

Universidad de las Américas

Escuela de Negocios

### **Tarea N° 3**

#### **Escuelas de la Administración**

#### **INDICE**

**ð Introducción Pag. 2**

**ð Objetivos Generales Pag. 3**

**ð Metodología. Pag. 4**

**ð Escuelas de la Administración Pag. 5**

**ð Escuela Clásica Pag. 5**

**4.1.1 Teoría Científica Pag. 5**

**4.1.2 Teoría Clásica Pag. 7**

**4.2 Escuela de Relaciones Humanas Pag. 8**

**4.3 Escuela Estructuralista Pag. 9**

**4.4 Escuela Contingencial o de Teoría de Decisiones Pag. 10**

**4.5 Escuela Burocrática Pag. 11**

**4.6 Escuela de Proceso Administrativo o Neoclásica Pag. 13**

**4.7 Escuela de Teoría de Sistemas o Escuela Sistemática Pag. 14**

**4.8 Escuela Empírica de la Administración. Pag. 15**

**4.9 Escuela de Medición Cuantitativa Pag. 15**

**ð Conclusión Pag. 17**

**ð Bibliografía Pag. 18**

**ð Anexos Pag. 19**

**7.1 Otros Enfoques Administrativos (Según Representante) Pag. 19**

**7.2 Otros Enfoques Administrativos (Según Énfasis) Pág. 20**

## **ð Introducción**

La palabra administración significa hacer algo, y podemos entenderla como hacer algo para un fin en común y bajo el mando de otro, quien se basa en ciertas técnicas para poder lograr los objetivos propuestos de la mejor manera posible.

La Administración como ciencia, está influida por otras ciencias, y ha tenido desde su origen, diversas maneras de llevarse a cabo, es decir, a medida que avanzan los conocimientos, no solo científicos, sino también los relacionados con el ser humano, la administración va cambiando, y va utilizando las técnicas y disciplinas modernas.

Actualmente, la administración es una ciencia que ha ido experimentando cambios importantes dentro de sus teorías o estructuras. Las bases han sido modificadas en base a lo que ciertos autores pueden considerar más importante. Algunos consideran un factor importante la tecnología existente; otros, consideran importante al ser humano como principal factor dentro de la administración.

**No importando lo que se considere primordial dentro de esta ciencia, lo cierto es que actualmente es indispensable no solo para las empresas, sino para cualquier tipo de organización e incluso para las mismas personas, para poder tener éxito en los objetivos propuestos.**

## **ð Objetivos Generales.**

Dentro de los objetivos, se puede ver la necesidad de conocer más a fondo la administración como ciencia y cuyo origen se remonta a los inicios de la humanidad, quizá en una manera rudimentaria, pero que a través del tiempo ha ido adquiriendo una mayor sofisticación como ciencia u objeto de estudio.

Por otra parte, además de conocer más a fondo las bases generales de la administración otro objetivo es llegar a conocer todas las teorías que conforman la administración y las diversas escuelas de pensamiento administrativo, para tener una idea más clara del pensamiento del hombre respecto de cómo administrar según la época en que se encontraba. Además de conocer las diferentes corrientes de pensamiento administrativo, es importante tener una idea clara de ellas, con el objeto de poder confrontarlas y determinar con más claridad cuales son los principios que debemos tener en cuenta según la época en que estamos viviendo y según las políticas y tendencias de las empresas en la actualidad.

**Teniendo una idea más clara de todo esto podemos definir las tácticas a seguir según cada empresa, lo que nos llevará casi con seguridad a obtener resultados exitosos.**

## **3. Metodología**

Como metodología lo más relevante ha sido la revisión de páginas web en Internet acerca del tema –la verdad es que la gran mayoría se refiere en términos muy generales a la administración– por lo que ha sido necesaria una revisión bastante minuciosa a la vez, que en el caso de este trabajo en particular, y dada la gran variedad de nombres que recibe cada una de las teorías ha sido necesaria una vez que se ha encontrado las bases de cada una de ellas, confrontarlas, haciendo comparaciones de sus autores, ideologías, aspectos temporales o referentes a la época de cada una de ellas, obteniendo de este modo las 7 escuelas fundamentales de la Administración (Aunque existen más)

También ha sido importante para evitar errores en la comparación de teorías la utilización de ciertos libros especializados en el tema y revistas de administración, fundamentalmente suplementos de planificación estratégica.

