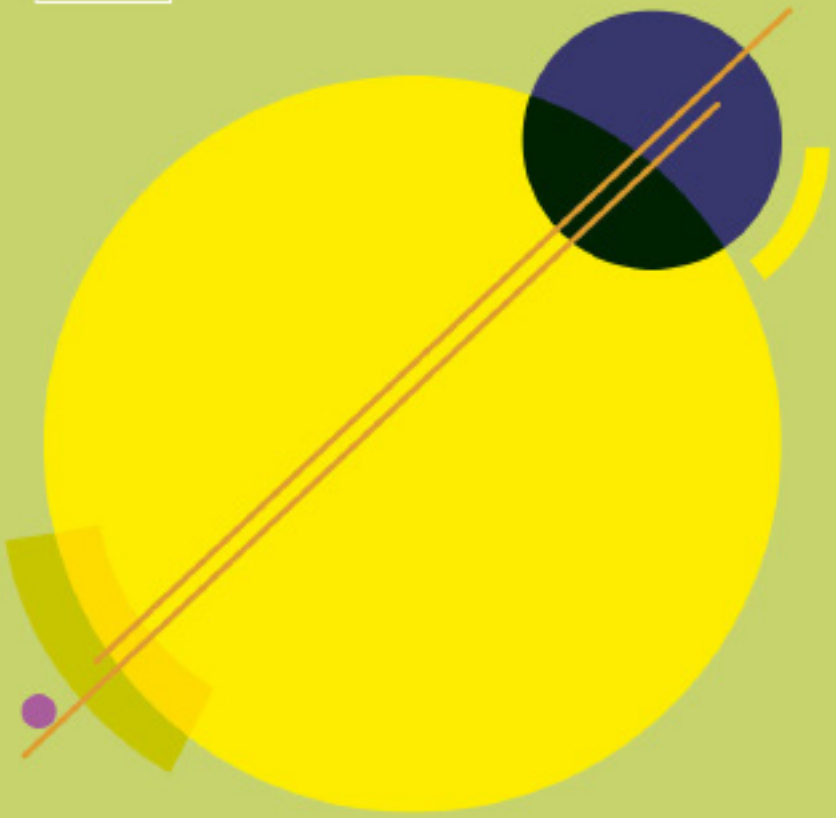
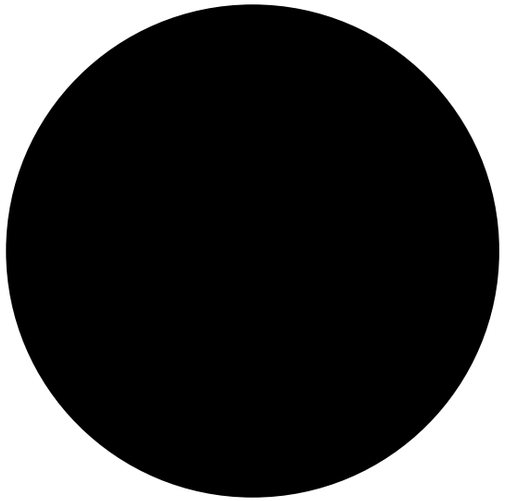
Ediciones UTM

Bases teóricas fundamentales de Administración

Colectivo de autores

C/S





Colección libros de texto

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ

Ciencias Sociales

C/S

Ediciones
UTM

BASES TEÓRICAS FUNDAMENTALES DE ADMINISTRACIÓN

Colectivo de autores
Luis Enrique Márquez Ortiz (Coordinador) **Universidad Técnica de Manabí**
Norberto Pelegrín Entenza **Universidad Técnica de Manabí**
Renier Esquivel García **Universidad Técnica de Manabí**
Rogelio Pedro Suarez Mella **Universidad Técnica de Manabí**
Liliana Elvira López Báster **Universidad Técnica de Manabí**
Sebastiana del Monserrate Ruiz Cedeño **Universidad Técnica de Manabí**
Alejandro Carbonell Duménigo **Universidad de Sancti Spiritus**
Julio Adolfo Corzo Bacallao **Universidad Técnica de Manabí**
Luis Olmedo Briones Saltos **Universidad Técnica de Manabí**
Faviola Beatriz Vera Velásquez **Universidad Técnica de Manabí**
Orlando Martínez Rodríguez **Universidad Técnica de Manabí**
Angélica Beatriz Ruiz Cedeño **Universidad Técnica de Manabí**

©Ediciones UTM- Universidad Técnica de Manabí
Edición: Diana Zavala Reyes
Coordinador de publicaciones: Norberto Pelegrín Entenza
Diagramación: Henry Flores

Este libro ha sido examinado y valorado por evaluadores ajenos a la Universidad Técnica de Manabí, con el fin de garantizar la calidad científica del mismo.

ISBN: 978-9942-948-19-9
Mayo 2018

Universidad Técnica de Manabí
Ediciones UTM-Unidad de Cooperación Universitaria
www.utm.edu.ec
ediciones@utm.edu.ec
Teléfono: 2 265614
Dirección: Av. Urbina y Che Guevara
Portoviejo- Manabí- Ecuador

La presente obra tiene un licenciamiento Creative Commons. Usted es libre de compartir, copiar, distribuir y comunicar públicamente los contenidos bajo las siguientes condiciones:

Atribución: Debe reconocer los créditos de cada uno de los contenidos de la manera especificada por el licenciante.
No comercial: No puede utilizar esta obra para fines comerciales
Sin obras derivadas: No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

C/S

Ciencias Sociales

Bases Teóricas Fundamentales de Administración

CONTENIDO

Capítulo. 1
El trabajo en grupo y sus técnicas
Capítulo. 2
Introducción al estudio de la administración
Capítulo. 3
Teorías administrativas

Capítulo 1

1.1. El grupo de trabajo....24
1.2. Definición de grupo de trabajo....25
1.2.1. Diferencia entre grupo y equipo....25
1.2.2. Clasificación de grupos....26
1.3. Exigencia para trabajar en grupo....26
1.4. El funcionamiento y estructura de grupos....29
1.4.1. Las tareas del jefe de grupo....29
1.4.2. Tareas del facilitador....29
1.4.3. Tareas del registrador....30
1.4.4. Tareas del presentador....30
1.4.5. Tareas de los miembros del grupo....30
1.4.6. Tareas del controlador....31
1.5. Ventajas del trabajo en grupo....31
1.6. Limitantes del trabajo en grupo....31
1.7. Requisitos del trabajo en grupo....31
1.7.1. Reglas para desarrollar discusiones....32
1.8. La creatividad y los grupos de trabajo....33
1.9. Principales técnicas del trabajo en grupo....34
1.9.1. Técnica del afiche....36
1.9.2. Toma de decisiones....36
1.9.3. Lluvia de ideas por tarjetas....37
1.9.4. Técnica El parlamento....38
1.9.5. La técnica de los seis sombreros....40
1.10. De los grupos de trabajo al trabajo en equipo....44

Capítulo 2

Lecturas recomendadas....46
Bibliografía....46

Capítulo II

2.1. Las organizaciones y la necesidad de su organización....54
2.1.1. El estudio de las organizaciones y su administración....56
2.1.2. Desempeño organizacional....57
2.1.3. Organización social como identidad....58
2.2. La administración....64
2.2.1. Origen de la administración....64
2.2.2. Campos de estudio de la administración....67
2.2.3. La administración como disciplina profesional....75
2.2.4. La administración, la ciencia, la técnica y el arte....76
2.2.5. Funciones del administrador....77
2.2.6. Roles generales....77
2.2.7. Tipos de administradores....80
2.2.8. La empresa....82
2.2.8.1. La empresa y su clasificación....83
2.2.8.2. La empresa y su entorno....84
2.2.8.3. Espíritu de emprendedor....97
Resumen del capítulo....105
Glosario....105
Solucionario....106

Capítulo 3

Capítulo 3

Capítulo III

3.1. Qué es una teoría....108
3.2. Por qué estudiar la teoría de la administración....112
3.3. Evolución de la teoría administrativa....114
3.4. Administración y el método científico....116
3.5. Enfoque de administración según la evolución....117
3.6. Primeras ideas de administración de Sun Tzu y Maquiavelo....121
3.7. Escuela de la administración científica....123
3.7.1. Organización racional del trabajo....124
3.7.2. Principios de la administración científica según Taylor....125
3.7.3. Contribuciones de la teoría científica....125
3.7.4. Limitaciones de la teoría científica....125
3.7.5. Principal representante de la teoría científica....127
3.8. Escuela de la teoría clásica....127
3.8.1. Principios generales de la administración según Fayol....129
3.8.2. Aportes de la teoría clásica....130
3.8.3. Limitaciones de la teoría clásica....130
3.8.4. Representante de la teoría clásica....130
3.9. Teoría de la relaciones humanas....131
3.9.1. El movimiento de las relaciones humanas....132
3.9.2. Orígenes de la teoría de las relaciones humanas....133
3.9.3. Los experimentos Hawthorne....135
3.9.4. Aportes de la teoría de las relaciones humanas....138
3.9.5. Críticas a la teoría de las relaciones humanas....138
3.9.6. Representantes de la teoría de relaciones humanas....139
3.10. La teoría Neoclásica....141
3.10.1. La administración en la teoría neoclásica....142
3.10.2. La organización en la teoría neoclásica....144
3.10.3. La administración por objetivos de la teoría neoclásica....144
3.10.4. Aportes de la teoría neoclásica....146
3.10.5. Críticas y limitaciones de la teoría neoclásica....147
3.10.6. Principales representantes de la teoría neoclásica....147
3.11. Teoría burocrática de administración....148
3.11.1. Definición de la teoría burocrática....148
3.11.2. Características y criterios de la teoría burocrática....150
3.11.3. Críticas y limitaciones de la teoría burocrática de Max....152
3.11.4. Principal representante de la teoría burocrática....153
3.12. Teoría estructuralista....153
3.12.1. Definición de la teoría estructuralista....153
3.12.2. Tipología de las organizaciones....155
3.12.3. Críticas a la teoría estructuralista....156
3.12.4. Principales representantes de la teoría estructuralista....157
3.13. Teoría conductual....158
3.13.1. Definición de la teoría conductual....158
3.13.2. Enfoque conductista en administración....158
3.13.3. Estilo de administración de la teoría conductista....159
3.13.4. Aportes y críticas a la teoría conductual 166
3.13.5 Representantes de la teoría conductual....160

