.** Considerado el más erudito de los autores clásicos, postuló los elementos de la administración y fue un verdadero investigador de la disciplina administrativa.

- **James Mooney.** Innovó la teoría de la organización, considerándola como un todo y distinguiendo las funciones que la formaban.

**¿Cuáles son las contribuciones de los principales autores de la teoría clásica?**

La teoría clásica también fue severamente criticada porque *se le consideraba poco formal* al carecer de experimentación y comprobación de sus hipótesis; al igual que la administración científica, simplificaba en demasía el estudio de la organización, racionalizándolo casi sin tomar en cuenta al elemento humano en el contexto de la organización como sistema cerrado.

## Principales aportaciones de la teoría clásica a la TGA

A continuación expondremos las aportaciones más importantes de la teoría clásica a la TGA:

1. **Proceso administrativo.** Este concepto surge como una integración de las funciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control.

**2. Funciones organizacionales.** Los autores dividen estas funciones en administrativas, técnicas, comerciales, financieras, contables y de seguridad.

**3. Conceptos de organización formal e informal.** Estos conceptos diferencian claramente el estudio de la administración.

¿Cuáles son las principales aportaciones de la teoría clásica a la TGA?

**4. Principios de administración.** Los principios que destacan son: el espíritu de equipo, la disciplina, la autoridad y la responsabilidad.

**5. Conceptos de línea y staff.** Se establece la existencia de órganos de asesoría o *staff* dentro de la empresa, mismos que no tienen autoridad dentro de la “línea formal de mando”.

### Ejercicio 3

1. De acuerdo con la información presentada, compara la teoría clásica con la administración científica, y enlista sus principales coincidencias y divergencias.

Coincidencias: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Divergencias: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

2. La teoría clásica se caracterizaba por el énfasis en la estructura que la organización debería tener para ser:

- a) Eficaz.
- b) Eficiente.
- c) Rentable.
- d) Negociable.

3. La teoría clásica consideraba que la \_\_\_\_\_ era el resultado de un esfuerzo \_\_\_\_\_ y planteaba a la \_\_\_\_\_ como un todo.

4. Explica en qué consisten las siguientes aportaciones de la teoría clásica:

a) Proceso administrativo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

b) Principios de administración: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

c) Conceptos de línea y *staff*: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

5. Son autores de la teoría clásica de la administración:

- a) Taylor, Gantt, Gilbreth, Emerson y Ford.
- b) Mary Follett, Kurt Lewin y Elton Mayo.
- c) Ford, Roethlisberger, Dickson y Taylor.
- d) Henri Fayol, Lyndall Urwick y Luther Gulick.

### 2.3. Enfoque de las relaciones humanas

El enfoque de las relaciones humanas, también llamado **humanístico**, dio un giro radical a la TGA. El énfasis dejó de estar en las actividades y en la estructura de la organización, colocándose en los trabajadores. Aunque surgió en Estados Unidos en la década de los treinta, a raíz del desarrollo de las *ciencias de la conducta* y en especial de la *psicología industrial*, sus antecedentes conceptuales se remontan a 1911, cuando se publica la obra del alemán Hugh Munsterberg relativa a la psicología del trabajo.

El enfoque humanístico se basa ampliamente en la **teoría de las relaciones humanas**, que retomó los conceptos de la *psicología industrial* con el objeto de oponerse al enfoque clásico y poner énfasis en las personas (con su amplia gama de necesidades, deseos, motivaciones y problemas), buscando, de manera especial, que los empleados estuvieran “contentos” en su trabajo.

Los primeros estudiosos de las organizaciones, mismos que mencionamos en la primera parte de esta unidad, planteaban implícitamente un concepto muy simplista del hombre, considerándolo como predominantemente motivado por aspectos económicos y como “pieza intercambiable” de la gran maquinaria llamada organización.

Sin duda alguna, el detonante del enfoque administrativo de las relaciones humanas fue la experiencia de *Hawthorne*, estudio desarrollado por **Elton Mayo** en 1927, en la *Western Electric Company* de Chicago.

En estos estudios se trataba de determinar el efecto de la iluminación en la productividad de los trabajadores. Se incrementó paulatinamente la iluminación con un aumento paralelo en la productividad.

Como contraprueba se comenzó a reducir la iluminación, con la expectativa de que la productividad se redujera paralelamente. La sorpresa fue que la productividad siguió creciendo positivamente y no comenzó a disminuir hasta que los trabajadores prácticamente no podían ver. Los investigadores, en un principio, estaban por considerar el experimento como un fracaso, pero Elton Mayo advirtió que podía haber otras variables, además de la iluminación, que no habían sido controladas, por lo que se continuó con la investigación hasta 1932.

De esta investigación se derivaron conclusiones que constituyeron los cimientos del enfoque de las relaciones humanas, entre ellas están:

- *El nivel de producción es consecuencia de la integración social.* Mientras mejor integrado esté un grupo de trabajo, más producirá.

### ¿Qué es la experiencia de Hawthorne?

Los estudios de Elton Mayor derivaron en la consideración de variables de la productividad en el trabajo, como son: la integración social y las relaciones interpersonales, el grupo de trabajo y la existencia de grupos informales.

- *El comportamiento de los trabajadores se apoya en el grupo.* El individuo se ajusta a las normas y valores que rigen al grupo.

- *El grupo recompensa y sanciona a sus miembros.* El estudio de Hawthorne demostró cómo algunos trabajadores preferían producir menos antes que enemistarse con sus compañeros.

- *Existen grupos informales dentro de las organizaciones.* Los grupos se forman por afinidad de sus miembros y tienen sus propias normas de convivencia, que en ocasiones llegan a ser diferentes a las normas de convivencia de la organización.

### ¿Cómo definió a la organización la teoría de las relaciones humanas?

A partir de los estudios de Hawthorne la conceptualización de la administración cambió y se desarrolló la teoría de las relaciones humanas, cuya base era la definición de la empresa como un **sistema social**, esto es, como *un sistema formado por personas que deben cooperar para lograr los fines proyectados*. Muchos autores de la época se adhirieron a este enfoque del pensamiento administrativo; entre ellos destacan:

- **Mary Parker Follett.** Una de las precursoras de la inclusión de las ciencias de la conducta en la administración. Desarrolló principios administrativos que ayudaban a la coordinación del trabajo, y reconoció la posibilidad de conflictos y algunas maneras para resolverlos.

- **Kurt Lewin.** Fundador de la psicología social, una de las mayores aportaciones a la TGA.

- **George Elton Mayo.** Fundador de la escuela de las relaciones humanas de la administración. Coordinador de la experiencia de Hawthorne. Promotor del “bienestar en el trabajo”.

- **Roethlisberger y Dickson.** Concibieron a la fábrica como un sistema social e hicieron estudios sobre la satisfacción del trabajador en la empresa y las funciones de la organización industrial.

### ¿Cuáles fueron algunas críticas hechas a este enfoque?

A pesar de representar un gran avance para la TGA, al igual que el enfoque clásico esta teoría recibió críticas muy fuertes que

la llevaron a su decadencia a finales de los años cincuenta. Entre éstas mencionamos:

- Su oposición irrestricta a la teoría clásica, negando incluso sus aportaciones más evidentes.
- Se dice que la experiencia de Hawthorne, base de este enfoque, consideró aspectos superficiales y sacó conclusiones imprecisas, motivo por el cual se cuestiona su legitimidad científica.
- Inadecuada percepción de los operarios, ya que no siempre reaccionaban positivamente a los estímulos no económicos. En la práctica los operarios nunca reaccionarían de igual manera ante los estímulos, lo cual quita validez a los postulados de este enfoque.
- Se le considera una teoría básicamente manipuladora, en tanto que era una “estrategia sutil para engañar a los operarios y hacerlos trabajar más y exigir menos”.<sup>3</sup>

No obstante lo anterior, el énfasis que este enfoque puso en las personas cambió la concepción del administrador, que antes era un ingeniero, para convertirse en un especialista en el estudio de la *organización y sus dinámicas*, así como de las *ciencias del comportamiento*.

Con el enfoque de las relaciones humanas la administración cobra importancia y deja de estar en manos de los ingenieros, surgiendo así la **administración de empresas** como profesión.