Por otra parte, y esta vez creo que sólo corresponde a este trabajo en particular, se ha utilizado como

referencia un cuaderno de planificación estratégica que contiene apuntes correspondientes a las clases de Administración y Planificación Estratégica, impartidas por esta Universidad durante el año 2000.

#### **4. Escuelas de la Administración**

##### **4.1 Escuela Clásica de la Administración.**

**El Enfoque Clásico de la Administración se debe a los siguientes factores:**

ð Al crecimiento acelerado y desorganizado de la empresa, debido a la complejidad en la Administración, esto exigió un enfoque científico más depurado.

ð La necesidad de aumentar la eficiencia y competencia de la organización para poder obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y poder enfrentar d la mejor forma a la competencia.

Por otra parte, el Enfoque Clásico de la Administración está basado en los postulados de dos Escuelas creados por diferentes autores dentro de los cuales destacan dos, principalmente por las ideas que sus principios postulan. Las Escuelas en que se basa el Enfoque Clásico son:

ð Teoría Clásica, creada por Henry Fayol (1841–1925)

ð Teoría Científica, creada por Frederick Taylor (1856–1915)

**Ambas teorías, sin embargo, difieren en el énfasis que se da a los factores y a la organización, ya que la Administración Científica se basa en la racionalización del trabajo en el nivel operacional, mientras que la Teoría Clásica, se basa fundamentalmente en la organización formal.**

##### **4.1.1 Teoría de la Administración Científica de Frederick w. Taylor**

**(1856–1915)**

La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XIX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron los principios que en conjunto forman la teoría de la administración científica.

A principio de del siglo XX, Frederick W. Taylor propone la sustitución del empirismo y la improvisación, y propone un enfoque científico que asegurara mayor productividad del operario en la fábrica. Para esto, propuso seleccionar y entrenar adecuadamente a los operarios, ubicándolos según sus cualidades físicas, en aquellas actividades en las que aseguraran mejores resultados; a través del estudio de tiempos y movimientos en el trabajo, estableció estándares de producción que debían ser alcanzados por los operarios. Modificó los sistemas de remuneración para que los salarios se otorgaran según el rendimiento individual. Sostenía que a mayor productividad, o mayor cantidad de unidades producidas por un trabajador se generarían ganancias para la empresa, lo que lleva al trabajador a obtener mayores beneficios económicos. Es decir, habría beneficios para ambas partes.

##### **• Primeros Aportes de la Administración Científica.**

ð El primer desarrollo que científica e integralmente se propone analizar y normalizar los procesos productivos de manera de aumentar la eficiencia y la productividad.

ð Responde con éxito a las necesidades de racionalización del trabajo y eficiencia laboral.

ð Complementan la tecnología de ese estado, desarrollando técnicas y métodos que normalizan la producción y logran aumentos efectivos en la productividad.

- **Aportes de la Administración Científica.**

ð Desarrolla para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplace los antiguos métodos empíricos.

ð Selecciona científicamente e instruye, enseña y forma al obrero.

ð Efectúa una distribución equitativa tanto del trabajo como de la responsabilidad.

ð Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea realizado de acuerdo a los principios científicos aplicables.

- **Metodología del Trabajo Científico.**

ð Se deben seleccionar obreros con potencial para poder especializarlos en las tareas que desarrollarán.

ð Se deben estudiar científicamente las tareas, descomponiéndolas en operaciones las cuales deben analizarse en relación directa con las máquinas.

ð Se debe desarrollar una supervisión de tipo funcional en vez de la autoridad anacrónica ejercida por los capataces generales.

ð Se establecen primas de incentivo para cada tarea y para los distintos niveles de producción

- **Resultados Logrados.**

ð Se superó una administración donde se producía lo que se podía, obteniendo una administración donde se planifica lo que se debe producir y se controla para que así sea.

ð Las técnicas científicas logran aumentar la productividad desde un 40% a un 300%.

ð Las aplicaciones lograron aumentos de eficiencia disminuyendo la jornada laboral entre ½ y 1 hora.

ð Los sistemas de incentivo provocaron en los operarios un aumento de remuneración de un 50% a un 100%.

#### **4.1.2 Teoría Clásica o Administrativa de Henri Fayol. (1841–1925)**

Henri Fayol (1841–1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas deben seguir ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta idea creó una nueva doctrina de la administración.

Dentro de sus principales aportes a la administración se encuentran los 14 principios administrativos.

ð **División del Trabajo:** el cual tiene por objeto "producir más y mejor con el mismo esfuerzo" y tiene como consecuencia, la especialización de las funciones y la separación de poderes.