Capítulo 3

3.14 Teoría del desarrollo organizacional 162
3.14.1 Definiciones de desarrollo organizacional.....162
3.14.2 Modelos de desarrollo organizacional.....166
3.14.2.1 Modelo malla gerencial.....166
3.14.2.2 Modelo Laurens y Lorsh.....167
3.14.2.3 Teoría tridimensional.....169
3.14.3 Eapas de implantación de un modelo organizacional.....170
3.14.4 Críticas de la teoría del desarrollo organizacional.....171
3.14.5 Representantes de desarrollo institucional.....172
3.15 Teoría de sistemas.....172
3.15.1. Enfoque sistémico de la Administración.....172
3.15.2 Definición de la teoría de sistemas.....173
3.15.3 Conceptos y esquemas de la teoría del sistema.....173
3.15.4 Características de la teoría de sistemas en administración.....175
3.15.5 Criticas y limitaciones de la teoría de sistemas.....175
3.15.6 Principales representantes de la teoría de sistemas.....176
3.16 Teoría de matemáticas.....176
3.16.1 Ventajas y definición de la teoría de las matemáticas.....177
3.16.2 Técnicas de investigación de operaciones.....177
3.16.2.1 Teorías de juegos de estrategias.....177
3.16.2.1.1 Aplicaciones de la teoría de los juegos.....178
3.16.2.2 Teoría de los grafos.....179
3.16.2.3 Análisis estético y cálculo de probabilidades.....180
3.16.2.3.1 Control estadístico de calidad.....182

Capítulo 3

3.16.3 Fases para elaborar un modelo matemático.....183
3.16.4 Aportes y limitaciones de la teoría de las matemáticas.....183
3.16.5 Principales representantes de la teoría de las matemáticas.....184
3.17 Teoría de la contingencia.....186
3.17.1 Definición de la teoría de la contingencia.....188
3.17.2 Características de la teoría de contingencia.....188
3.17.3 Aportes y limitaciones de la teoría de la contingencia.....190
3.17.4 Representantes de la teoría de la contingencia.....191
Lecturas recomendadas.....192
Referencias bibliográficas.....193
Actividades.....196
Resumen.....199
Glosario.....200

Introducción

La no existencia de textos propios producidos por la planta docente de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Manabí, la dispersión de los contenidos que deben asimilar los estudiantes en diversas fuentes del conocimiento para enfrentar los nuevos proyectos curriculares, el cumplimiento de determinados principios didácticos para garantizar aprendizaje significativo efectivo de los saberes declarados y la contextualización de los contenidos a la realidad, justifican la necesidad y pertinencia del libro de texto que proporciona los contenidos básicos de la asignatura y tiene como finalidad que el estudiante aprenda mediante su utilización correcta.

El libro se ha elaborado en correspondencia con el syllabus y programa analítico de la asignatura Fundamentos de Administración, la que ocupa el primer lugar dentro del proyecto curricular del Licenciado en Administración de Empresas. Por su importancia en la formación integral de los estudiantes y sus aportes en la formación de competencias profesionales, ha sido seleccionada como la asignatura integradora del primer nivel, junto a Fundamentos de la Economía de la Empresa y Realidad Socioeconómica, Cultural y Ecológica del Ecuador, entre las que existe una estrecha vinculación e interdependencia. Sus objetivos y contenidos acercan a los estudiantes al estudio de los principales fundamentos teóricos, metodológicos, epistemológicos y prácticos más importantes de la ciencia administrativa, ofrece un sistema de conocimientos, habilidades y valores (competencias) que contribuyen a la solución de problemas empresariales mediante la aplicación de técnicas y postulados básicos a las empresas como organismos sociales vivientes, enfatiza en la importancia de su estudio, la relevancia del grupo y los equipos de alto desempeño en las organizaciones, las relaciones causa efecto entre empresa, empresarios y entorno, los aportes de las principales teorías, escuelas y enfoques de la administración.

El objetivo general del libro se corresponde con el de la asignatura: formar en los estudiantes un sistema de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y valores (saber estar) (competencias), que contribuyan a la solución de problemas empresariales mediante la aplicación de técnicas y conceptos básicos de los Fundamentos de Administración a las empresas como organismos sociales vivientes, la importancia de su estudio, aportes de las principales teorías, escuelas y enfoques de la administración en su evolución histórica para su implementación práctica en las organizaciones.

El libro se ha estructurado con carácter sistémico, en tres unidades didácticas, la primera referida a “El trabajo en grupo y sus técnicas”, en la que los estudiantes han de demostrar habilidades (saber hacer) para el trabajo en grupos, utilizando reglas, roles, diferentes técnicas que propicien el desarrollo de la creatividad y el pensamiento divergente y lo apliquen de forma autónoma y creadora en diagnósticos empresariales. Sus resultados de aprendizaje son: demostrar habilidades (saber hacer) para el trabajo en grupos, utilizando reglas, roles, diferentes técnicas que propicien el desarrollo de la creatividad y el pensamiento divergente y lo apliquen de forma creadora en diagnósticos empresariales.

La unidad II titulada “Introducción al estudio de la administración: relación entorno, empresa y empresarios” en la que los estudiantes deben saber explicar la relación administración-empresa como organismo social y la influencia del entorno altamente competitivo que signa el mundo de hoy. Sus resultados de aprendizaje están dirigidos a que los estudiantes sepan: explicar (analizando) la relación administración-empresa como organismo social y la influencia del entorno.

La tercera unidad destinada a las teorías de la administración y su evolución, ha de lograr que los estudiantes sepan caracterizar la evolución histórica del pensamiento administrativo a través del conocimiento de las diferentes escuelas, teorías, enfoques, personajes y sus aportes a la ciencia administrativa. Los estudiantes evidenciarán sus saberes al esquematizar la evolución histórica del pensamiento administrativo a través del estudio de las diferentes escuelas, teorías y enfoques en cuanto a época, principales representantes, limitaciones y aportes a la ciencia objeto de estudio.

Cada capítulo se ha estructurado respetando la lógica de la presentación de los contenidos desde los principios didácticos siguientes: carácter sistémico, de lo fácil a lo difícil, de lo conocido a lo desconocido, carácter asequible y accesible de los contenidos, vinculación de la teoría con la práctica, y los mismos han sido divididos en apartados y sub apartados de acuerdo a criterios establecidos por sus autores en su concepción didáctica y metodológica. Cada capítulo incluye: introducción, desarrollo del tema, en la que además, se presentan lecturas recomendadas que complementan y te ayudan a profundizar en los conocimientos, a la vez que te permiten comprender diferentes miradas e interpretaciones de los temas y subtemas de la

asignatura y fortalecen las habilidades para consultar otras fuentes del conocimiento, actividades de aprendizaje dirigidas a comprobar el cumplimiento de los objetivos de la asignatura, solucionario para que comprueben los aciertos y desaciertos respecto a la asimilación de los contenidos y puedas trazarte medidas correctivas sobre el logro de los aprendizajes. Se incluye además un glosario con los conceptos o términos más importantes de la asignatura. Para lograr la asimilación activa y sólida de los conocimientos es fundamental el uso sistemático del libro, por lo que te sugerimos contrastar las clases magistrales impartidas por el profesor con la síntesis del contenido expuesto en el libro, leer varias veces los contenidos que te ofrecen dificultades, resumirlos usando tablas, gráficos, dibujos y mapas conceptuales y mentales, formular preguntas sobre los contenidos y responderlas de forma oral y escrita, discutir con tus compañeros y exponer los resultados mediante el trabajo en equipos, responder los deberes y trabajos orientados por el profesor. Debes leer las lecturas recomendadas y buscar en otras fuentes del conocimiento pertinentes para profundizar en los diferentes tópicos y subtópicos. Debes trazar tus propias estrategias acordes con tus estilos de aprendizaje: no intentes la memorización mecánica de lo aprendido, busca aplicar, crear y recrear lo aprendido buscando significado de lo estudiado, y su validez para la vida y la profesión.

CAPÍTULO 1

El trabajo en grupo y sus técnicas

Introducción
Las organizaciones están integradas por personas. Tener una idea clara de cómo trabajar con ellas y los grupos que forman para que estas rindan lo que de ellas espera la organización, es un aspecto básico que debe ser estudiado por todo el que ejerce la Administración y el punto de partida para poder comprender de una manera más efectiva los contenidos que se abordarán en los capítulos de este libro.