## Principales aportaciones de la teoría de las relaciones humanas a la TGA

Este enfoque fue desarrollado por científicos sociales, mientras que el clásico, lo desarrollaron ingenieros; esto imprimió un sello muy particular a sus aportaciones a la TGA, las cuales presentamos a continuación:

---

<sup>3</sup> Brown, J.A.C. *Psicología Social da Industria*. Sao Paulo, Atlas, 1967. Tomado de Chiavenato, *Op. cit.*, p. 167.

**¿Cuáles son las principales aportaciones de la teoría de las relaciones humanas?**

**1. Surge la concepción del hombre social;** consideran que el trabajador tiene relaciones interpersonales, sentimientos, deseos y temores que influyen en su comportamiento laboral.

**2. Introducen el concepto de motivación,** a la que conceptualizan como la causa que explica el comportamiento de un trabajador, definiendo que no siempre es el dinero el elemento motivante y postulando que el trabajador debe recibir recompensas sociales y simbólicas, tales como diplomas o premios.

**3. Surge el estudio de las necesidades humanas,** entre las que destacan las necesidades *fisiológicas* (comer, dormir, descansar, etc.), las *psicológicas* (autoconfianza, afecto, reconocimiento, etc.) y las de *autorrealización* (el impulso a desarrollar todo el potencial individual); mismas que deben ser satisfechas para lograr el bienestar personal.

**4. Se plantea la importancia de la moral y la actitud positiva,** señaladas como puntos clave para la obtención de resultados en el trabajo y como conglomeradores de los grupos.

---

Los estudios de liderazgo y motivación enriquecieron a la TGA y aceleraron su desarrollo.

---

**5. Surge el concepto de liderazgo y las primeras teorías al respecto;** con ello se inaugura una de las vertientes más prolíficas en el desarrollo de la TGA.

**6. Estudios formales sobre la comunicación grupal y las dinámicas de desarrollo de los grupos,** mismos que incidieron en la formación de profesionales especializados en la función de recursos humanos.

## Ejercicio 4

1. Investiga en Internet los pormenores acerca de la experiencia de Hawthorne y prepara un resumen en el que expreses en qué consistió,

cuáles fueron sus fases y todas las conclusiones que se derivaron de la misma. Finalmente, analiza la importancia de los estudios de Hawthorne para el desarrollo de la TGA.

2. El enfoque humanístico surgió por el desarrollo de la:

- a) Psicología humanista.
- b) Psicología clínica.
- c) Psicología administrativa.
- d) Psicología industrial.

3. Para el enfoque humanístico el nivel de producción es causa directa de la desintegración social.

( ) Verdadero ( ) Falso

4. Son aportaciones del enfoque humanístico:

- a) El concepto de administración como ciencia, la producción en serie y la estandarización.
- b) El proceso administrativo, las funciones organizacionales y los principios de administración.
- c) La concepción del hombre social, y los conceptos de motivación y liderazgo.
- d) La supervisión de funciones, la especialización y los conceptos de línea y *staff*.

5. Con el enfoque de las \_\_\_\_\_ la administración cobra importancia y deja de estar en manos de los ingenieros, surgiendo así la \_\_\_\_\_ como profesión.

## 2.4. Enfoque neoclásico

La influencia de los autores del enfoque clásico fue tan grande, tanto en Estados Unidos como en Europa, que a pesar de las críticas en su contra

muchos investigadores y escritores de las décadas posteriores basaron sus estudios en los conceptos clásicos.

El **enfoque neoclásico** es la actualización de las teorías y conceptos clásicos, adaptándolos al entorno administrativo de las últimas décadas del siglo XX, mismos que se enriquecieron con elementos de los enfoques administrativos que surgieron a lo largo de ese periodo.

Los autores denominados neoclásicos no coinciden en todos sus conceptos y apreciaciones, ya que, como se mencionó líneas arriba, tomaron elementos del enfoque clásico y los enriquecieron, tanto con elementos de otras corrientes del pensamiento administrativo, como con las conclusiones derivadas de sus propias investigaciones.

**¿Qué es el enfoque neoclásico?**

Para nuestro estudio, analizaremos este enfoque a partir de dos vertientes: la **teoría neoclásica** (llamada también *escuela del proceso administrativo*, *escuela operacional* o *enfoque universalista*) y la **administración por objetivos**, en virtud de que éstos son los grandes ejes de las investigaciones derivadas de la corriente neoclásica.

### 2.4.1. Teoría neoclásica o escuela del proceso administrativo

Sus autores forman una *escuela ecléctica*, es decir, reúnen lo que les parece más valioso de otras teorías administrativas y lo toman como base para sus propias investigaciones.

La **teoría neoclásica** conjunta los estudios relativos a la TGA, que tienen como características básicas: la reafirmación de los *conceptos clásicos* y el énfasis tanto en la *práctica del proceso administrativo* como en los *principios de administración* y en el *logro de objetivos y resultados*.

Las ideas fundamentales de los autores vistos hasta el momento forman los antecedentes de lo que se ha dado en llamar la teoría neoclásica. Esta escuela analiza el trabajo de administrar dentro del contexto del *proceso administrativo* y con base en él desarrolla un marco de referencia con la idea de formar una teoría de la administración.

Esta teoría nos indica que el *trabajo de administrar* existe independientemente del tamaño o el tipo de organización. Indica que las organizaciones grandes o pequeñas, simples o complicadas, todas se manejan mediante el proceso administrativo. Por ello, esta escuela se enfoca en el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar como su objeto de estudio, a fin de establecer verdades fundamentales acerca de él; verdades que puedan ensamblarse de manera general como una teoría unificada que indique la mejor manera de administrar y es, en mucho, a través de esta escuela que las ideas de los iniciadores –Taylor, Fayol, Gilbreth– han llegado hasta nosotros y se siguen aplicando a pesar de las críticas.

---

El proceso administrativo fundamenta, en gran medida, las investigaciones de la teoría neoclásica.

---

En nuestros días, el autor neoclásico más conocido es **Peter F. Drucker**. De hecho, es considerado el más eminente escritor contemporáneo sobre administración y es uno de los más prolíficos e influyentes administradores en el ambiente de negocios de la actualidad.

¿Quién es Peter F. Drucker?

Drucker ha publicado libros de administración desde 1935, por lo que sus estudios abarcan temas como “el fin del hombre económico” (*Homo economicus*, 1935) y, en sus libros más recientes, el papel de la administración y los administradores en el mundo globalizado y altamente tecnificado del siglo XXI.

Seleccionar a los autores neoclásicos más representativos es complicado porque son muchos y sus contribuciones son muy diversas; sin embargo, entre ellos destacan, además de Peter F. Drucker:

- **Harold Koontz y Ciryll O’Donell**. Autores del libro *Principios de administración*, mismo que, aún en la actualidad, es referencia teórica de universidades e investigadores.

- **George Terry.** Autor del libro *Principios de administración*, que ha sido referencia bibliográfica de muchos otros autores.
- **Ernest Dale.** Realizó los primeros estudios acerca de la planeación como un proceso.
- **Alfred Sloan.** Aunque sólo escribió un libro (*My years with General Motors*), su influencia en la práctica administrativa es tan trascendente que es considerado uno de los mejores directores de empresas del siglo XX.

Las críticas a esta corriente del pensamiento administrativo son tan diversas como sus propias teorías y conceptos, pero una de las más recurrentes es el hecho de que inauguraron la moda de escribir *Best Sellers*; es decir, libros que tratan temas superficialmente y que postulan ideas “casi geniales” pero sin sustento experimental y con muy poca justificación teórica, mismos que son presentados como “recetas” (sus títulos suelen empezar con algo parecido a “los 101 pasos para...” o “la clave perfecta para lograr...” y destinados a ponerse de moda durante un tiempo y ser desplazados u olvidados rápidamente.

## Principales aportaciones de la teoría neoclásica a la TGA

Las contribuciones más significativas de los autores neoclásicos a la TGA son, entre otras, las que a continuación se mencionan:

**¿Cuáles son las principales contribuciones del enfoque neoclásico a la TGA?**

**1. Introducen el concepto de eficacia.** Se consideraba que la organización debía ser eficiente y eficaz; es decir, buscar la mejor manera de hacer las cosas (*eficiencia*) y alcanzar los objetivos a través de los recursos disponibles obteniendo resultados satisfactorios (*eficacia*).