ð **Autoridad:** esto es, "el derecho a mandar y poder de hacerse obedecer".

ð **Disciplina:** la define como "la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto". Señala como los medios de establecerla y mantenerla: a) los buenos jefes en todos los grados; b) las convenciones las más claras y equitativas que sea posible y c) las sanciones penales juiciosamente aplicadas.

ð **Unidad de Mando:** "para una acción cualquiera un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe". Considera la dualidad de mando como fuente de perpetuo conflicto.

ð **Unidad de Decisión:** estos es "un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto". Fayol advierte que no debe confundirse este principio con el anterior, ya que la unidad de mando se refiere al funcionamiento del personal y la unidad de dirección al cuerpo social de la empresa.

ð **Subordinación del Interés Particular al interés General:** Se refiere a que en una institución el interés de una persona, grupo o departamento no debe primar en contra del interés de la empresa.

ð **Remuneración del personal:** señala "que la remuneración debe ser equitativa, y en la medida de lo posible dar satisfacción a la vez, al personal y a la empresa, al patrono y al empleado.

ð **Centralización:** considera este principio como de orden natural, ya que en todo organismo "del cerebro o de la dirección deben partir las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo"

ð **Jerarquía:** "es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores". La jerarquía no debe violarse, salvo los casos excepcionales en que se hace necesario el contacto directo para el éxito de una operación, siempre con la autorización de los jefes directos, utilizado para ello la conocida pasarela ideada por Fayol.

ð **Orden:** Fayol distingue el orden material, para el cual aplica la popular fórmula de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", y el orden social, para el cual es preciso que haya "un lugar para cada agente y que cada agente esté en el lugar asignado".

ð **Equidad:** "es la combinación de la benevolencia con la justicia".

ð **Estabilidad del Personal:** el autor destaca la importancia en la permanencia del personal, principalmente el de los puestos directivos, para la buena marcha de la empresa.

ð **Iniciativa:** establece que debe fomentarse la iniciativa de los empleados. Fayol considera superior al jefe que sabe estimular iniciativa.

ð **Unión del personal:** considera que para aplicar efectivamente este principio, se hace necesario la unidad de mando, evitando el peligro de la división, ya que esto acarrea perjuicio para la empresa. Estima que la armonía y la unión del personal es uno de los aspectos más importantes de toda institución.

### ð **Escuela de Relaciones Humanas**

Con la aparición de los enfoques humanistas, la teoría administrativa sufre un fuerte cambio dentro de sus principios, y el recurso humano comienza a estudiarse y a tomarse en cuenta dentro de las empresas. Se estudia un método de estímulo y sus comportamientos, pero básicamente la Escuela de Relaciones Humanas surge como respuesta y oposición a la teoría clásica de la administración.

La Escuela de relaciones humanas surge en los Estados Unidos, en la década de los años treinta, sin embargo, su mantenimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología y

en particular la psicología del trabajo, la cual surge en la primera década del siglo pasado, dirigiéndose principalmente hacia dos aspectos básicos que ocupan dos etapas de su desarrollo.

- Primera etapa: el análisis del trabajo y la adaptación del trabajador al trabajo. En esta etapa predomina el aspecto productivo, el objetivo de psicología del trabajo era la verificación de las características humanas que cada tarea exigía para su ejecución y en base a ello efectuaba la selección del trabajador (perfil de la persona para ocupar un determinado puesto)
- Segunda etapa: adaptación de trabajo al trabajador. En esta segunda etapa se caracteriza por la atención especialmente dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo.

Entre las conclusiones principales obtenidas a partir de la implementación de esta teoría podemos mencionar:

ð El nivel de producción es resultante de la integración social. La producción esta en función del grupo y no en función de sus capacidades físicas e intelectuales, entre mayor sea la integración del grupo , mayor es la eficiencia.

ð Los trabajadores no actúan solo por sus intereses individuales, sino que estos se subordinan a los del grupo, que castiga o corrige cualquier desviación que perjudique los intereses del grupo.

ð Las personas que producen sobre o bajo los estándares perdían la estimación del grupo, los trabajadores de la sala de montaje producían menos y ganaban menos por convicción propia antes de poner en peligro los intereses del grupo. Según esta teoría, las personas son motivadas, principalmente, por la necesidad de reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en los cuales viven. Es decir, el hombre es un ser social.

ð Los grupos informales de personas son las que constituyen básicamente la organización de la empresa y a veces se contraponen a la organización que establecen los niveles directivos o de mayor jerarquía dentro de la empresa.