En este capítulo se tratarán aspectos clave para el proceso administrativo; el concepto de grupo, la diferencia entre grupo y equipo de trabajo, las características esenciales del trabajo en grupo y las principales técnicas que se aplican para que este sea eficiente y eficaz, y brinde los frutos esperados, son elementos de suma importancia a considerar.

En la actualidad, el trabajo en grupo es un requisito indispensable si se quieren lograr resultados en la administración de cualquier organización, sea cual sea su tipo, tamaño, o actividad que realice. Difícilmente, por no decir imposible, una persona sola puede manejar adecuadamente las múltiples variables que integran el desempeño organizacional interno y externo con la finalidad de obtener resultados positivos. De modo que aspectos fundamentales para el trabajo administrativo como la planeación de la estrategia, o la toma de decisiones sean fruto del trabajo en grupo.

1.1. Los grupos de trabajo. Necesidad e importancia para la Administración
Varios autores se refieren al trabajo en grupo y a su importancia, algunos como Schlemenson (1988); Bris (2000); Gómez & Acosta (2003); Gelabert (2007); García (2011) Torrelles et al. (2011) y Ramos (2012); coinciden en que los grupos humanos son el resultado del entramado de relaciones que se establecen entre los individuos en la sociedad. Considerar este elemento especialmente importante para el desarrollo del trabajo administrativo eficaz, permite comprender que el buen funcionamiento de las organizaciones depende en gran medida de la actuación coordinada y coherente de las personas que las integran en función de los objetivos y metas propuestas, y no del esfuerzo aislado de los sujetos que las forman.

Comúnmente se adopta la especialización funcional o grupal; Agulló (1999); Pires & Machado (2006); Marcos & others (2013) y Arnoletto (2014) hacen referencia a la especialización a partir de considerar su origen en la Teoría Burocrática de Max Weber. Si bien es cierto que esta especialización permite a los individuos su colocación exacta en la estructura de la organización, facilita su formación y adiestramiento, y posibilita una mayor rapidez y destreza en las diversas operaciones, así como la realización de determinadas actividades dentro ella; también una excesiva especialización hace más difícil la coordinación y la delegación en el proceso administrativo, le resta flexibilidad a la utilización de la fuerza de trabajo y puede conducir a la pérdida de la motivación por el trabajo, cuando el trabajador siente que está limitado a un segmento del mismo y que se aleja del producto final.

1.2 Definición de grupo de trabajo. Sus características
Desde el punto de vista etimológico, el vocablo "grupo" proviene del italiano "gruppo" y se refiere a un conjunto de seres o cosas (Corominas, 1973). Un grupo de trabajo en la organización es aquel cuyos miembros se encargan de la ejecución de una tarea o grupo de tareas afines en correspondencia con las habilidades y capacidades que poseen, usualmente sujetos a la dirección de un coordinador. Son creados por la organización en dependencia de la tarea que desarrolla, su estructura e intereses (Mujica & Rodríguez, 2003) y Fainstein, 2003). El grupo está sujeto a la interacción social entre el resto de los miembros de la organización y de sus propios miembros, que sienten un determinado nivel de pertenencia y un determinado grado de compromiso y satisfacción con la tarea que desempeñan (que puede ir desde el nivel más alto al más bajo). En ocasiones, la gran complejidad de las tareas a ejecutar, hace necesario crear en la organización grupos multidisciplinarios que implican a expertos de varias ramas en la solución de problemas. "El grupo se caracteriza por ser uno de los elementos más eficaces para la intervención en los procesos sociales que acontecen en los distintos marcos profesionales: educación, clínica, organizaciones, etc." (Ponce, 2014, p.18).

Cuando los grupos de trabajo se organizan internamente y aprovechan sus fortalezas y las oportunidades del entorno, logran resultados más productivos. Un grupo de trabajo efectivo es aquel que siente deseos y curiosidad por lograr éxitos, no desestima el aporte de ninguno de sus miembros, mantiene una comunicación abierta, constructiva; todos sus integrantes están conscientes de sus conocimientos y posibilidades, y los ponen en función de la tarea colectiva.

1.2.1 Diferencias entre grupo y equipo
En muchas ocasiones se utiliza incorrectamente la palabra "equipo" para referirse a los grupos de trabajo. Incluso, algunos directivos se jactan de que su organización "es un equipo". Para llegar a ser un equipo, los grupos deben poseer características que no siempre se observan en los grupos de trabajo de las organizaciones. Ander & Aguilar (2001) se refieren a que en el grupo de trabajo se comparte información, ideas experiencias, etc., que ayudan a sus integrantes a realizar mejor su trabajo pero ninguno tiene responsabilidad sobre los resultados que no sean los propios, sin embargo en el equipo se mide la responsabilidad individual y la colectiva.
Con respecto al liderazgo en el grupo es claramente asignado, mientras que en el equipo la

responsabilidad es compartida; los objetivos a cumplir por el grupo dependen de los propósitos generales de la organización y el equipo tiene un objetivo propio bien definido, tiene clara comprensión de cuál es su misión y sus objetivos, y reconoce las formas de conseguirlos a corto o largo plazo, se compromete con la tarea y cada miembro en particular sabe lo que se espera de él, y de los demás miembros del equipo, y se esfuerza por cumplir su misión. Los propios miembros del equipo se asignan tareas compartiendo el liderazgo, distribuyéndose el trabajo bajo un fuerte espíritu de cooperación y complementación. Esto lo convierte en un agente multiplicador de experiencias y saberes, contribuyendo así a elevar el valor de la organización. Para profundizar más en este aspecto usted podrá consultar Andreola (1984); Ander & Aguilar (2001); Fainstein (2003) y (Marín Sánchez & Troyano Rodríguez, 2008).

Basándose en un nivel alto de comunicación y discusión constructiva, el equipo logra adoptar por consenso decisiones sobre problemas que son relevantes para la organización y que contribuyen a la eficacia y eficiencia de la misma. El establecimiento de una amplia red de relaciones que retroalimentan a sus miembros sobre el comportamiento de otras áreas funcionales, y del entorno interno y externo, le permite un adecuado nivel de previsión y adaptación ante los cambios.

En resumen, en el equipo existe una sinergia no lograda por el grupo, y representa un salto cualitativo con respecto a este. Aunque resulta difícil de lograr, si se desarrollan las competencias para el trabajo en equipo, a lo cual se hará referencia más adelante, se garantiza elevar la eficacia y la eficiencia organizacional a un nivel cualitativamente superior.

1.2.2 La clasificación de los grupos

Por regla general, en una organización pueden encontrarse diversos grupos. El papel más visible lo ocupan los grupos formales, aquellos que conforman la estructura organizacional, formados expresamente para hacerse cargo de determinadas tareas o grupos de actividades relacionadas. Pero también existen los grupos informales, que sustentan las relaciones sociales que existen entre los miembros de la organización. Estos surgen a partir de intereses de determinados segmentos de la comunidad organizacional, y aunque no responden a una estructura formalmente establecida, no debe desconocerse la influencia que pueden tener en el comportamiento y la cultura organizacional.

Algunos autores consideran que los grupos formales se dividen en grupos de mando y de tarea, mientras que los informales en grupos de interés y de amistad. Dentro de ellos a su vez, los grupos creados pueden tener un carácter permanente o temporal. Ver figura 1

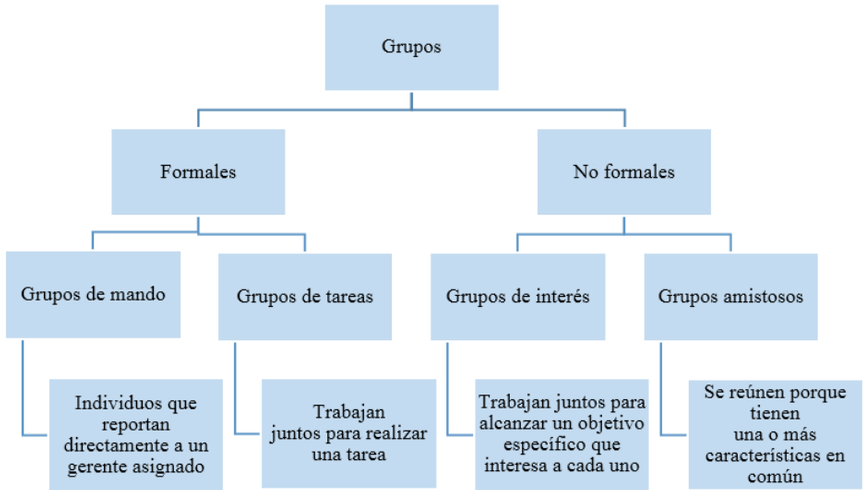


Figura 1. Clasificación de los grupos.
Fuente: Graficado a partir de la clasificación dada por Robbins & Judge (2009).

Aunque la clasificación anterior es la más común, los grupos de trabajo han estado sujetos a otras clasificaciones. Ver figura 2.

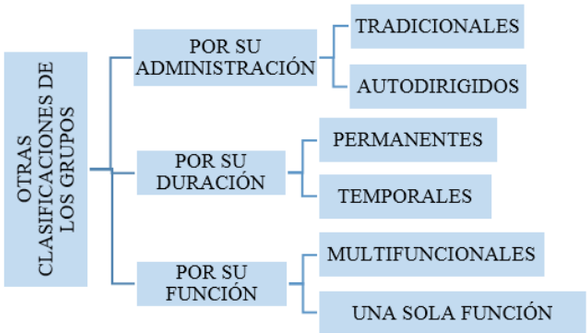


Figura 2. Otras clasificaciones de grupos
Fuente: Graficado a partir de otras clasificaciones dadas por Robbins & Judge (2009).