**2. Postularon la necesidad de descentralizar la autoridad en las organizaciones.** Se debía delegar mayor responsabilidad en los gerentes y mandos medios como forma de mejorar los resultados.

**3. Definieron las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.** Estas definiciones fueron enfocadas como el eje del trabajo administrativo al ser las partes de su proceso.

**4. Definieron las principales características de la organización formal.** La organización formal quedó claramente diferenciada de la informal por su dinámica y estructura.

**5. Postularon la organización por funciones.** La empresa se dividió en diferentes departamentos, siendo el prototipo: *Finanzas, Producción, Recursos Humanos y Mercadotecnia.*

## Ejercicio 5

1. Investiga en Internet los aspectos más relevantes de la obra de Peter F. Drucker y comenta con tus compañeros cuál ha sido su influencia en el desarrollo del pensamiento administrativo y de la TGA.

2. El enfoque neoclásico surge como una crítica directa al enfoque clásico.

( ) Verdadero

( ) Falso

3. La teoría neoclásica conjunta los estudios relativos a la TGA, que tienen como características básicas: la reafirmación de los \_\_\_\_\_, el énfasis en la \_\_\_\_\_, en los \_\_\_\_\_ y en el \_\_\_\_\_.

4. Son contribuciones de la teoría neoclásica:

- El concepto de eficiencia, la supervisión por funciones y la estandarización.
- Los conceptos de línea y *staff*, el estudio de tiempos y movimientos, y la producción en serie.
- El concepto de eficacia, las características de la organización formal y las funciones administrativas.
- Los conceptos de motivación y de liderazgo, las primeras teorías de liderazgo, y estudios formales sobre comunicación grupal.

5. ¿Cuál es el prototipo de organización por funciones o división de departamentos organizacionales que postularon los autores neoclásicos?

---

## 2.4.2. Administración por objetivos (APO)

Los orígenes de la administración por objetivos se remontan a 1954 cuando Peter Drucker la conceptualizó en su libro *The practice of management*.

La **administración por objetivos (APO)** es una técnica de planeación y control que implica “establecer y comunicar objetivos organizacionales, identificando los objetivos individuales relacionados con ellos y estudiando la actuación del personal en torno a los mismos”.<sup>4</sup>

Según expresa Odiorne, “en la administración por objetivos los gerentes y sus subordinados definen *en conjunto* sus metas comunes, especifican las áreas principales de responsabilidad de cada puesto en relación con los resultados esperados de cada uno, y utilizan esas medidas como guías para mejorar la operación del área, verificando a la vez la contribución de todos y cada uno de sus miembros”.<sup>5</sup>

La mayor aportación de la administración por objetivos a la TGA es la *conceptualización del trabajo*, ya no como un fin en sí mismo, sino como un medio para lograr alcanzar objetivos y resultados. El énfasis se coloca entonces ya no sólo en el *qué*, sino también en el *cómo* del desempeño organizacional.

Los principales autores de la APO son:

- **Peter Drucker.** Conceptualizó a la APO, aunque no profundizó en su desarrollo teórico.

---

<sup>4</sup> Gannon, Martín. *Administración por resultados*. México, CECSA, 1994, p. 113.

<sup>5</sup> Odiorne, George. *Management by Objectives*. Nueva York, Pitman, 1965. Tomado de Chiavenato, *Op. cit.*, p. 269.

- **George Odiorne.** En su libro, *Management by objectives* (1965), desarrolló la teoría básica y el sistema de aplicación de la APO.

- **Stephen Carroll y Henry Tosi.** Realizaron un estudio de investigación de cinco años con respecto a la aplicación de la APO en *Black and Decker*.

- **George Steiner.** Su estudio sobre planeación estratégica llevó a la APO a ubicarse en el nivel más importante de las organizaciones al evidenciar su influencia en todas las áreas de la empresa.

La APO representó un gran avance para el desarrollo de la ciencia administrativa, ya que sus *modelos y técnicas* eran muy precisos y basados en investigaciones de muchos años en diversas empresas. Además, su implantación adecuada incide directamente en la *motivación y actitud del personal*, ya que los involucra con su trabajo y con sus objetivos personales y laborales al hacerlos claros y alcanzables.

*La administración por objetivos es, en sí misma, una aportación a la TGA;* por lo cual debemos analizar sus elementos más importantes, que son:

- La dirección *planea estratégicamente* definiendo los objetivos generales a seguir de acuerdo con el entorno de la organización. A partir de estos objetivos generales se elaboran los particulares, tanto para cada área funcional como para cada individuo dentro de la empresa.

**¿Qué es la APO y cuáles son sus elementos más importantes?**

- Los gerentes y sus subordinados determinan sus propios objetivos en forma conjunta.

- Todos los niveles jerárquicos están comprometidos con el logro de los objetivos.

- Se evalúa el trabajo de cada persona con base en sus logros respecto a sus objetivos personales y de grupo. Se premia a los que cumplen sus objetivos y se retroalimenta a quienes no logran alcanzarlos con objeto de que puedan corregir lo que hicieron mal.

- Los subordinados tienen cierto grado de libertad para desarrollar su trabajo, ya que son plenamente responsables de cubrir sus objetivos.

- La APO requiere del análisis del ambiente externo e interno de la organización. Por primera vez se establecen métodos para llevar a cabo este análisis en forma eficaz.

Como se aprecia en la siguiente figura, la APO implica un ciclo que incluye **planeación** a nivel *estratégico, táctico* y *operativo*, **control** y **retroalimentación**, que se vuelve un elemento fundamental para proporcionar, a las áreas funcionales y a cada trabajador, las razones por las cuales sus objetivos no fueron alcanzados y con ello la posibilidad de corregir desviaciones.

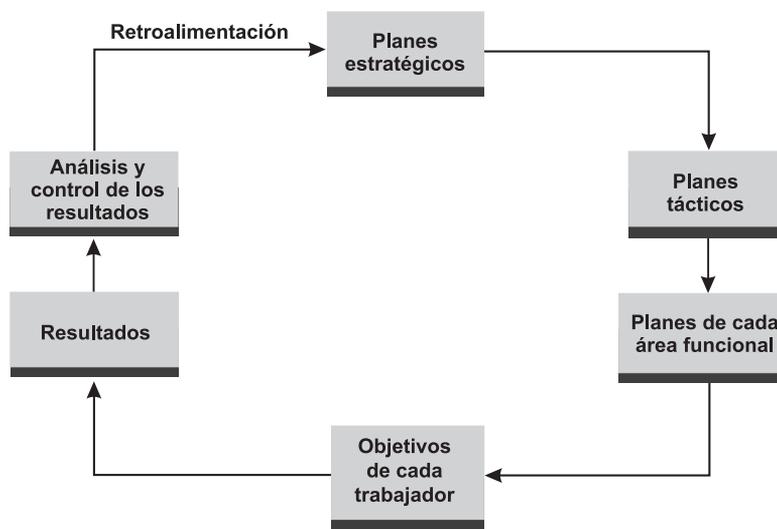


Figura 2.1. Ciclo de aplicación práctica de la administración por objetivos.

No obstante su precisión y aplicación práctica, la APO también presenta algunas limitaciones que son inherentes a su propia naturaleza, mismas que son, asimismo, la causa de las críticas vertidas en su contra; entre las más evidentes están:

- El sistema de APO implica una serie de *requerimientos formales que llegan a ser excesivos*, tales como el llenado de formatos, las juntas de trabajo y el monitoreo constante de resultados, entre otros.
- El *estatus que da la jerarquía es una barrera difícil de romper* y eso impide la adecuada interacción gerente–subordinados, al momento de definir objetivos personales y de grupo.

• En el entorno actual de negocios, cambiante e inestable, *la APO tiene serias dificultades para funcionar*; ya que en su naturaleza no se contemplan los cambios bruscos de dirección y el replanteamiento de objetivos, manifestaciones comunes para casi cualquier organización de hoy en día.

## Ejercicio 6

1. Investiga en Internet, o en la biblioteca de la universidad, el *Modelo de Administración por Objetivos* de George Odiorne, analízalo e identifica cuáles serían las consecuencias positivas, derivadas de su adecuada aplicación, que obtendría una empresa en la actualidad.