ð Las personas actúan en grupos sociales, y si existe armonía o un buen ambiente dentro de la empresa, esto se puede reflejar en los niveles de producción

ð Si se repite siempre la misma actividad, esta se vuelve rutinaria y monótona, lo que termina perjudicando a la empresa, por eso, es necesaria una rotación de las actividades y una cierta creatividad para evitar la pasividad de los trabajadores.

ð Es necesario, para lograr el éxito en la organización tomar en cuenta las emociones de los trabajadores, ya que una persona con problemas no tendrá la misma productividad que tiene cuando no tiene problemas serios que le afecten dentro de la empresa.

Con la teoría de las relaciones humanas surge una nueva visión sobre el hombre, que hace énfasis en estos aspectos.

- Los trabajadores son trabajadores sociales. Con sentimientos, deseos y temores.
- Las personas son motivadas por ciertas necesidades. Logran satisfacer sus necesidades primarias con la ayuda del grupo, con el cuál interactúan
- El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz es el que posee capacidad para dirigir a sus subordinados obteniendo

lealtad, estándares elevados de desempeño y alto compromiso en los objetivos de la organización.

Las normas del grupo funcionan regulando el comportamiento de los individuos, por lo tanto este control debe incluir sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.), como también negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etc.) para obtener los resultados esperados.

La psicología industrial contribuyó a demostrar la parcialidad de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Con la gran depresión económica de 1929, se intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones, provocando indirectamente una verdadera reevaluación de los principios de administración.

### ð **Escuela Estructuralista de la Administración**

La teoría estructuralista surgió en la década de 1950, como una orientación hacia la sociología organizacional, y básicamente busca interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macro sociedad (sociedad organizacional), caracterizada por la interdependencia entre las organizaciones (hombre organizacional). El estructuralismo se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo.

Esta teoría se originó principalmente por los siguientes factores:

- La oposición que ya existía entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas. Se necesitaba abarcar los aspectos que eran considerados por la una e ignorados por la otra y viceversa.
- La necesidad de considerar la organización como una unidad social grande y compleja en la que interactúan muchos grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización
- Era necesario dar un nuevo concepto de estructura. Es decir, la estructura se mantiene aun cuando se altera uno de sus elementos o relaciones

La Teoría Estructural da origen a un nuevo concepto de organización (global: intra e inter-organizacional) y un nuevo concepto de hombre, el hombre organizacional, flexible, que sabe escuchar, tolerante a personas y problemas, dispuesto al cambio, con deseos de superación, capaz de diferenciar recompensas y sanciones. Una organización que puede aprovechar los problemas para convertirlos en oportunidades o ventajas

Este modelo clasifica a las organizaciones en formales (aquellas que perduran en el tiempo y los empleados pasan por ellas) e informales (aquellas circunstanciales o definidas para una tarea específica emergente o transitoria). A la vez, permite la relación entre los componentes de la organización, y afirma que cada cargo debe tener sus atribuciones como por ejemplo la capacidad de tomar decisiones en forma independiente.

Por otra parte, este enfoque permite iniciar estudios acerca del ambiente que rodea a las empresas (oportunidades y amenazas) ya que las empresas interactúan con el ambiente que las rodea.

#### • **Aportes de la Administración Estructuralista.**

ð Da importancia a la variable; Entorno organizacional (ambiente)

ð Manifiesta una visión organizacional a largo plazo

ð Concepción del hombre organizacional: ordenado, metódico, que planifica, dispuesto al cambio, que crece con la organización, con una manera de hacer eficiente y eficaz el trabajo

ð Toma argumentos de la Teoría Clásica, de Relaciones Humanas, y de la Teoría Burocrática para formar su propia teoría.

### ð **Escuela Contingencial o Teoría de Decisiones**

La teoría de las contingencias o también llamada situacional, intenta dar respuesta a las contingencias o situaciones diarias de una empresa, institución o grupo de personas que trabajan para lograr metas en común utilizando la menor cantidad de recursos para lograr los mejores resultados en tiempos a corto y mediano plazo. Para esto se usan métodos de otras escuelas administrativas según la situación que se esté viviendo.

Para algunos autores, el enfoque contingencial permite tener la mente abierta para obtener buenos resultados ante una situación cualquiera, evitando utilizar un esquema más cerrado en sus conceptos o soluciones.

Esta teoría da real importancia al ambiente, entendiéndose como tal a todo aquello que envuelve externamente una organización (o un sistema). Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. El ambiente podemos entenderlo como aquellas instituciones de cualquier tipo que rodean a la empresa y que de algún modo pueden afectarla.