1.3 Exigencias para trabajar con grupos

Trabajar con grupos de manera efectiva es un reto para cualquier directivo. La práctica de dirección mundial ha demostrado la necesidad cada vez más creciente de ampliar la participación de los miembros de la organización en los procesos productivos, de gestión y de dirección en las soluciones, decisiones y políticas que asuman las organizaciones. Aspecto que resulta una exigencia a tener en cuenta por los administrativos de las organizaciones.

Las relaciones de producción imperantes actualmente crean condiciones favorables para que se desarrolle esta tendencia, lo cual implica no imponer decisiones a través de la estructura de poder, y en su lugar potenciar un alto grado de participación creativa de los involucrados en la solución de problemas. Tomar y ejecutar decisiones debe ser una tarea colectiva; esto posibilita mayor participación y por tanto mayor calidad.

Aunque el análisis de los problemas puede realizarse de forma individual siguiendo una lógica en los pasos a seguir, en la actualidad es frecuente que muchos problemas exijan de grupos para su análisis. Sin embargo la utilización de las decisiones en grupos o la búsqueda de soluciones están condicionadas por algunos factores que son valorados por Robbins & Judge (2009):

En primer término, debe existir un clima favorable, el primer involucrado en la incorporación y participación del grupo deberá ser el propio directivo. Resulta importante también que el grupo sienta confianza hacia ese directivo, en su poder de convocatoria y en sus actuaciones. Desempeña un papel importante también la calidad de los participantes, se requiere de ellos un conocimiento profundo sobre el tema objeto de análisis y las técnicas para llevar a cabo esta forma de trabajo.

Un factor que permite al dirigente establecer la validez del trabajo del grupo, se define por las expresiones de los involucrados, que alertan sobre la buena marcha de la aplicación del trabajo. Ver tabla 1.

Tabla 1.
Expresiones favorables y desfavorables expresadas por los involucrados en el trabajo en grupo

Experiencia	Incidencias que ocurren
Desfavorable	Los miembros del grupo a veces se sienten perdidos y se preguntan: ¿qué debo hacer?, ¿cómo lo voy a hacer?, necesito orientación
Favorable	Permite coordinar el trabajo con quienes influyen en los resultados, en un ambiente cordial, sin fricciones entre compañeros, conociendo los objetivos de la empresa y asumir nuevas tareas

Fuente: Elaboración propia.

La formación del grupo de trabajo y el nombramiento de su jefe se consideran factores decisivos. Todos los miembros del colectivo son importantes, la condición esencial es su conocimiento sobre el problema a resolver o la actividad a desarrollar, y contar con la autoridad suficiente en la materia que se analice. Los jefes de cada colectivo no solo dominan lo que ocurre dentro de la entidad, sino también qué se hace en otras empresas o países. Deben precisarse siempre los objetivos que se persiguen; aunque los miembros del grupo tienen autoridad de competencia, el jefe siempre debe precisar los objetivos.

1.4 El funcionamiento y estructura de los grupos. Roles de los participantes

En un grupo de trabajo, los participantes asumen diversos papeles o roles. Generalmente hay una persona encargada de la jefatura, a la cual se subordinan el facilitador, el coordinador, el registrador, el controlador y los miembros. Se aborda a continuación brevemente las diversas tareas que debe cumplir cada integrante del grupo.

1.4.1 Las tareas del jefe de grupo

El jefe de grupo es por lo general una persona con experiencia en el tema objeto de análisis y con responsabilidad y autoridad reconocidas, aunque es importante que sepa utilizar su autoridad en la discusión de los problemas, pero con el propósito de dirigir, no de imponer sus criterios. A pesar de ser el jefe, no es quien conduce la reunión, sino que participa activamente como cualquier otro miembro.

Es el responsable de que la agenda se desarrolle de acuerdo a lo planeado y si en algún momento la discusión o análisis se aparta del rumbo trazado, puede retomar el control para llamar al orden. El jefe de grupo es también el que representa al grupo ante otros grupos de la organización.

1.4.2 Tareas del facilitador

El facilitador, como su nombre indica, es el que se designa para facilitar que el grupo se enfoque en la tarea encomendada y aproveche todos los métodos y recursos puestos a su disposición para llevarla a feliz término. Este brinda un servicio neutral al grupo ya que no contribuye con ideas ni evalúa las del resto del grupo; se limita a sugerir métodos y formas de participación, protege a cada miembro de ataques personales de los demás, organiza las participaciones ofreciendo igualdad de oportunidades a cada uno, y para ello garantiza y brinda los recursos necesarios que posibilitan llevar adelante el trabajo del grupo.

1.4.3 Tareas del registrador
El registrador no participa ni evalúa las participaciones del grupo; se limita a sintetizar e ir escribiendo en un lugar visible, las ideas básicas expresadas por los miembros del grupo, elaborando una memoria que graba todo lo que va sucediendo y puede ser utilizada posteriormente como el historial del grupo de trabajo. Para mayor exactitud puede utilizar la simbología que le ayude en su labor de reflejar fielmente, pero con el poder de síntesis suficiente, el trabajo del grupo (símbolos, colores, esquemas u otros).

1.4.4 Tareas del presentador
El presentador, al contrario del registrador y del facilitador, es un participante activo en la discusión. Es seleccionado por el grupo para trasladar al auditorio el resultado de su trabajo, tarea en la que debe consumir el tiempo más breve posible. Al inicio realizará las presentaciones convenientes y una vez concluida la sesión de trabajo ofrecerá una visión general de lo que expondrá, y resumirá brevemente al final, por lo cual debe mantener una buena expresión, comunicación y empatía con los demás integrantes del grupo.

1.4.5 Tareas de los miembros del grupo
Los miembros del grupo participan activamente en la discusión o análisis del problema, y mantienen al facilitador y al registrador como entes neutrales. Le exigen al registrador que sus ideas sean registradas exactamente. Esencialmente centran su atención en el cumplimiento de la misión encomendada, y para ello sugiere, opina, disiente, siempre respetando las ideas expresadas por los demás miembros. Su participación resulta vital para que el trabajo del grupo sea efectivo.

1.4.6 Tareas del controlador
Un controlador administra permanentemente el tiempo del que se dispone y lo dosifica adecuadamente para lograr una efectiva participación de los miembros en el análisis y tratamiento de los puntos a desarrollar. Esto permite reencausar la discusión en caso de que el grupo se haya desviado de los objetivos propuestos, puede además interrumpir cualquier intervención en caso de que la misma sea redundante o demasiado extensa.

Estos elementos se abordan en varias literaturas sobre el tema, para una mejor comprensión se recomienda estudiar Stoner, Freeman, & Gilbert (1996); Sánchez (1999); Fainstein (2003); Robbins (2005) y Robbins & Judge (2009).

1.5 Ventajas del trabajo en grupo
Trabajar en grupo tiene ventajas que no pueden desconocerse. Para los individuos que integran el grupo, las tareas se hacen menos tediosas, se comparte tanto la responsabilidad como los estímulos y reconocimientos. Acometer la tarea en conjunto, incrementa la confianza y la seguridad en el éxito, y provoca sensaciones de bienestar y de seguridad personal.

El trabajo en grupo provoca satisfacción a las personas involucradas y resulta bene
ficioso para la organización; permite disminuir el número de errores, las ideas novedosas propuestas se hacen más frecuentes y las soluciones se aceptan con mayor facilidad, se dan mejores soluciones en menor tiempo, lo cual influye directamente en la disminución de los costos, al conocerse un mayor número de puntos de vista y propuestas, y porque las decisiones que se adoptan son también más compartidas y acatadas.

1.6 Limitantes del trabajo en grupo
A pesar de sus beneficios y de que se pueden coordinar esfuerzos de varios grupos en el tiempo, como todo, tiene limitaciones que pueden afectar su buen funcionamiento:
-Actitud poco crítica hacia el trabajo grupal (falsa fidelidad).
-Por temor a la crítica se dejan de plantear ideas valiosas.
-Opiniones y criterios preestablecidos que chocan con las mejores ideas.
-Frases desagradables que impiden la amplia participación.
-Las decisiones erróneas provenientes de los miembros que ejercen mayor influencia en el grupo.
Estas limitantes pueden evitarse preestableciendo algunas reglas de trabajo:
-No criticar las ideas que expresan los miembros del grupo.
-No enjuiciar ni evaluar las ideas en el momento de la exposición.
-Permitir que todos los participantes puedan expresar libremente cualquier idea sin reglas o normas convencionales que a priori las invalide.
-Admitir la fantasía, la imaginación y las ideas no usuales de responder ante el problema.
-Prohibir la imposición o eliminación por alguno de los miembros, ni la eliminación de ninguna idea.

1.7 Requisitos del trabajo en grupo
No siempre es lícito realizar el trabajo en grupos por cuanto puede demorar decisiones que deben ser tomadas utilizando otros procedimientos. Si no se organiza y ejecuta adecuadamente, puede dar lugar a un incremento del número de reuniones y a ineficiencia, con gasto excesivo de tiempo y dar paso al burocratismo. Como parte de su función de dirección, los administradores

deben aprender cómo trabajar con los grupos.