2. La mayor aportación de la APO a la TGA es la conceptualización del trabajo, ya no como \_\_\_\_\_, sino como un medio para \_\_\_\_\_.

3. La APO es una técnica de:

- a) Planeación y control.
- b) Dirección y organización.
- c) Integración y control.
- d) Planeación y organización.

4. Explica cuáles son los elementos fundamentales que configuran la administración por objetivos:

---

---

---

---

---

5. La APO es criticada porque plantea controles que llegan a ser excesivos y porque la barrera jerárquica es difícil de romper tal como ella lo plantea.

( ) Verdadero

( ) Falso

## 2.5. Enfoque estructuralista

---

La visión interorganizacional, nacida del enfoque estructuralista, considera importantes las relaciones de la organización con la sociedad en la que está inmersa.

---

El **enfoque estructuralista** surge a partir de la *Sociología de la burocracia* creada por Max Weber. Esta corriente administrativa agregó a la TGA la **visión interorganizacional**; esto implicó que la anterior forma de analizar a las organizaciones, viéndolas sólo “desde adentro”, y contemplando únicamente sus aspectos internos, fuera sustituida por una visión amplia que consideraba importantes las relaciones de la organización con la sociedad a la que pertenecía.

Para su estudio, este enfoque se divide en: la **teoría de la burocracia**, que pone énfasis en la *estructura organizacional*; y la **teoría estructuralista**, que además de contemplar la *estructura* de la organización, se enfoca en las *personas* y en el *ambiente organizacional*.

Stephen Robbins define la **estructura organizacional** como el “marco formal o sistema de comunicación y autoridad de la organización. Es como el esqueleto que define su forma en cuanto a complejidad, formalización y centralización”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Robbins, Stephen y David De Cenzo. *Fundamentos de Administración*. México, Prentice Hall, 1996.

## Ejercicio 7

1. La *visión interorganizacional* implica:

- a) Analizar a la organización y a su personal.
- b) Analizar la estructura organizacional y el medio ambiente interno.
- c) Analizar a la organización a partir de sus relaciones interpersonales.
- d) Analizar a la organización a partir de su medio ambiente interno y externo.

2. La teoría de la burocracia pone énfasis en la \_\_\_\_\_.  
En cambio, la teoría estructuralista, además de contemplar la \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ de la organización, se enfoca en las \_\_\_\_\_ y el  
\_\_\_\_\_.

3. ¿Qué es la estructura organizacional?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

### 2.5.1. Teoría de la burocracia

El término burocracia posee varias connotaciones; para el común de las personas se refiere a una organización grande y llena de trabas, con trámites excesivos y morosos; para algunos pensadores de ciencias políticas, el término significa un tipo de gobierno por camarillas, pero sin participación de los gobernados; para los administradores indica un modo de administración específico que a continuación bosquejaremos.

**¿Qué es la burocracia?**

La **teoría de la burocracia** surge en la década de los cuarenta, a partir de los estudios derivados de la *Sociología de la burocracia* de **Max Weber**, como ya hemos referido. Este pensador se dedicó a los campos

de la economía y la sociología, y para él (y para nosotros también en este contexto), *burocracia indica un tipo de organización que asegura que el comportamiento de los empleados sea predecible mediante la racionalización de todas sus actividades laborales.*

Esencialmente, la teoría de la burocracia fue una *reacción* ante las deficiencias de las teorías clásica y de las relaciones humanas, surgida por la *necesidad de administrar adecuadamente el trabajo realizado en las grandes empresas de la posguerra.*

La burocracia se basa en la racionalidad; es decir, “la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos”.<sup>7</sup>

Aunque existen algunos autores considerados dentro de esta corriente administrativa, como *Merton, Selznick, Blau y Scott*, entre otros, en realidad todos sus estudios se basan en los postulados de Weber, por lo que nos basaremos en ellos para explicar esta teoría.

Weber postula que la burocracia es la “*organización eficiente por excelencia*” y dice que para conseguir esa eficiencia, “*la burocracia necesita describir anticipadamente, y con los más mínimos detalles, la forma como se deben hacer las cosas*”.<sup>8</sup>

Derivado de lo anterior, se postula que para funcionar adecuadamente la burocracia debe tener las siguientes características:

- **Normas y reglamentos.** Deben ser conocidos por todos, estar por escrito y contemplar sanciones para quien no los siga.
- **Comunicación formal.** Toda comunicación debe hacerse por escrito y seguir los canales formales establecidos.
- **División del trabajo racional.** Significa que las actividades deben estar diferenciadas y los puestos de trabajo ser claros y específicos, logrando especialización y evitando duplicidad de funciones.

<sup>7</sup> Chiavenato, *Op. cit.*, p. 307.

<sup>8</sup> Weber, Max. *The Theory of social and Economic Organization*. Nueva York, Talcott Parsons, 1947; citado en Chiavenato, *Op. cit.*, p. 313.

• **Impersonalidad en las relaciones.** Los puestos son más importantes que las personas; éstas se van y los puestos permanecen.

• **Autoridad y jerarquía claras.** Cada trabajador debe tener un solo jefe y la relación jefe–subordinado debe seguir las reglas y canales establecidos por la organización.

• **Procedimientos estandarizados de trabajo.** Esto es, todas las tareas que son necesarias para cumplir un trabajo deben dividirse en partes a fin de que cualquier persona que ocupe un puesto sepa cómo desempeñarlo.

¿Cuáles son las características que postula la burocracia para alcanzar sus beneficios?

• **Promoción por competencia técnica.** Los trabajadores más expertos deben ocupar los puestos más altos en la jerarquía.

• **Administradores especialistas.** La burocracia postula que la administración de las empresas debe quedar en manos de profesionales y no de sus dueños.

• **Profesionalización del trabajo.** Cada trabajador se vuelve un profesional de su área, ya que se especializa y sigue una carrera dentro de la organización, escalando puestos en su área funcional. (Por ejemplo, si una persona comienza como asistente en finanzas, eventualmente puede escalar puestos hasta llegar a ser director de finanzas de la empresa.)

• **El comportamiento de cada trabajador se vuelve previsible.** Como el puesto está claramente definido, el trabajador puede ser controlado y supervisado más fácilmente.

La burocracia resultó excelente para manejar a las grandes empresas de la posguerra, ya que facilitaba el control y volvía más sencilla y confiable la operación. Asimismo, es innegable su contribución a la TGA en cuanto al énfasis en la *estructura*, es decir, en la *forma como debía organizarse la empresa para lograr sus*

*objetivos*. Los conceptos de Weber en relación con la *formalización de las actividades* de los empleados de una organización siguen vigentes en muchas empresas y su ejemplo más evidente está dado por los **manuales de procedimientos** en los que, mediante diagramas y descripciones escritas, se indica el *flujo de las actividades* que se deben realizar para cumplir las tareas más frecuentes y repetitivas.

La formalización de actividades, vista a través de los manuales de procedimientos, sigue vigente hasta nuestros días.

No obstante lo anterior, esta teoría es criticada porque es *excesivamente racional*; es decir, no toma en cuenta el ambiente organizacional ni a las personas que, por su propia naturaleza, hacen materialmente imposible tener todo perfectamente controlado. De igual manera, se le critica porque el *papeleo* y las *autorizaciones* necesarias para llevar a cabo una acción vuelven lenta la operación de la empresa y, además, por considerar a la organización un *sistema cerrado* y aislado de su entorno. Los investigadores estructuralistas hicieron estudios que trataron de superar las deficiencias de la burocracia, como veremos a continuación.

## 2.5.2. La teoría estructuralista

La **teoría estructuralista** surge como una *síntesis* de la teoría clásica y la de relaciones humanas, basada en la teoría de la burocracia; es decir, el *análisis completo de una organización tanto en su aspecto interno (estructura y personal) como en su interrelación con su medio ambiente*.

Los estructuralistas son los creadores del concepto *sociedad de organizaciones* (mismo que aplicaban para designar a la sociedad moderna) y fomentaron el estudio de las *relaciones sociales* dentro de la empresa.