Para que pueda desarrollarse este tipo de administración, la empresa debe tener objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, pero tienen que ser objetivos factibles de cumplirse. Luego debe darse a los objetivos institucionales, el organigrama, los beneficios, y reglas de la institución, a los trabajadores para lograr resultados en conjunto.

La teoría de contingencia espera tener como resultado la comprensión de las relaciones que se desarrollan entre los subsistemas que conforman cada empresa en particular.

En cuanto al origen de esta teoría, en 1920, Mary Parker Follet , presenta la inquietud de que se puede obtener mejores resultados en una empresa si se toma en cuenta la situación en que se encuentra la misma y sus trabajadores. Dentro de esta teoría existe un modelo propuesto por Mckinsey and Company. Este modelo da a conocer los elementos básicos de la teoría de la contingencia, que son los siguientes: estrategia, estructura, sistemas, staff, estilo, habilidades y metas superiores, que en deben actuar interdependientemente entre sí para el logro de los objetivos o metas.

#### • **Características de la Escuela Contingencial.**

ð Rechaza los principios universales de la administración.

ð No presenta técnicas ni pautas establecidas previamente a seguir frente a los obstáculos que pueda enfrentar una empresa

ð Es principalmente integradora, pero al mismo tiempo relativista y situacional

Dentro de la teoría contingencial se consideran variables, las variables ambientales se consideran variables independientes, en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes

### ð **Escuela Burocrática de la Administración**

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

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

- **Características de la Escuela Burocrática.**

ð Rechaza los principios universales de la administración.

ð Carácter legal de las normas y reglamentos. La Burocracia esta unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito

ð Carácter formal de las comunicaciones. Las reglas, decisiones y acciones administrativas se formulan y registran por escrito.

ð Carácter racional y división del trabajo. Los recursos (maquinaria, equipo, edificios humanos), son utilizados racionalmente en base a la división del trabajo y de las funciones.

ð Impersonalidad en las relaciones. Esa distribución de actividades se hace impersonalmente, es decir sólo en términos de cargos y funciones, y no de personas.

ð Jerarquía de autoridad. La Burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo control y la supervisión de uno superior y ningún cargo queda sin control o supervisión.

ð Rutinas y procedimientos estandarizados. La organización fija las reglas y normas técnicas, regulan las conductas de quienes ocupan cada cargo, cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimiento fijados por las reglas y normas técnicas

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

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

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

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

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

Dentro de las ventajas que podemos encontrar en esta teoría, las principales son la racionalidad con que se actúa para lograr objetivos, la precisión en el conocimiento de los deberes y su correcta aplicación, ya que cada uno sabe lo que debe hacer, como debe hacerlo. Las órdenes se entregan en forma escrita y solo la recibe quien debe recibirla, lo que a la vez reducen los errores. Existe menos fricción entre los trabajadores, ya que cada funcionario sabe lo que se espera de él y cuáles son los límites entre sus responsabilidades y las de los demás, y existe una subordinación de los más nuevos respecto de los más antiguos de modo que el superior pueda tomar decisiones que afecten al nivel más bajo.

Existe un alto nivel de confiabilidad, ya que el negocio es conducido de acuerdo con las reglas conocidas, y un gran número de casos similares se tratan metódicamente dentro de la misma manera sistemática.

- **Críticas a la Escuela Burocrática.**

- Exagerado apego a los reglamentos.

- Exceso de formalismo y de papeleo

- Resistencia al cambio y despersonalización de las relaciones

- Conformidad con rutinas y procedimientos

- Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público.

- Se enfoca como un sistema cerrado.

- Toma en cuenta solo a la organización formal y concibe a la organización como un sistema social de funciones oficiales.

- **Escuela Neoclásica de la Administración o de Proceso Administrativo (Operacional)**

También llamada escuela operacional, o del proceso administrativo, surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica, y es la que actualmente es más usada en casi todas las organizaciones a nivel mundial.

Para los neoclásicos, La Administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzo y con la menor interferencia, con otras actividades útiles.

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definiera en su tiempo (prever, organizar, comandar, coordinar y controlar), con la aparición actualizada las funciones que constituyen el proceso administrativo.

- Planeación

- Organización

- Dirección

- Control

- **Características de la Escuela Neoclásica**

- El énfasis en la práctica de la administración.

- La reafirmación relativa de los postulados clásicos. Toma en cuenta a la organización formal e informal

- El énfasis en los principios clásicos de la administración, en los resultados y objetivos.