Usualmente se ponen en práctica una serie de reglas que permiten hacer eficiente el trabajo en grupo:
-En la discusión, en pequeños grupos no deben participar más de 12 integrantes, si son más pequeños se puede producir aferramiento a posiciones.
-Cuando se está abordando un problema debe asegurarse una consecuente preparación anterior del problema a discutir.
-Existen diferentes formas para llegar a acuerdos en una discusión; por unanimidad, por mayoría o por consenso.
-En la discusión en grupos se asignan roles o papeles a diferentes participantes, lo cual facilita y promueve la discusión.

1.7.1 Reglas para desarrollar discusiones efectivas
En el trabajo en grupo siempre se producen discusiones entre los miembros para llegar de conjunto a la mejor vía para resolver el problema o desarrollar la actividad encomendada. La discusión o debate nunca debe conducir a "callejones sin salida" que lejos de propiciar el avance en el cumplimiento de la misión, entorpezcan su cumplimiento. De manera que si se quieren lograr discusiones productivas deben respetarse ciertas normas que han sido ampliamente divulgadas:

Todos los puntos de vista son importantes, independientemente de la edad, experiencia y sexo de los miembros del grupo, considerando siempre el carácter inclusivo que deben tener las discusiones. De esta forma se ayuda a que todos se sientan parte de la discusión.

Cuando un miembro del grupo expresa su opinión, los demás, aunque no la compartan, nunca deben expresar su desacuerdo, sino que tienen otras ideas o que pueden aportar otra opinión. Tampoco resulta prudente sentirse en la obligación de refutar de inmediato la idea del otro, aun cuando internamente la consideren un disparate.

Es conveniente que se estimule la participación de aquellos miembros del grupo que por determinadas razones, intervienen poco en el debate. Algunas preguntas de estímulo realizadas en el momento oportuno, pueden resolver esa dificultad. Los miembros del grupo han de ser abiertos unos con otros y asimilar productivamente las expresiones que ilustran el pensamiento de los demás.
Cada miembro debe sentirse particularmente responsable del desarrollo y éxito de la discusión, por lo que es recomendable mantener su participación en la proporción adecuada, para evitar "acaparar" la atención de los demás, sin acalorarse, evitando el sarcasmo y la crítica desmesurada hacia las otras intervenciones. Esto contribuye a generar el clima de confianza, apoyo y respeto que se necesita para mantener una discusión efectiva.

Hay que sentirse con derecho a preguntar cuando no se entiende algún planteamiento, así como con el deber de responder cualquier duda que el resto del grupo pueda tener respecto a las intervenciones propias. Nunca subestimar el valor de una idea o de una pregunta.
No resulta conveniente en una discusión grupal, introducir cuestiones ajenas al objetivo central del análisis que desvían la atención y alargan innecesariamente el tiempo empleado. También hay que respetar la disciplina acordada, tal como esperar su turno para hablar, no interrumpir a los demás, seguir el orden trazado para que el debate sea efectivo, y siempre mantener una conducta responsable y amigable hacia el resto del grupo.

1.8 La creatividad y los grupos de trabajo
En todos los escenarios se presentan problemas que requieren soluciones por parte de los directivos. Muchas de esas soluciones están asociadas a la creatividad que resulta del análisis que hacen los grupos de esos problemas, que dan respuestas ingeniosas y creativas, algunas incluso a contrapelo de la lógica.

Tratar de dar una respuesta lógica a todos los problemas no siempre es lo más lógico y el entorno cambiante exige utilizar frecuentemente la imaginación creativa, lo que equivale a relacionar variables que no están relacionadas para ponerlas en función de una solución novedosa.

Sin embargo, hay barreras mentales que impiden frecuentemente la expresión creativa del pensamiento. Las personas están generalmente adaptadas a dar a los problemas una sola solución correcta sin considerar alternativas u otras vías de solución y se conforman con lo que es obvio o esperado como solución.

El trabajo en grupo impide analizar los problemas de forma superficial y evaluar las posibles soluciones de forma apresurada. En un grupo que funciona bien, ninguno de sus miembros teme a hacer el ridículo por proponer una idea arriesgada o poco convencional para solucionar el problema que se analice. De ahí que la creatividad funcione mejor cuando el análisis es grupal.

1.9 Principales técnicas para el trabajo en grupo

Existen diversas herramientas y técnicas que permiten desarrollar y ejercitar el pensamiento de los grupos de trabajo. Autores como De Bono (2006) y Torres, Carrabeo, & Curiel (2008) han realizado propuestas en ese sentido. Lo importante de estas técnicas para trabajar con grupos, es que pueden ser aplicadas a las más diversas situaciones.

Torres en particular, compiló junto a otros colegas un extenso material dedicado a los trabajadores sociales en formación, en el cual expone alrededor de centenar y medio de técnicas, las cuales resumió en ocho grandes grupos:

-Técnicas para la presentación e integración en el grupo.
-Técnicas para el autoconocimiento y la autoevaluación.
-Técnicas para el análisis general.
-Técnicas para el diagnóstico, la planificación y la dinámica del grupo.
-Técnicas para la comunicación social.
-Técnicas para la formación de valores.
-Técnicas para la creatividad y
-Técnicas para medir impactos.

Resulta muy útil para los estudiosos de la administración conocer las técnicas que se aplican para ejercitar el pensamiento y estimular y hacer más productivo el trabajo grupal, y las que se emplean fundamentalmente en la realización de diagnósticos empresariales.

Tabla 2.
Clasificación y uso de las técnicas de trabajo en grupo

Usos	Técnica
Herramientas de amplitud	(P.N.I) (positivo, negativo, interesante)
	(C.T.F) (considerando todos los factores)
	(C y S) (consecuencias y secuelas)
	(P.M.O) (Propósito, metas y objetivos)
	(P.B) (Prioridades básicas)
	(O.P.A) (Opciones, posibilidades y alternativas)
	(O.P.V) (Otros puntos de vista)
Herramientas creativas	(E.A) (Entrada al azar) (Herramienta provocativa)
	(R.C) (Reto al concepto) (Herramienta analítica)
Para generar ideas y recopilar información	Listado de ideas
	Entrevista
	Encuesta
	635
	Técnicas De Bono
Para lograr consenso	Reducción de listado
	Hoja de balance
	Votación ponderada
Para analizar y reflejar datos	Análisis causa-efecto
	Análisis de campo de fuerza
	Gráfico de sectores y de tiempo
	Análisis costo-beneficio
Para planear acciones	Diagrama de flujo
	Diagrama de Gantt
	Diagrama de Perth
Técnicas para la generación de ideas en grupo	Listado de ideas

Fuente: Elaborado a partir de Torres, Carrabeo, & Curiel (2008)

No resulta objeto de este texto dar una explicación detallada de cómo se desarrollan cada una de estas técnicas de trabajo grupal, por lo que se limitará la exposición a detallar sólo algunas de las más significativas. El estudiante interesado en conocer los detalles de cada una puede remitirse a la lectura recomendada al respecto.

Las cinco técnicas que se detallan a continuación han sido extraídas textualmente de la compilación "Técnicas grupales" realizada por Torres, Carrabeo, & Curiel (2008).

1.9.1 Técnica del afiche (Técnicas...Alforja)
El objetivo de esta técnica es presentar en forma simbólica la opinión de un grupo sobre un determinado tema.
Materiales: *Pedazos de papeles grandes o cartulinas. *Recortes de periódicos. *Plumones, marcadores o crayones. *Cualquier material a mano (Hojas de árbol, ramas, etc.).
Desarrollo: 1. Por lo general esta técnica se utiliza cuando se trabaja en pequeños grupos. 2. Se les pide a los participantes que sobre el tema que se ha discutido o que se debe discutir en los grupos, presenten sus opiniones en forma de "afiche". 3. Construcción del afiche. Una vez elaborado el afiche, cada grupo lo presenta al plenario, para realizar su descodificación. a- Se le pide a alguno de los participantes que hagan una descripción de los elementos que están en el afiche. b- Se pide que el resto de los participantes hagan una interpretación de lo que les parece que da a entender el afiche. c- Luego, los compañeros que han elaborado el afiche, explican al plenario la interpretación que el grupo le había dado a cada símbolo.

Recomendaciones:
-Es importante el proceso de "decodificación" del afiche por parte del plenario porque permite ir introduciéndose en el tema y captar en toda su riqueza el contenido que se ha plasmado de forma simbólica.
-Esta técnica también se puede utilizar como ejercicio de comunicación, los símbolos no son interpretados por todos de la misma forma, va a depender del contexto y el grupo que los elabora o los interpreta para que tengan un determinado contenido.

1.9.2 ¿Qué tan importantes son mis opciones? Toma de decisiones paso a paso
Tiene por objetivo identificar un modelo para tomar decisiones responsables.
Desarrollo: la actividad se inicia pidiéndole al grupo lluvia de ideas sobre las formas en que las personas toman las decisiones. A continuación se presentan las siguientes observaciones como pautas de una decisión grupal acerca de las ventajas, desventajas y las consecuencias posibles de cada una de esas formas.
Formas en que tomamos decisiones:

-Por impulso.
-Por postergación, o posponer una idea.
-Dejando que otros tomen la decisión por nosotros.
-Evaluando todas las alternativas y eligiendo alguna.