**¿Cuáles son las aportaciones de Blau y Scott, Etzioni y Thompson a la TGA?**

El estructuralismo está representado por investigadores de la administración, considerados en su momento con “poca fama”, pero cuyos trabajos han resultado trascendentales en el desarrollo de la TGA; entre ellos están:

- **Amitai Etzioni.** Creador de estudios acerca de las organizaciones, su evolución y su clasificación.
- **Blau y Scott.** Desarrollaron de manera conjunta estudios donde describían de manera profunda a las organizaciones formales y a las informales que se generaban en el interior de aquéllas.

• **James D. Thompson.** Su estudio sobre los *modelos organizacionales* y los *sistemas administrativos* sirvió de base para investigaciones posteriores centradas en los enfoques de sistemas y contingencial que analizaremos más adelante.

El juicio más negativo hacia los estructuralistas se basa en que, en reiteradas ocasiones, sus libros eran tan críticos que representaban verdaderas burlas hacia la forma de operar de las organizaciones; algunas de las obras estructuralistas tienen toques de humor muy evidentes y esto es descalificado porque se considera que quitan “seriedad” al estudio de la administración.

## Principales aportaciones de la teoría estructuralista a la TGA

Algunos autores no consideran al estructuralismo como una teoría específica y diferenciada dentro de la evolución de la TGA; sin embargo, los estructuralistas hicieron contribuciones muy importantes al desarrollo de la TGA, entre las que destacan:

**¿Cuáles son algunas de las aportaciones de la teoría estructuralista a la TGA?**

**1. Convergencia de varios enfoques.** Tomaron elementos de la teoría clásica, de la de relaciones humanas y de la burocracia, integrándolos y ampliándolos. Al hacer esto crearon el *enfoque múltiple en el análisis organizacional*, que fue la base de las teorías de sistemas y contingencial.

**2. Enriquecieron la teoría de la burocracia.** Agregaron al análisis de la *estructura* el análisis del *medio ambiente* y de *las relaciones interpersonales* dentro de la organización.

**3. Fue el primer enfoque totalmente crítico.** Buscaron la raíz de los problemas de las organizaciones para ayudarlas a mejorar; no se limitaron

---

El estructuralismo promovió que la administración de empresas se preocupara por lograr mejoras reales y evidentes en los resultados organizacionales.

---

a hablar de las organizaciones “perfectas” o sin problemas, sino que plantearon soluciones a situaciones reales y recurrentes de las empresas de la época.

**4. El estructuralismo es considerado un enfoque de transición.** El estructuralismo representa una etapa de transición entre los enfoques anteriores, ya analizados, y el sistémico, que se revisará más adelante. Además, los *neoestructuralistas* son los creadores del *enfoque contingencial*, que representa el más actual de todos los que forman la TGA.

## Ejercicio 8

1. Investiga en Internet qué es *El principio de Peter* y analízalo.
2. La burocracia se basa en la \_\_\_\_\_; es decir, la adecuación de los \_\_\_\_\_ a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima \_\_\_\_\_ posible en la búsqueda de esos objetivos.
3. Para que la burocracia funcione debe tener, entre otras cosas:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
4. La teoría estructuralista hace un análisis completo de:
  - a) El medio ambiente interno, el personal y la cultura organizacional.
  - b) La estructura organizacional, las jerarquías y el personal.
  - c) El medio ambiente externo de la organización y las influencias el entorno.
  - d) La estructura organizacional, el personal y su interrelación con su medio ambiente.

5. La teoría estructuralista retoma principios de las teorías: clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia.

( ) Verdadero

( ) Falso

## 2.6. Enfoque del comportamiento

Este enfoque, surgido en la segunda mitad del siglo XX, es el resultado de la aplicación de las ciencias del comportamiento, en particular de la *psicología*, al estudio de las organizaciones y el desarrollo de la TGA.

El **enfoque del comportamiento** se origina como respuesta a la necesidad de involucrar a los empleados en la *toma de decisiones* en las organizaciones, así como de satisfacer sus *necesidades personales*, considerándolos en sus dimensiones *biológica, psicológica, social y cultural* y con una orientación hacia el *logro de objetivos*.

Dicha corriente del pensamiento administrativo es un gran avance respecto a la teoría de las relaciones humanas, esencialmente porque busca la desaparición del engaño y la manipulación de los trabajadores por parte de sus superiores.

El enfoque del comportamiento contribuyó a la TGA con la **teoría del comportamiento** y el **Desarrollo Organizacional (DO)**; en realidad, este último, más que una teoría, es “un enfoque sistémico, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas”.<sup>9</sup>

**¿Qué es el  
Desarrollo  
Organizacional?**

Sin duda, el DO es una de las principales contribuciones del enfoque del comportamiento, pero no todos los autores lo consideran una teoría

<sup>9</sup> Koontz y Weihrich. *Administración, una perspectiva global*. México, McGraw-Hill, 1999, p. 469.

---

El enfoque del comportamiento fue el primero que manifestó verdadero interés en el desarrollo integral de los miembros de la organización y generó, asimismo, el DO.

---

en sí mismo. En nuestro esquema de conceptos centrales, al inicio de la unidad, este término es resaltado porque su concepción respecto al *logro de crecimiento y desarrollo de la potencialidad de los trabajadores* ha sido la principal *aplicación práctica del enfoque comportamental* y es usado aún en nuestros días. Su énfasis en el **cambio** y la **capacidad adaptativa** es de utilidad para las organizaciones que compiten en el entorno globalizado actual, y sus modelos son utilizados como guías para el **diagnóstico** de los problemas de las organizaciones, así como para desarrollar propuestas de solución.

Siguiendo con nuestro análisis del enfoque del comportamiento, corresponde ahora mencionar a algunos de sus principales autores:

- **Herbert Alexander Simon.** Sus estudios son diversos y abarcan desde la conducta administrativa y los estilos de administración hasta la toma de decisiones mediante modelos administrativo–económicos.

- **Douglas McGregor.** Su investigación más influyente es la de *Supuestos gerenciales sobre la naturaleza humana*, donde postula las Teorías “X” y “Y”, que se refieren a la forma como “ven” los gerentes a sus subordinados. La teoría “X” dice, entre otras cosas, que las personas son flojas por naturaleza y que deben ser supervisadas muy de cerca, en tanto que la teoría “Y” dice lo opuesto.

- **Abraham Maslow.** Su estudio sobre la jerarquía de las necesidades es, sin duda, el más conocido de los análisis acerca de la motivación humana.

- **Chris Argyris.** Su estudio se enfocó a la integración del individuo a la organización.

- **Lelan Bradford.** Considerado el fundador del movimiento del Desarrollo Organizacional.

**¿Qué autores hicieron estudios sobre la naturaleza humana y la motivación?**

En realidad existen muchos más autores con importantes contribuciones al enfoque del comportamiento, ejemplo de ellos son:

*Fiedler, Herzberg, Scott, Blake, Likert y Mc Clelland*, sin embargo el espacio de este capítulo sería insuficiente para analizarlos y, más aún, algunos de ellos serán estudiados en cursos posteriores.

## **Principales aportaciones del enfoque del comportamiento a la TGA**

Independientemente de que dos de las más grandes contribuciones de este enfoque a la TGA fueron el interés por el *desarrollo integral* (en la naturaleza biopsicosociocultural) de las personas al interior de las organizaciones y el surgimiento del DO, a continuación se mencionan algunas otras aportaciones de trascendencia:

**1. Teorías de liderazgo.** Principalmente en cuanto a los *estilos* derivados de la inclinación del líder hacia las personas o hacia la producción.

**2. Teorías de motivación.** Se desarrollaron estudios referentes a las *necesidades personales* como detonantes de la motivación personal, así como de los factores que inciden en ella y su proceso.

**3. Análisis transaccional y conceptos de psicología aplicada a la teoría organizacional.** Se incorporaron el análisis transaccional (técnica que permite hacer un autodiagnóstico de las relaciones interpersonales), así como conceptos de psicología aplicada al estudio del comportamiento humano en las empresas.

**4. Estudios sobre el proceso de toma de decisiones.** Identificándolo como un proceso sistemático que sigue diversas etapas que van desde la formulación de un problema e identificación y ponderación de criterios de selección, hasta el desarrollo, análisis y selección de opciones y evaluación de la efectividad de la decisión.

**5. Estudios acerca del comportamiento organizacional (CO).** Autores de este enfoque, con sus respectivas acepciones personales,

---

El estudio del comportamiento organizacional es, sin duda, una de las grandes aportaciones a la TGA.