- El punto fundamental de esta teoría es definir la administración como una ciencia social.

ð Esta teoría también enfatiza en el proceso administrativo.

El enfoque Neoclásico genera también diversos tipos de organización, entre la que destacan:

ð Organización Lineal.

ð Organización funcional.

ð Organización línea–staff

### **ð Organización Lineal.**

La organización lineal es el tipo de organización más antigua y más simple. Se basa en el principio de la unidad de mando, cuyas características principales son la autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su configuración claramente piramidal. Su estructura es simple y de fácil comprensión y permite facilidad de implantación y adecuación a organizaciones pequeñas. Por otra parte, impide las innovaciones por su rigidez funcional, enfatiza y exagera la función de jefatura y de mando, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo, lo que dificulta la cooperación e iniciativa de los trabajadores.

### **ð Organización Funcional**

Es aquella que se basa en el principio funcional, es decir, en el principio de especialización. Su autoridad es relativa y se basa en la especialización, es una autoridad sustentada en el conocimiento y se extiende a toda la organización. Cada subordinado responde a muchos superiores de manera simultánea, pero solo en los asuntos concernientes a la especialidad de ellos y la comunicación se efectúa sin intermediarios. Por otra parte, genera una dispersión, pérdida de autoridad de mando, Subordinación múltiple y Confusión en cuanto a los objetivos.

### **ð Organización Línea Staff.**

La organización línea–staff es una combinación de la organización lineal y la funcional, que maximiza las ventajas de ambas y deduce sus desventajas, aunque en el fondo predominen las características lineales. Sus características principales son la fusión de la estructura lineal con la estructura funcional, lo cual permite la coexistencia de líneas formales de comunicación con la prestación de asesoría funcional, y la separación entre órganos operacionales (de línea) y órganos de apoyo (staff o asesoría), lo que hace posible la coexistencia de la jerarquía de mando y de la especialización técnica.

### **ð Escuela de Teoría de Sistemas o Escuela Sistemática**

Este enfoque considera a las empresas como unidades que se relacionan entre sí y con el medio ambiente, y que forman un sistema, que a la vez pertenece a uno mayor.

La T.G.S. (Teoría general de Sistemas) considera que cuando se piensa en un sistema se deben tomar en cuenta las siguientes premisas:

ð Las funciones de un sistema dependen de su estructura; según como esté estructurado el sistema éste realizará sus funciones.

ð Los sistemas siempre pertenecen a otro mayor, es decir, siempre están dentro de otro sistema.

ð Los sistemas son abiertos y siempre reciben información de otros sistemas.

Dicho enfoque es especialmente totalizante, puesto que los sistemas no se pueden entender plenamente solos mediante el análisis separado y exclusivo de cada una de las partes. Este enfoque lo integra. Con la aparición de la teoría general de sistemas, los principios del reduccionismo, del pensamiento analítico y del mecanicismo se sustituye por los principios opuestos. Se basa principalmente en tres principios:

ð Expansionismo: Este principio sostiene que todo fenómeno es parte de otro fenómeno mayor. El desempeño de un sistema depende de cómo se relaciona con el todo mayor que lo contiene y del cual hace parte.

ð Pensamiento sintético: El fenómeno que se pretende explicar es visto como parte de un sistema mayor y es explicado en términos del rol que desempeña en ese sistema mayor.

ð La teleología: Es el principio según el cuál la causa es una condición necesaria, más no siempre suficiente, para que surja el efecto. La teleología es el estudio del comportamiento orientado al logro de determinados objetivos.

### ð Escuela Empírica de la Administración

Esta escuela se caracteriza básicamente por el hecho de que se basa en estudios y en la observación de experiencias previas, esto con el objetivo de poder determinar la situación en que se encuentra una determinada empresa, en un determinado momento.

Dentro de los principales autores de esta teoría se encuentran Peter Druckeker y Ernest Dale. Ambos prestan especial importancia a los procesos de planificación y control dentro del proceso administrativo. Es decir, lo fundamental dentro de este enfoque es el hecho de planificar objetivos, dirigirlos y posteriormente controlarlos. Se basa también en la experiencia que tenga el administrador, ya que uno de los requerimientos importantes para poder llevar a cabo esta escuela es la experiencia que se haya adquirido en situaciones muchas veces adversas dentro de una organización o empresa. Esto permite que exista una menor supervisión de parte de los directivos, ya que se asume que el administrador sabe lo que hace. Pero a la vez es un sistema algo riesgoso de dirigir una empresa, ya que al asumir ciertas capacidades del administrador, muchas veces, este es incapaz de responder a lo que se espera de él, poniendo en juego el éxito de una organización.