Después de conseguir un consenso de la forma más conveniente de toma de decisiones se le presenta al grupo el siguiente modelo para realizar este proceso:
1. Mencionar las elecciones o alternativas involucradas en tu decisión.
2. Reúne información acerca de tu decisión (considera tus valores personales, tus metas y enlista los hechos que necesitas saber).
3. Enlista las ventajas y desventajas de cada elección.
4. Toma tu decisión y enlista las razones para esta elección. Es conveniente colocar este modelo en un mural o cartel de manera que pueda ser consultado posteriormente.
Este ejercicio termina con la determinación individual de un problema o dilema importante sobre el que posteriormente haya que tomar una decisión, aplicando los argumentos valorados para involucrarse personalmente en un proceso real de toma de decisiones.

Discusión: Cuando todos hayan terminado su análisis se intercambian los resultados del proceso para valorar la calidad de los procedimientos seguidos, ventajas, desventajas y hacer recomendaciones.

1.9.3 Lluvia de ideas por tarjetas (Técnicas...Alforja)
Materiales: papeles pequeños, lápices, cinta adhesiva o maskin tape.
Desarrollo: lo mismo que en la conocida "lluvia de ideas" o "brainstorming", solo que las ideas se escriben en tarjetas, una idea por tarjeta. Las tarjetas pueden elaborarse de forma individual o en grupos, cada participante lee su tarjeta y luego se van pegando en forma ordenada en la pared o en un papel.

Formas de clasificar las tarjetas: se pide a cualquier compañero que lea una de las tarjetas que ha elaborado, esta se coloca en la pared, luego se pide que si algún otro compañero tiene alguna tarjeta que se refiera a lo mismo o similar a la del compañero, la lea y se van colocando juntas todas las que salgan sobre el mismo tema o aspecto, y así sucesivamente hasta que todas las tarjetas se hayan colocado. Quedarán así varias columnas. Se agrega sobre cada columna para repasar el contenido y darle un nombre a la columna que sintetice la idea central que está expresada en el conjunto de las tarjetas. En esta etapa el papel del coordinador es el de llevar al grupo a sintetizar el conjunto de las tarjetas de tal forma que se obtenga una visión

ordenada y unificada de los diversos aspectos que se desprenden de un tema. Una vez hechas las columnas y analizadas, puede realizarse una votación por columna para establecer el orden de importancia que el grupo le da a cada uno de los aspectos del tema que se está tratando. Lo importante en esta técnica es el ordenamiento que se va haciendo en las tarjetas para que al final se tenga una visión clara de lo que el grupo piensa, quedando gráficamente expresado en qué aspectos se concentra la mayor cantidad de ideas del grupo.

Esta técnica se puede utilizar:
a-Para realizar un diagnóstico sobre lo que el grupo conoce o piensa de un tema en particular, que se discutirá y profundizará en la discusión de forma colectiva.
b-Para elaborar las conclusiones sobre el tema que se haya discutido.
c- Para planificar acciones concretas.
d-Para evaluar trabajos realizados.
Recomendaciones:

Es útil una breve lluvia de ideas cuando se trabaja en pequeños grupos, preparando un tema que se va a presentar en plenario. Deben anotarse en un papelógrafo. Es una buena herramienta para que los grupos puedan realizar un trabajo más ordenado y ágil. No obstante, debe considerarse:
1.Esta es una técnica que requiere de bastante concentración por parte de todos; para que se vaya siguiendo ordenadamente las opiniones de cada uno de los participantes.
2.El coordinador debe preguntar constantemente al plenario si está de acuerdo en la ubicación de cada tarjeta y hacer una breve síntesis sobre el conjunto de opiniones dadas.
3.El coordinador debe estar muy atento a que cada tarjeta sea ubicada correctamente; en caso de que no haya acuerdo sobre alguna, dejar que se discuta para llegar colectivamente a un acuerdo.
4.El coordinador no debe ubicar las tarjetas según su criterio, sino siempre hacer que sean los participantes los que las ubiquen donde crean que corresponden. Esto lleva a que los participantes asuman necesariamente un papel activo y participativo.
5. Es importante que cada participante después de leer su tarjeta complemente oralmente y en forma breve el contenido, esto va dando elementos de reflexión más amplios y ubicando las ideas en el contexto particular de cada compañero.

1.9.4 Técnica "El Parlamento"
Su objetivo es corroborar el nivel de satisfacción de los miembros del grupo sobre una determinada actividad. Puede ser un taller especial para corroborar información obtenida en la escala valorativa para medir nivel de satisfacción de los miembros del grupo o para evaluar criterios de primera instancia).
Procedimiento: se les explica a los miembros del grupo que la técnica nos va a permitir reflexionar acerca de… (Se declara la actividad), o sea, ellos deben emitir sus criterios y opiniones acerca de la misma a partir de las vivencias personales y colectivas.
Se les indicará lo siguiente: "vamos a imaginar que somos parlamentarios y que hemos sido convocados a una sesión extraordinaria del parlamento para valorar como único punto de la agenda de trabajo, los criterios que tenemos sobre la marcha de…".
Para ello vamos a funcionar en cinco grupos de trabajo (se divide el grupo en cinco equipos).
Se les orienta que cada grupo de trabajo debe valorar detenidamente cada uno de los aspectos relativos a (se hace alusión la actividad de la que se trate):

	Aspectos	Puntos Positivos	Puntos negativos
1-	_____	_____	_____
2-	_____	_____	_____
3-	_____	_____	_____
4-	_____	_____	_____
5-	_____	_____	_____
6-	_____	_____	_____

Se procederá de la siguiente manera: en un primer momento se trabaja de forma individual donde cada miembro del grupo parlamentario tiene la facultad de distribuir según su consideración personal, un total de 20 puntos positivos y 20 puntos negativos entre los diferentes aspectos (de la actividad) que se van a evaluar, a partir de su conformidad o inconformidad personal con el mismo. En cada caso se debe justificar porque se otorga una y otra puntuación.

No es necesario distribuir el total de los 20 puntos positivos o los 20 puntos negativos. También puede que algún parlamentario considere conveniente, solo otorgar puntos positivos o negativos a todos los aspectos o a una parte de ellos. En caso de que esto suceda es necesario que el parlamentario explique sus razones.
En un segundo momento se reúnen los equipos de trabajo y cada parlamentario le expone al resto de los miembros sus apreciaciones personales. Estas no se modifican, solo se comentan y analizan (se agrupan y se sacan las principales tendencias). Posteriormente cada equipo parlamentario a partir de la situación existente, propone algunas recomendaciones que pueden ayudar a perfeccionar la actividad.

En un tercer momento se realiza la sesión parlamentaria final donde cada grupo de trabajo hace una breve panorámica de la situación existente y plantea sus recomendaciones a la plenaria. Las recomendaciones son analizadas y pueden ser modificadas por la plenaria. Finalmente se somete a votación el cuerpo de recomendaciones de cada grupo de trabajo.
El coordinador debe recoger las valoraciones individuales de cada miembro y las recomendaciones de cada equipo de trabajo (esto es muy importante para poder hacer el análisis de la información).

1.9.5 La técnica de "Los seis sombreros", propuesta por Edward De Bono
l objetivo de esta técnica es observar un problema desde diferentes puntos de vista. Los seis sombreros representan diferentes formas, direcciones del pensamiento. El método promueve el mayor intercambio de ideas entre más personas. Esta técnica es la que fomenta el pensamiento paralelo, el pensamiento de toda amplitud y separa el ego del desempeño.
Esta técnica se basa en seis sombreros metafóricos que indican el tipo de pensamiento que está utilizando el participante, el cual realiza la acción de ponerse y sacarse el sombrero. Los sombreros nunca deben utilizarse para categorizar a los individuos. Cuando se realiza esta técnica en grupo todos los participantes deben utilizar el mismo sombrero en el mismo momento.

Los diferentes sombreros son:
-Blanco: tiene que ver con hechos cifras y ausencias de información.
-Rojo: tiene que ver con expresar intuiciones, sentimientos, y emociones sin tener que justificarlas.
-Negro: tiene que ver con el juicio y la cautela, para señalar aquellas sugerencias que no encajan.
-Amarillo: es el de la logística positiva, porqué algo va a funcionar y porqué genera beneficios.
-Verde: es el de la creatividad, alternativas y propuestas.
-Azul: es el de la vista global y de control de proceso. Se enfoca en el pensamiento acerca del asunto.
Cada uno de los seis sombreros para pensar tiene un color (blanco, rojo, negro, amarillo, verde, azul). El color da nombre al sombrero. Quiero que los lectores visualicen e imaginen los sombreros como verdaderos sombreros. Para esto es importante el color. ¿De qué otro modo se podría distinguir los sombreros? Formas distintas no serían fáciles de aprender y provocarían confusiones. El color facilita imaginarlos. Además, el color de cada sombrero está relacionado con su función.
Sombrero Blanco. El blanco es neutro y objetivo. El sombrero blanco se ocupa de hechos objetivos y de cifras. Imagine una computadora que da los hechos y las cifras que le piden. Es natural y objetiva. No hace interpretaciones ni da opiniones. Cuando usa el sombrero blanco, el pensador debería imitar a la computadora. La persona que pide información debe enmarcar y precisar las preguntas a fin de obtener información o para completar vacíos de información existente. En la práctica existe un sistema doble de información. El primer nivel contiene hechos verificados y probados, hechos de primera clase. El segundo, hechos que se cree que son verdaderos, pero que todavía no han sido directamente verificados, hechos de segunda clase. La credibilidad varía desde siempre verdadera hasta nunca verdadera. En el medio hay niveles utilizables tales como en general, a veces y en forma ocasional. Se puede utilizar este tipo de información con el sombrero blanco siempre que se use el marco apropiado para indicar su grado de probabilidad. El pensamiento de sombrero blanco es una disciplina y una dirección. El pensamiento se esfuerza por ser más neutral y más objetivo al presentar la información. Te pueden pedir que te pongas el sombrero blanco o puedes pedirle a otro que lo haga. Se puede optar por usarlo o por quitárselo. El blanco ausencia de color indica neutralidad.