---

coinciden en definir al CO como “un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos en la mejora de la eficacia de una organización”.<sup>10</sup>

Las críticas más fuertes a este enfoque se orientan hacia la *relatividad de las teorías de liderazgo y la motivación*, señalando que no son precisas y que existe, aparentemente, poco interés en la productividad de la organización. A pesar de ello, pocos autores dudan de la profunda influencia que este enfoque tiene en el desarrollo actual de la TGA, sobre todo al haber demostrado que el desarrollo del factor humano es uno de los elementos más importantes para el logro de los objetivos organizacionales.

## Ejercicio 9

1. Investiga en Internet en qué consiste el *Grid Gerencial* de Blake y Mouton, así como la *Teoría de la Jerarquía de Necesidades* de Maslow; analiza la información que encuentres.

2. El enfoque del comportamiento es una respuesta a la necesidad de:

- a) Otorgar mérito a los empleados mediante premios monetarios y el logro de objetivos.
- b) Involucrar a los empleados en la toma de decisiones y satisfacer sus necesidades personales.
- c) Jerarquizar la toma de decisiones y formalizar dichas jerarquías.
- d) Complacer a los empleados y lograr objetivos.

---

<sup>10</sup> Robbins, Sthepen. *Comportamiento Organizacional*, México, McGraw-Hill, 1994.

3. El énfasis del DO está en el \_\_\_\_\_ y en la \_\_\_\_\_, y sus modelos son utilizados como guías para el \_\_\_\_\_ de los problemas de las organizaciones, así como para desarrollar propuestas de \_\_\_\_\_.

4. Entre los principales autores del enfoque del comportamiento están:

- a) Bradford, Simon, McGregor y Argyris.
- b) McGregor, Taylor, Fayol y Weber.
- c) Bradford, Maslow, Mayo y Ford.
- d) Simon, Maslow, Taylor y Weber.

5. Menciona tres aportaciones del enfoque del comportamiento a la TGA:

---

---

---

## 2.7. Enfoque sistémico

Sin lugar a dudas este enfoque integrador, impulsado a partir de los años cincuenta, es el parteaguas más importante en el desarrollo de la TGA, mismo que está basado en la **Teoría General de Sistemas**, de Ludwig Von Bertalanffy, la cual se fundamenta en tres premisas esenciales:

- Una organización es un *sistema*. Los sistemas se desarrollan en un *suprasistema*, o medio ambiente, y están formados por *subsistemas* denominados áreas o departamentos.

**¿Cuáles son las premisas básicas de la teoría general de sistemas?**

- Los sistemas son *abiertos* porque están interrelacionados con su medio ambiente, al que influyen y por el que son influidos.

- Las *funciones* de un sistema dependen de su *estructura*. Es decir, su actuación depende de cómo se organizan sus subsistemas.

Considerar a las organizaciones como sistemas fue una verdadera revolución en la TGA, por lo que, para su cabal comprensión, una

La organización es un sistema abierto, formado por subsistemas, que opera a través de su estructura y dentro de un suprasistema.

vez que conozcamos a sus principales autores explicaremos un modelo de organización basado en el **enfoque sistémico**.

Los teóricos más destacados de este enfoque son:

- **Ludwig Von Bertalanffy**. Autor de la *Teoría General de Sistemas*.
- **Rice**. Coautor del *modelo sociotécnico* del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock. Dicho modelo concibe a la organización como la integración de un sistema tecnológico y uno psicosocial.
- **Katz y Kahn**. Desarrollaron un modelo de la organización como sistema abierto.
- **Kast y Rosenzweig**. Su obra *Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias*, es una de las principales referencias teóricas de la actualidad.

El enfoque sistémico ha sido el marco del desarrollo de diversos modelos de organización, uno de ellos es el de Kast y Rosenzweig, que describiremos brevemente a continuación:

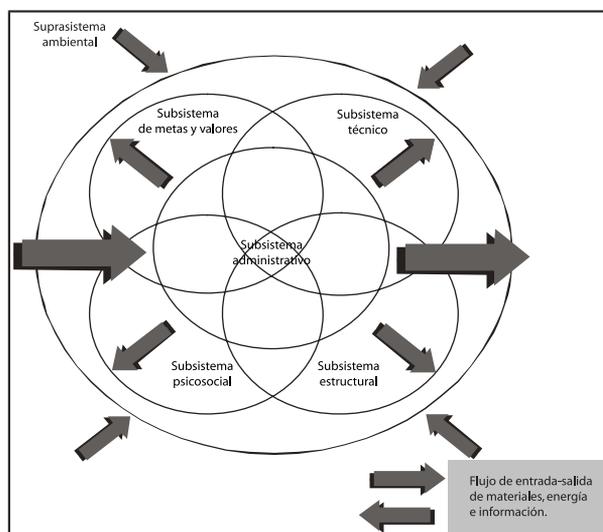


Figura 2.2. El sistema organizacional.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Fuente: Kast y Rosenzweig. *Administración en las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 1996.

Como podemos ver en esta figura, este modelo plantea que la organización es un **sistema** que está compuesto por los siguientes **subsistemas**:

- **Subsistema técnico**, que incluye los conocimientos y la tecnología de que dispone la empresa.
  - **Subsistema estructural**, representado por las actividades integradas de acuerdo con una organización específica; es decir, la forma como se desarrolla el trabajo en la organización.
  - **Subsistema psicosocial**, esto es, relaciones entre los individuos y cómo inciden en su rendimiento.
  - **Subsistema administrativo**, que planea, organiza, dirige y controla el esfuerzo global.
- Dicho sistema está insertado en un **suprasistema**, o medio ambiente, que está orientado a cubrir metas mediante la transformación de *insumos* y recopilación de *información*.

¿Cómo se explica el sistema organizacional de Kast y Rosenzweig?

Al enfoque sistémico, por ser la base de la mayoría de las teorías administrativas contemporáneas, se le ha criticado muy poco; quizá lo único que se menciona recurrentemente es que, en realidad, la organización es un **sistema parcialmente abierto**, ya que *ni puede ni debe* estar totalmente abierta a su medio ambiente, ya que existen métodos de trabajo e información de uso exclusivo de la organización que los genera y los posee. Es tan vigente esta teoría que sus propios autores han ido corrigiendo sus pequeñas deficiencias.

## Principales aportaciones del enfoque sistémico a la TGA

Los **modelos organizacionales**, como el anteriormente presentado, constituyen la esencia del enfoque sistémico y son la base de

¿Cuáles son las aportaciones más representativas del enfoque sistémico?

sus principales contribuciones a la TGA, las cuales mencionamos a continuación:

**1. Teoría matemática.** Fue impulsada la utilización de modelos matemáticos para la toma de decisiones administrativas.

**2. Uso de la cibernética.** La cibernética es la ciencia de la comunicación y del control que integra y da coherencia a los sistemas y, asimismo, regula el comportamiento tanto de seres humanos como de máquinas. Los conceptos cibernéticos como sistema, retroalimentación y autocontrol son ya de uso común en la TGA.

**3. Concepto de la organización como sistema abierto.** Todo este sistema está inmerso e interrelacionado en un medio ambiente o suprasistema de influencias físicas, de mercado, tecnológicas, culturales y económicas, entre otras.

**4. Concepción de la empresa como un conglomerado con múltiples objetivos y formado por personas con motivaciones muy diferentes entre sí.** La organización persigue objetivos múltiples: ser parte importante de su comunidad, obtener utilidades y mayor productividad, entre otros, lo que implica también tomar en cuenta a los recursos humanos con los que cuenta dada su concepción como un sistema social.

**5. Es un enfoque multidisciplinario.** Es el primer enfoque que adopta conceptos y técnicas de muchos campos de estudio, y los transforma en conceptos y técnicas administrativos.

## Ejercicio 10

1. Identifica en tu universidad o centro laboral, vistos como una organización, cada una de las partes que integran el modelo organizacional de Kast y Rosenzweig.



## 2.8. Enfoque contingencial

---

Contingencia es algo incierto o eventual que puede suceder.

---

El enfoque de contingencias, amén de ser el más reciente, representa un gran avance en la concepción de la TGA, toda vez que le dio una naturaleza práctica enfocada al logro de resultados en beneficio de todos los miembros de la organización y de la sociedad en que se desarrolla.