Actualmente, la gran mayoría de las empresas utilizan las teorías empíricas de la administración, generalmente combinando estas teorías con otras de las escuelas clásicas. Esto, ya que al tener un conocimiento más en profundidad acerca de la organización, el saber como motivar a las personas que trabajan en ella, y la aplicación de ciertas teorías que le dan un cierto orden a la administración, es posible el funcionamiento adecuado de la empresa.

Se dice que una de las principales desventajas que tiene esta teoría es que los resultados muchas veces no son lo que se esperaba, ya que lo que da buen resultado para una empresa, no necesariamente lo da para otra.

### ð Escuela de la Medición Cuantitativa

Esta teoría considera a la administración como una ciencia de carácter más lógico, y que como tal puede expresarse perfectamente a través de las matemáticas, o de datos estadísticos, todo esto con el fin de tomar decisiones más precisas respecto de las empresas, ya que todos los resultados deben ser medibles, al igual que los presupuestos que se elaboren y deben estar basados, o respaldados por cifras, lo que constituye una importante herramienta. Este sistema es aplicado principalmente en aquellos problemas o casos más complejos de la administración que involucran necesariamente la conversión de datos en cifras, tales como los inventarios, control de producción, de existencia, etc.

Esta escuela presenta dos características que son esenciales:

- a ) Optimización de la relación insumo–producto
- b ) Uso de modelos matemáticos

La relación insumo producto se refiere a la relación existente entre los productos que una empresa logra producir con una cantidad determinada de insumos, es decir, para producir el máximo posible, utilizando de la mejor forma los recursos de que se disponen, esto principalmente respecto de la utilización de maquinarias, o de una cierta tecnología, ya que los costos son elevados, es necesario tener una producción óptima que compense de algún modo tales gastos.

- **Características de Medición Cuantitativa**

ð Dispone de las decisiones para la totalidad de la organización y no solo para un segmento de ella.

ð Reconoce el impacto de las decisiones sobre varios componentes.

ð Se busca la optimización total de la empresa.

ð A veces suele complicarse el proceso por la dificultad de las teorías matemáticas y no es posible la optimización. Para eso crea el principio de Sub Optimización

Se considera a esta escuela un método totalmente científico, al utilizar como base las matemáticas que es considerada una ciencia exacta, y puede unir a varias disciplinas ligadas, tales como la ingeniería, la física, la economía, entre otras.

Dentro de las etapas que componen este enfoque se encuentran:

ð Formular el problema: es decir, el problema tanto del consumidor o cliente como de la empresa para poder tomar decisiones.

ð Construir un modelo matemático para expresar el problema a analizar, como un conjunto de variables que pueden ser confrontadas con variables de la Competencia.

ð Derivar una solución del modelo, es decir, incluir los valores o variables de control que maximizan la efectividad del sistema.

ð Probar el modelo y la solución resultante: es decir, comparar las predicciones obtenidas del modelo matemático con la realidad, compara los resultados reales con los resultados que solo eran supuestos.

ð Establecer controles sobre la solución: Desarrollar herramientas que nos permitan saber cuándo ocurren los cambios en las variables y funciones de las cuales dependen la solución y determinar como debe ser cambiada la solución.

ð Ejecución de las soluciones

.

## **5. Conclusión.**

Como conclusión se puede decir que la administración ha pasado por diferentes etapas a través del tiempo, y son muchas las teorías que forman cada una de las Escuelas, tantas como autores, que han integrado sus ideas a las teorías ya existentes. Y es que, no todos los autores, ni todas las escuelas son contemporáneas, es por eso que algunas ya casi no son utilizadas, porque la administración es una ciencia de carácter más dinámico, que

va variando con el transcurso del tiempo. Unas teorías ponen énfasis en la organización, otras en las máquinas y el modo de utilizarlas con el objetivo de aumentar los niveles de producción, finalmente, hay otras, que apoyadas por otras ciencias, como la psicología y la sociología han puesto un interés mucho mayor en el hombre.

Es criterio de cada empresa la teoría que utiliza, pues todas son válidas según el ámbito que más valoren, sin embargo, actualmente hay una tendencia a valorar a las personas, que son en definitiva la base de cualquier organización, no tan sólo económico sino de cualquier otra índole. Sin embargo, aún en nuestra época no se puede hablar de una teoría administrativa universal.