Sombrero Rojo. El rojo sugiere ira, furia y emociones. El sombrero rojo da el punto de vista emocional. Su uso permite que el pensador diga, así me siento con respecto a este asunto. El sombrero rojo legitimiza las emociones y los sentimientos como una parte importante del pensamiento. El sombrero rojo hace visibles los sentimientos para que puedan convertirse en parte del mapa y también del sistema de valores que elige la ruta en el mapa. El sombrero prevé al pensador de un método conveniente para entrar y salir del modo emocional y que explore los sentimientos de los demás cuando les solicita un punto de vista de sombrero rojo. Cuando un pensador está usando el sombrero rojo, nunca debería hacer el intento de justificar los sentimientos o de basarlos en la lógica. El sombrero rojo cubre dos amplios tipos de sentimientos. En primer lugar, las emociones comunes, que varían desde las fuertes, tales como miedo y disgustos hasta las más sutiles como la sospecha. En segundo lugar, los juicios complejos, clasificables en tipos tales como presentimientos, intuiciones, sensaciones, preferencias, sentimientos estéticos y otros tipos no justificables de modo perceptible. Cuanta opinión consta en gran medida de este tipo de sentimientos, también se le puede encajar bajo el sombrero rojo. Sombrero Negro. El negro es triste y negativo. El sombrero negro resalta los aspectos negativos, o sea, por qué algo no se puede hacer. El pensar de sombrero negro se ocupa específicamente del juicio negativo. El pensador de sombrero negro señala lo que está mal, lo incorrecto y lo erróneo.
El pensador de sombrero negro señala que algo no se acomoda a la experiencia o al conocimiento aceptado. El pensador de sombrero negro señala por qué algo no va a funcionar. El pensador de sombrero negro señala los riesgos y peligros. Señala además las imperfecciones de un diseño.

El pensamiento de sombrero negro no es argumentación y nunca se le debería considerar tal. Es un intento objetivo de poner en el mapa los elementos negativos. El pensamiento de sombrero negro puede señalar los errores en el proceso del pensamiento y en el método mismo. El pensamiento de sombrero negro puede confrontar una idea con el pasado para verificar si encaja con lo ya sabido. El pensamiento de sombrero negro puede proyectar una idea en el futuro para verificar qué podría fracasar o ir mal. El pensamiento de sombrero negro puede hacer preguntas negativas. El pensamiento de sombrero negro no debería utilizarse para encubrir complacencia negativa o sentimientos negativos, los que deberían utilizar el sombrero rojo. El juicio positivo queda para el sombrero amarillo. De presentarse ideas nuevas, el sombrero amarillo siempre se debe utilizar antes que el negro.

Sombrero Amarillo. El amarillo es alegre y positivo. El sombrero amarillo es optimista y cubre la esperanza y el pensamiento positivo. El pensamiento de sombrero amarillo es positivo y constructivo. El color amarillo simboliza el brillo del sol, la luna y el optimismo. El pensamiento de sombrero amarillo se ocupa de la evaluación positiva del mismo modo que el pensamiento de sombrero negro se ocupa de la evaluación negativa. El pensamiento de sombrero amarillo abarca un espectro positivo que va desde el aspecto lógico y práctico hasta los sueños, visiones y esperanzas. El pensamiento de sombrero amarillo indaga y explora en busca de valor y beneficio. Después procura encontrar respaldo lógico para este valor y beneficio. El pensamiento de sombrero amarillo trata de manifestar un optimismo bien fundado, pero no se limita a esto a menos que se califique adecuadamente a otros tipos de optimismo. El pensamiento de sombrero amarillo es constructivo y generativo. De él surgen propuestas concretas y sugerencias. Se ocupa de la operatividad y de hacer que las cosas ocurran. La eficacia es el objetivo del pensamiento constructivo de sombrero amarillo.

El pensamiento de sombrero amarillo puede ser especulativo y buscador de oportunidades. Permite además, visiones y sueños. El pensamiento de sombrero amarillo no se ocupa de la mera euforia positiva (sombrero rojo) ni tampoco, directamente, de la creación de ideas nuevas (sombrero verde).

Sombrero Verde. El verde es césped, vegetación y crecimiento fértil. El sombrero verde indica creatividad e ideas nuevas. El sombrero verde es para el pensamiento creativo. La persona que se lo pone va a usar el lenguaje del pensamiento creativo. Quienes se hallen a su alrededor deben considerar el producto creativo. Idealmente, tanto el pensador como el oyente deberían usar sombrero verde. El color verde es símbolo de la fertilidad, el crecimiento y el valor de las semillas. La búsqueda de alternativas es un aspecto fundamental del pensamiento de sombrero verde. Hace falta ir más allá de lo conocido, de lo obvio y lo satisfactorio. Con la pausa creativa del pensador de sombrero verde se detiene en un punto dado para considerar la posibilidad de ideas alternativas en ese punto. No hacen falta razones para esta pausa. En el pensamiento de sombrero verde el lenguaje del movimiento reemplaza al del juicio. El pensador procura avanzar a partir de una idea para alcanzar otra nueva. La provocación es un elemento importante del pensamiento de sombrero verde. Se utilizan las provocaciones para salir de nuestras pautas habituales de pensamiento.

Sombrero Azul. El azul es frío, y también el color del cielo, que está por encima de todo. El sombrero azul se ocupa del control y la organización del proceso de pensamiento. También del uso de los otros sombreros. El sombrero azul es el sombrero del control. El pensador del sombrero azul organiza al pensamiento mismo. Pensar con el sombrero azul es pensar acerca del pensamiento necesario para indagar el tema. El pensador del sombrero azul es como el director de orquesta. Es quien propone o llama al uso de los otros sombreros. El pensador de sombrero azul define el tema hacia el que debe dirigirse el pensamiento, establece el foco, define los problemas y elabora las preguntas.

El pensamiento de sombrero azul determina las tareas de pensamiento que se van a desarrollar, es responsable de la síntesis, la visión global y las conclusiones (esto puede ocurrir de tanto en tanto durante el curso del pensamiento y también al final), monitorea el pensamiento y asegura el respeto de las reglas de juego, detiene la discusión, refuerza y aplica la disciplina del grupo. Se puede usar el sombrero azul en interrupciones eventuales para pedir el uso de un sombrero. También puede utilizarse para establecer una secuencia gradual de operaciones de pensamiento. Algunas ideas complementarias sobre la técnica:

Es fácil recordar la función de cada uno si se recuerda el color y las asociaciones. La función del sombrero se desprende de esto.

En la práctica uno se refiere a los sombreros siempre por sus colores, nunca por sus funciones. Y por una buena razón. Si pides que alguien exprese su reacción emocional ante algo, es poco probable que te respondan honestamente, se piensa que está mal ser emocional. Pero la expresión sombrero rojo es neutral. Es más fácil pedirle a alguien que se quite por un momento el sombrero negro que pedirle que deje de ser tan negativo. La neutralidad de los colores permite que se usen los sombreros sin impedimento alguno. El pensar se convierte en un juego con reglas definidas y deja de ser asunto de exhortaciones y condenaciones.
Hablamos directamente de sombreros: …Quiero que te quites el sombrero negro. …

Pongámonos todos los sombreros rojos por un rato. …Eso está bien para el sombrero amarillo. Ahora pongámonos el blanco.

Esta técnica permite desarrollar el pensamiento lateral, abandonando los trillados caminos del pensamiento lógico, lo cual permite hallar nuevas y novedosas respuestas a los problemas que se plantean.

1.10 De los grupos de trabajo al trabajo en equipo

En los epígrafes anteriores se ha dejado por sentado que las organizaciones utilizan los grupos de trabajo como la forma más viable para llevar adelante los diferentes procesos productivos o de servicios que desarrollan de una manera más eficaz y eficiente. Ha quedado establecida la manera en que se organizan esos grupos de trabajo, su importancia, características y las diversas técnicas que se utilizan para propiciar el funcionamiento adecuado de los grupos de trabajo y lograr con ellos mejores resultados.

La aspiración más común de los directivos es convertir sus grupos de trabajo en verdaderos equipos, pues estos constituyen un conjunto cualitativamente superior a los grupos, con una mayor independencia, cohesión, entrega y dedicación al cumplimiento de la misión. "…"crear un equipo eficaz es una herramienta poderosa tanto de desarrollo y crecimiento de la organización como de cada una de las personas que componen un equipo" (Martínez & Salvador, 2005).

La competencia de crear, formar y desarrollar equipos de trabajo a partir de los grupos, es una de las más significativas que deben poseer los directivos en la actualidad.