El **enfoque contingencial** “es un conjunto de conocimientos e investigaciones cuyo objeto de estudio son las relaciones entre las variables más importantes que convergen en una determinada situación y los subsistemas de las organizaciones”.<sup>12</sup>

### ¿Qué es el enfoque contingencial?

Este enfoque se basa en la afirmación de que *cada problema tiene una solución específica* y que *cada situación es diferente* de todas las demás, por lo que su análisis y las acciones a emprender deben ser especialmente diseñadas para la especificidad del problema y/o situación. Es decir, el enfoque de contingencias afirma (y demuestra con sus investigaciones) que *no existen “recetas infalibles”* que puedan ser aplicadas en cualquier situación con resultados óptimos y, en este sentido, las particularidades del medio ambiente son las que *condicionan e influyen* en las características que definen a las organizaciones.

En realidad, la teoría de contingencias se nutre de todas las anteriores; retoma los elementos principales de cada una de ellas y las adapta a la *visión contingencial y sistémica de la organización*. Este enfoque representa un paso adelante con respecto a la teoría de sistemas. Como afirman Kast y Rosenzweig, “el enfoque contingencial está dirigido, por encima de todo, hacia la recomendación de **diseños organizacionales** y **sistemas gerenciales** apropiados para situaciones específicas”.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Kast y Rosenzweig. *Op. cit.*, pp. 17-18.

<sup>13</sup> *Op. cit.*, p. 19.

Sus principales autores son:

- **Edgar Schein.** Sus teorías sobre el comportamiento humano en las empresas orientado a la generación de mejores resultados son una base teórica primordial para este enfoque.
- **Lawrence y Lorsch.** Estudiaron la dinámica de cambio y evolución de las organizaciones.
- **Galbraith.** Elaboró diseños organizacionales para empresas complejas.
- **Kast y Rosenzweig.** Son de los principales y más prolíficos autores de este enfoque. Su libro, ya mencionado, marca la transición entre el enfoque de sistemas y el contingencial.

## **Principales aportaciones del enfoque contingencial a la TGA**

Cada situación organizacional es única e irrepetible y, por lo tanto, su análisis y las acciones derivadas del mismo deben ser específicas y particulares. Con base en esta premisa, el enfoque contingencial ofrece las siguientes aportaciones a la TGA:

1. Estudios acerca de los **modelos de estructura organizacional** más eficaces en determinados tipos de industrias.
2. La idea de que no existe una “única y mejor forma” de hacer las cosas, sino que ésta depende de la situación específica y del ambiente que la rodea.
3. Énfasis en la **naturaleza multivariada de las organizaciones**. Las variaciones en el ambiente o en la tecnología conducen a variaciones en la estructura organizacional.
4. Rechazan los principios universales de la administración, porque no son flexibles.

5. Como la **práctica de la administración es situacional**, el administrador debe ser muy hábil para diagnosticar situaciones y problemas, y manejar sus variables internas y externas.

6. Concepción de la **organización como un sistema parcialmente abierto**.

**¿Qué es la administración situacional?**

La crítica más importante y casi única a este enfoque, es que resulta relativista y situacional; es decir, que no es concreto y que otorga un margen tan amplio para la acción de los administradores, que el control se vuelve muy complicado de llevar a cabo.

## 2.9. Administración para el siglo XXI

Sin duda alguna, la TGA seguirá desarrollándose en el futuro, pero nadie es capaz de predecir con exactitud los elementos conceptuales y teorías que definirán la manera de administrar empresas en el siglo XXI. Para finalizar esta unidad, enlistamos a continuación unos breves comentarios que nos proporcionarán una idea muy clara de la evolución de la TGA en los años por venir.

- En el mundo globalizado de hoy el concepto de *ventaja competitiva* de Porter ha cobrado relevancia porque la competencia es tan grande y diversa que cada organización debe poner énfasis en su diferenciación con respecto a las demás. La mejor de las formas conocidas hasta hoy para generar esa ventaja competitiva es por medio de la **administración de la calidad**, colocando primero el interés de los clientes y buscando la excelencia en todas las actividades de la organización. Si bien la administración de la calidad no es un concepto nuevo, sí tomará mayor importancia en los años por venir.

- **Administración de la tecnología.** Será decisiva para lograr mayor productividad y rapidez de reacción ante la competencia.

• Las empresas con **mayor capacidad de reacción** ante los constantes cambios del entorno de negocios mundial, así como las más *rápidas para responder a los requerimientos de los clientes*, serán las que más prosperarán. Esto augura un mayor desarrollo del enfoque de contingencias.

• **Desarrollo de mercados emergentes y nuevas vías de comercialización.** De hecho, ya comienzan a salir en publicaciones como la *Harvard Business Review* las primeras investigaciones respecto a la administración de empresas “virtuales”, basadas en las nuevas tecnologías de información (como Internet), amén de que los mercados en Latinoamérica y Asia se vuelven cada vez más competidos.

• **Desarrollo de teorías de liderazgo y motivación integradoras.** Las empresas que se desarrollen en ámbitos globalizados deben considerar y contemplar la diversidad de nacionalidades y, por lo tanto, de “idiomas maternos”, costumbres, cultura y tradiciones que convergen en las organizaciones globales. Europa lleva por su naturaleza (Unión Europea) un gran avance al respecto.

## Ejercicio 11

1. La teoría de contingencias se nutre de todas las anteriores; retoma los elementos principales de cada una de ellas y las adapta a la visión contingencial y sistémica de la organización.

( ) Verdadero ( ) Falso

2. El enfoque contingencial postula la idea de que no existe una \_\_\_\_\_ de hacer las cosas, sino que ésta depende de la situación \_\_\_\_\_ y el \_\_\_\_\_ que la rodea.

3. El enfoque contingencial está dirigido, por encima de todo, hacia la recomendación de:

- a) Estructuras organizacionales y jerarquías.
- b) Diseños organizacionales y sistemas gerenciales.
- c) Sistemas motivacionales e incentivos para los empleados.
- d) Subsistemas organizacionales.

4. Algunos de los autores principales de la teoría de contingencias son:

- a) Kast, Bertalanffy y McGregor.
- b) Rosenzweig, Kahn y Bertalanffy.
- c) Schein, Lorsch y Galbraith.
- d) Kahn, Schein y Maslow.

5. Explica, con un ejemplo práctico, por qué no existe una “única y mejor forma” de hacer las cosas y por qué las empresas son sistemas parcialmente abiertos.

---

---

---

---

6. Explica brevemente en qué consisten las tendencias de la administración para el siglo XXI:

---

---

---

---

## Resumen

La Teoría General de la Administración (TGA) trata del estudio de la administración de las organizaciones. Por cronología y por el grado de desarrollo alcanzado por la TGA, podemos decir que el siglo XX fue, en muchos sentidos, el siglo de la administración. La evolución de la TGA comienza con el enfoque clásico, formado por la administración científica de Taylor y la administración clásica de Fayol. Este enfoque se centraba en la búsqueda de la eficiencia y consideraba que los trabajadores eran como una máquina más, por lo que se les debía dar incentivos económicos para que incrementaran su trabajo. Entre sus aportaciones principales están la producción en serie, el proceso administrativo, la división del trabajo, la especialización y el manejo de los sistemas de incentivos.

El enfoque de las relaciones humanas surge como una reacción ante el enfoque clásico. Sus autores postulaban que el trabajador debía estar contento en la empresa y con el desarrollo de su trabajo. En realidad, no les importaba el trabajador como persona, sino que se “sintiera bien” para que fuera más eficiente en su trabajo. Este enfoque introdujo a la TGA los conceptos de satisfacción de necesidades, incentivos simbólicos, motivación, comunicación, liderazgo, y la utilización de teorías psicológicas.

Posteriormente, el enfoque neoclásico redefine algunos conceptos de la teoría clásica; entre sus aportaciones principales están la administración por objetivos, el concepto de eficacia y la organización por funciones. El enfoque estructuralista sentó las bases para la administración de las grandes empresas que surgieron en la posguerra, a través del énfasis en la especialización, en la destreza técnica y en el respeto a las normas y la autoridad. Poco después, el enfoque del comportamiento introdujo de lleno a la psicología en el ámbito empresarial y postuló la necesidad de promover el desarrollo integral de los empleados.