## 6. Bibliografía

- [www.universidaabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administracionl/ADMINISTRACIONL.htm](http://www.universidaabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administracionl/ADMINISTRACIONL.htm)
- [www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/tema13.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/tema13.htm)
- [www.geocities.com/jdssystems/Archivo/Teoriasis.htm](http://www.geocities.com/jdssystems/Archivo/Teoriasis.htm)
- Introducción a la teoría general de la administración (Idalberto Chiavenato, Editorial Mc Graw–Hill, Cuarta Edición.
- Cuaderno de Administración y Planificación Estratégica correspondientes a las clases impartidas por Universidad de Las Américas, año 2000.

### ♦ . Anexos.

#### 7.1 Otros Enfoques Administrativos (Según Representantes)

| Enfoque                     | Teoría                            | Principales Representantes.                              |
|-----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Enfoque Clásico             | Administración Científica         | Taylor, Ford, Emerson.                                   |
|                             | Teoría Clásica                    | Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Emerson. |
| Enfoque Humanístico         | Teoría de las relaciones humanas. | Mayo, Follet, Roethlisberger, Lewin, French.             |
| Enfoque estructuralista     | Teoría de la Burocracia.          | Weber, Merton, Selznick, Gouldner.                       |
|                             | Teoría Estructuralista            | Etzioni, Thompson, Blau, Scott.                          |
| Enfoque Neoclásico          | Teoría Neoclásica                 | Drucker, Koontz, Terry.                                  |
| Enfoque del Comportamiento. | Teoría del comportamiento.        | McGregor, Barnard, Argyris, Likert, Lawewnce.            |
|                             | Desarrollo organizacional.        | Laurence, Argyris.                                       |
| Enfoque Sistemático.        | Teoría de los Sistemas            | Katz, Kahn, Jonson                                       |
|                             | La cibernética                    | Norbert Wiener                                           |
|                             | Teoría Matemática                 | Shanon y Weaver                                          |
| Enfoque Contingencial       | Teoría Contingencial              | Thompson, Lawrence, Lorsch                               |

#### 7.2 Otros Enfoques Administrativos (Según Enfasis)

| ENFASIS | TEORIAS ADMINISTRATIVAS | PRINCIPALES ENFOQUES |
|---------|-------------------------|----------------------|
|---------|-------------------------|----------------------|

|                         |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EN LAS TAREAS</b>    | ADMINISTRACION CIENTIFICA                                                                                                             | RACIONALIZACION DEL TRABAJO EN EL NIVEL OPERACIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>EN LA ESTRUCTURA</b> | <p>TEORIA CLASICA</p> <p>TEORIA NEOCLASICA</p> <p>TEORIA DE LA BUROCRACIA.</p> <p>TEORIA ESTRUCTURALISTA</p>                          | <p>–ORGANIZACIÓN FORMAL.</p> <p>–PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION.</p> <p>–FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.</p> <p>–ORGANIZACIÓN FORMAL BUROCRATICA.</p> <p>–RACIONALIDAD ORGANIZACIONAL.</p> <p>MULTIPLE ENFOQUE:</p> <p>–ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.</p> <p>–ANALISIS INTRAORGANIZACIONAL Y ANALISIS INTEORGANIZACIONAL.</p> |
| <b>EN LAS PERSONAS</b>  | <p>TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.</p> <p>TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</p> <p>TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.</p> | <p>–ORGANIZACIÓN INFORMAL.</p> <p>–MOTIVACION, LIDERAZGO, COMUNICACIONES Y DINAMICA DE GRUPO.</p> <p>–ESTILOS DE ADMINISTRACION.</p> <p>–TEORIA DE LAS DECISIONES.</p> <p>–INTEGRACION DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES.</p> <p>–CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO.</p> <p>–ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO.</p>                |
| <b>EN EL AMBIENTE</b>   | <p>TEORIA ESTRUCTURALISTA</p> <p>TEORIA NEO-ESTRUCTURALISTA</p>                                                                       | <p>–ANALISIS INTRAORGANIZACIONAL Y ANALISIS AMBIENTAL.</p> <p>–ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO.</p>                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>EN LA TECNOLOGIA</b> | TEORIA DE LA CONTINGENCIA                                                                                                             | –ADMINISTRACION DE LA TECNOLOGIA (IMPERATIVO TECNOLOGICO).                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Vease Anexos 1 y 2 Respecto ciertas clasificaciones de las Escuelas Administrativas.

Enfoque Clásico de la Administración

Teoría Clásica (Fayol)

Teoría Científica (Taylor)