El cambio más radical surgió a través del enfoque sistémico, que introdujo los conceptos de la teoría de sistemas a la TGA. Su visión de la organización como un sistema abierto y su enfoque multidisciplinario dieron a la TGA un carácter muy distinto, haciéndola más científica. Por último, el

enfoque contingencial implica un avance con relación a los demás enfoques, ya que retoma las aportaciones más importantes de todos ellos, integrándolos e incorporándolos en sus conceptos y teorías. Se basa en el postulado de que cada situación es única e irrepetible y, por lo tanto, su análisis y las acciones derivadas de éste deben ser específicas y particulares.

### **Actividades recomendadas**

1. Elabora una tabla en la que expongas todos los enfoques de administración revisados durante el texto. Ésta debe contener el nombre del enfoque, características distintivas del mismo, sus principales teorías, así como autores y aportaciones a la TGA.

2. Analiza las aportaciones de todos los autores presentados en el texto, independientemente de su enfoque, y con base en la importancia que a tu parecer tengan sus aportaciones a la TGA, elige los cinco autores más importantes en la evolución de la TGA. Confronta tu respuesta con las de tus compañeros de clase.

3. Analiza las aportaciones de cada una de las teorías presentadas a lo largo del texto y, con base en su importancia teórico-práctica, escoge la que a tu parecer es la más importante de todas por sus contribuciones a la TGA.

4. Forma un equipo de tres o cuatro personas y definan, según sus opiniones personales, ¿cuál de los enfoques ha sido el más valioso para el desarrollo de la TGA? Justifiquen su respuesta.

## Autoevaluación

1. Define qué es la teoría general de la administración (TGA):

---

---

---

2. Los antecedentes históricos de la administración se remontan a 4000 años a.C., cuando los egipcios percibieron la necesidad de planear, organizar y controlar.

( ) Verdadero ( ) Falso

3. Relaciona ambas columnas:

( ) Esta corriente administrativa introduce el concepto de eficiencia, la producción en serie y la estandarización. Su autor principal es considerado el padre de la TGA.

( ) Esta corriente administrativa desarrolla el concepto de proceso administrativo, las funciones organizacionales y los principios de administración. Su autor principal introdujo, entre otros conceptos, los de autoridad de línea y *staff*.

a) Administración científica de Fayol.

b) Administración científica de Taylor.

c) Teoría clásica de Fayol.

d) Teoría clásica de Taylor.

4. El detonante del enfoque de las relaciones humanas fue la experiencia de \_\_\_\_\_, coordinada por \_\_\_\_\_, quien buscaba evaluar la relación entre la intensidad de la luz y la \_\_\_\_\_ de los operarios.

5. El enfoque de las relaciones humanas apoyaba los postulados del enfoque clásico y se preocupaba por el desarrollo integral de los trabajadores.

( ) Verdadero ( ) Falso



- a) Enfoque comportamental.
- b) Enfoque estructuralista.
- c) Administración por objetivos.
- d) Desarrollo organizacional.

13. El enfoque sistémico de la administración está basado en la \_\_\_\_\_ cuyo autor es \_\_\_\_\_.

14. Explica brevemente el modelo de organización de Kast y Rosenzweig:

---

---

---

15. El enfoque contingencial postula que existen soluciones y modelos que se pueden aplicar ante cualquier situación.

- Verdadero                       Falso

16. Relaciona ambas columnas:

- |                                                                                                                                                                                                                          |                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Administración de la calidad, administración de la tecnología, desarrollo de mercados emergentes y nuevas vías de comercialización, así como de teorías de liderazgo y motivación integradoras. | a) Aportaciones del enfoque sistémico.     |
| <input type="checkbox"/> Modelos de estructura organizacional, administración situacional, concepción de la organización como un sistema parcialmente abierto y de naturaleza multivariada.                              | b) Aportaciones del enfoque contingencial. |
| <input type="checkbox"/> Teoría matemática, uso de la cibernética, concepto de organización como un sistema abierto, con múltiples objetivos y formado por personas con motivaciones diferentes entre sí.                | c) Nuevas tendencias de la administración. |

## Respuestas a los ejercicios

### Ej. 1

1. Administración / organizaciones.
2. a)
3. Verdadero.
4. Respuesta de análisis que identifique la evolución de cada uno de los eventos administrativos solicitados.

### Ej. 2

1. Científica / Taylor / tareas / clásica / Fayol / estructura.
2. Verdadero.
3. Respuesta abierta.
4. b)
5. a)  
d)  
c)  
b)

### Ej. 3

1. Respuesta abierta.
2. b)
3. Eficiencia / colectivo / organización.
4. a) Integrado por las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.  
b) Entre los que destacan el espíritu de equipo, la disciplina, la autoridad y la responsabilidad.  
c) Establece la existencia de órganos de asesoría o *staff* dentro de la empresa, mismos que no tienen autoridad dentro de la “línea formal de mando”.
5. d)

**Ej. 4**

1. Respuesta de análisis a la investigación.
2. d)
3. Falso.
4. c)
5. Relaciones humanas / administración de empresas.

**Ej. 5**

1. Respuesta de análisis a la investigación.
2. Falso.
3. Conceptos clásicos / práctica del proceso administrativo / principios de administración / logro de objetivos y resultados.
4. c)
5. Finanzas, Producción, Recursos Humanos y Mercadotecnia.

**Ej. 6**

1. Respuesta de análisis a la investigación.
2. Un fin en sí mismo / alcanzar objetivos y resultados.
3. a)
4. La dirección planea estratégicamente y cada área funcional y los individuos que integran a la organización planean sus objetivos particulares; los gerentes y subordinados determinan sus propios objetivos en forma conjunta; todos los niveles jerárquicos están comprometidos; se evalúa el trabajo de cada persona con base en sus objetivos personales y de grupo (y se premia o retroalimenta según el caso); los subordinados son responsables de cubrir sus objetivos; se requiere del análisis del ambiente interno y externo de la organización.
5. Verdadero.

**Ej. 7**

1. d)
2. Estructura organizacional / estructura / personas / ambiente organizacional.
3. Es el conjunto de relaciones que se dan entre los miembros de una organización, incluyendo las jerarquías, la comunicación, la autoridad y la responsabilidad, entre otros aspectos.

**Ej. 8**

1. Respuesta de análisis a la investigación.
2. Racionalidad / medios / eficiencia.
3. Normas y reglamentos, comunicación formal, división del trabajo racional, impersonalidad en las relaciones, autoridad y jerarquía claras, procedimientos estandarizados de trabajo, promoción por competencia técnica, administradores especialistas, profesionalización del trabajo, el comportamiento se vuelve previsible.
4. d)
5. Verdadero.

**Ej. 9**

1. Respuesta de análisis a la investigación.
2. b)
3. Cambio / capacidad adaptativa / diagnóstico / solución.
4. a)
5. Tres de las siguientes opciones: teorías de liderazgo, teorías de motivación, estudios sobre el proceso de toma de decisiones, estudios acerca del comportamiento organizacional, incorporaron conceptos de psicología aplicada a la teoría organizacional, análisis transaccional.

**Ej. 10**

1. Respuesta de análisis a la investigación.
2. Estructura / subsistemas.
3. c)
  - a)
  - d)
  - b)
4. c)
5. Falso.
6. El enfoque sostiene que la organización es un sistema abierto. En este sentido, se le critica argumentando que la organización es un sistema parcialmente abierto, ya que ni puede ni debe estar totalmente abierta a su medio ambiente.

**Ej. 11**

1. Verdadero.
2. Única y mejor forma / específica / ambiente.
3. b)
4. c)
5. Respuesta abierta.

## Respuestas a la autoevaluación

1. Es el campo de conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, sin preocuparse de distinguir si su aplicación se lleva a cabo en las organizaciones lucrativas (empresas) o en las no lucrativas.
2. Verdadero.
3. b)  
c)
4. Hawthorne / Elton Mayo / eficiencia.
5. Falso.
6. Neoclásica / administración por objetivos.
7. c)
8. a)
9. La sociología de la burocracia de Max Weber.
10. Falso.
11. b)
12. d)
13. Teoría general de sistemas / Ludwig Von Bertalanffy.
14. Respuesta abierta.
15. Falso.
16. c)  
b)  
a)