Existe un grupo de recomendaciones útiles para trabajar en equipo. Para ello es preciso, en primer término, conocer qué objetivos o metas se ha trazado el equipo y tener conciencia de lo que en el plano individual puede hacerse para contribuir a cumplir las mismas. Cada participante debe crear la mayor empatía con el resto de los integrantes del equipo, de manera que exista una confianza mutua y la convicción de que la transparencia y el espíritu de colaboración predominan sobre cualquier otro interés. Hay que comprometerse y actuar en la consecución de las metas eliminando cualquier vestigio de competitividad con otros miembros del equipo, responsabilizándose todos los miembros con el resultado final. Para ello se requiere la retroalimentación constante, escuchar con interés y buen ánimo las sugerencias que hacen los demás miembros, y expresar las propias para llegar al consenso basando los juicios y opiniones en las acciones que hay que seguir y no en las conductas personales de los otros. Muy importante es que la toma de decisiones no sea unipersonal, sino que se consulte y de evalúe por el resto de los miembros del equipo. Por último, si el resultado final es el esperado, hay que reconocer la labor desarrollada, felicitar a los miembros más destacados sin que acaparen los méritos, y festejar para estimular al equipo en su conjunto.

El trabajo en equipo permite hacer realidad la paradoja matemática donde 1+1=4. Si A tiene un objeto y B tiene un objeto, sea cuales sean, y los intercambian, A y B siguen teniendo un objeto cada uno. Pero si A tiene una idea, y B tiene otra idea, y las intercambian, ahora tanto A como B tienen dos ideas cada uno. De esta forma el conocimiento crece cuando se comparte. "En este sentido, recientes investigaciones realizadas en diferentes países ponen en evidencia las ventajas del trabajo en equipo, ya que facilita una mayor implicación, motivación y capacidad de las personas para solucionar sus problemas, y, además, origina una mayor calidad en los servicios y una mejor orientación hacia los resultados" (Martínez & Salvador, 2005).

Lecturas recomendadas

Sánchez (1999); Robbins & Judge (2009) y (Stoner et al., 1996)
Estos autores ofrecen un detallado análisis de la importancia de los grupos y equipos de trabajo en la organización y establece una comparación entre las características de ambos.
Torres et al. (2008). Técnicas grupales. Es un libro que ofrece una explicación sobre cómo se desarrollan más de un centenar de técnicas para trabajar con grupos y estimular su formación, integración, participación y creatividad.

Bibliografía

Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. Economía Industrial, VI, (330), 361–379.

Ander, E. E., & Aguilar, M. J. (2001). El trabajo en equipo (1a. Edición). México:Editorial Progreso. Recuperado apartirdehttps://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=3x9ap9zwemac&oi=fnd&pg=pa11&dq=diferencias+entre+grupo+y+equipo&ots=dmrkgqfcjz&sig=vbbhjoiqdb0vdu6zoe9sof92qxm

Andreola, B. A. (1984). Dinámica de grupo (Vol. 19). Editorial SAL TERRAE. Recuperado a partir de https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=nnguiamegi8c&oi=fnd&pg=pa19&dq=t%c3%a9cnicas+de+trabajo+en+grupo+&ots=bnyibksrrf&sig=cbzv_il8m3jdlkssfs9jmvx9p-i

Arnoletto, J. (2014). Fundamentos de la Administración de Organizaciones. Cordova Argentina: EUMED. Recuperado a partir de http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/1395.zip

Bris, M. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. Educar, (27), 103–117.

Corominas, J. C. (1973). Breve diccionario etimológico de la lengua castellana. Gredos. Recuperado a partir de http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=053245

De Bono, E. (2006). Seis sombreros para pensar. Buenos Aires: Granica.

Fainstein, H. N. (2003). El trabajo en equipo en las organizaciones. Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento, 1–12.

García, S. M. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de administración, 25(42), 43–61.
Gelabert, M. P. (2007). Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones. ESIC Editorial.

Gómez, M. A., & Acosta, R. H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. ACIMED, 11(6), 0-0.

Marcos, A. F., & others. (2013). Los sistemas de gestión integrada de capital humano. Revista Caribeña de
Ciencias Sociales, (2013_04). Recuperado a partir de http://caribeña.eumed.net/wp-content/uploads/capital-humano1.pdf

Marín Sánchez, M., & Troyano Rodríguez, Y. (2008). Trabajando con grupos: Técnicas de intervención. Pirámide. Recuperado a partir de http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=CENIDA.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=035135

Martínez, M., & Salvador, M. (2005). Aprender a trabajar en equipo. Grupo Planeta (GBS), 20. Recuperado a partir de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Mart%C3%ADnez+%26+Salvador%2C+2005&btnG=

Mujica, A. G., & Rodríguez, H. A. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. Recuperado a partir de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm?iframe=true&width=90%&height=90%

Pires, A. M., & Machado, V. C. (2006). Gestión por Procesos en el Diseño de las Organizaciones. Información tecnológica, 17(1), 35–44.

Ponce, A. C. R. (2014). La comunicación como elemento de fortalecimiento del clima organizacional en el área administrativa de la empresa PANELEC S.A. (Tesis de grado para optar por el título de psicóloga industrial). Ecuador: Universidad de Guayaquil. Recuperado a partir de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0%2C5&q=la+comunicaci%c

Ramos, M. D. C. (2012). El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Recuperado a partir de http://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111

Robbins, S. P. (2005). Administración. Pearson Educación. Recuperado a partir de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=oVHlFmFi_ToC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Stephen+P.+Robins.+Especialista+en+conflictos,+poder+y+pol%C3%ADtica+en+las+organizaciones,+egresado+de+la+Universidad+de+Arizona+(USA).+Publicado+en+%E2%80%9D+Comportamiento+Organizacional%E2%80%9D+Pearson.+M%C3%A9xico+2004.&ots=MSq2dBvAQE&sig=KPlqNN4IPd9_c7al9FwdiBJLbmM

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Fundamentos de comportamiento organizacional. México, D.F., México: Pearson Educación.

Sánchez, F. P. (1999). Comportamiento organizacional. México. Recuperado a partir de http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/el-liderazgo-organizacional/el-liderazgo-organizacional.pdf

Schlemenson, A. (1988). Análisis organizacional y empresa unipersonal. Paidós. Recuperado a partir de http://www.academia.edu/download/32427572/analisis.pdf

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). Administración. Pearson educación. Recuperado a partir de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eWOvsi2iY-8C&oi=fnd&pg=PR13&dq=grupos+formales+e+informales&ots=TXhz26u85I&sig=FU81k2VuNn97flxYGihs6jpAf8Y

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 15(3), 329–344.

Torres, R. O., Carrabeo, N. Y., & Curiel, P. L. (2008). Técnicas grupales. La Habana: Félix Varela.

Actividades.

1.Marque con una X, en cada caso, la respuesta correcta a los diferentes enunciados.

Los grupos de trabajo:

	Son creados por la organización en dependencia de la tarea que desarrolla, su estructura e intereses.
	Son competencia exclusiva de los Departamentos de Recursos Humanos de la organización que los controla y dirige
	Se dedican a controlar el cumplimiento de los presupuestos de la organización y a informar a la alta dirección de los convenios con los proveedores
	Son contratados por la alta dirección para dar solución a problemas organizativos que no están a su alcance.

Los equipos de trabajo:

	Se diferencian de los grupos en que tienen un mayor número de integrantes y en su composición predomina el sexo femenino.
	Están formados por personas y en su conjunto representan una forma de organización cualitativamente superior a los grupos de trabajo
	Tienen como única misión resolver los conflictos de mayor dificultad que se presentan entre la alta dirección y los sindicatos en las organizaciones
	Se forman por directivas emanadas de la alta dirección de la organización.

2-. Coloque en la casilla en blanco de la derecha una V o una F en caso de que la afirmación que se hace sea verdadera o falsa

Sobre la integración y la clasificación de los grupos de trabajo:

En una organización pueden existir grupos formales y grupos informales sin que constituya una dificultad	
Los grupos pueden clasificarse atendiendo a su duración, a su función o a su administración	
Los grupos formales existentes en una organización pueden ser grupos de mando o grupos de tarea	
En un grupo de trabajo los participantes juegan indistintamente diversos papeles o roles.	
En última instancia, los miembros de un grupo de trabajo no ejercen ninguna influencia sobre las decisiones que se adopten.	

Sobre el funcionamiento de los grupos de trabajo

Trabajar en un grupo hace las tareas más difíciles porque disminuye el nivel de coordinación	
El número de errores se incrementa cuando se trabaja en grupo al intervenir un mayor número de personas	
El grupo puede tomar decisiones erróneas provenientes de los miembros que tienen un mayor nivel de influencia	
Los miembros del grupo deben siempre someter a la crítica las ideas expresadas por los demás miembros	
No existen técnicas que permitan incrementar la eficacia y la eficiencia de los grupos de trabajo.	

Resumen

Para su funcionamiento adecuado, las organizaciones forman los grupos de trabajo, conjuntos de personas que realizan una actividad afín, en correspondencia con sus habilidades y conocimientos. Los grupos de trabajo permiten realizar las múltiples tareas que enfrenta una organización con un sustancial ahorro de recursos materiales, financieros y humanos: al estar distribuidas las tareas, las mismas se desarrollan con más calidad y en menor tiempo.

Los grupos de trabajo pueden ser formales, que son los formados expresamente por la organización en función de su misión, o informales, creados por los propios trabajadores en función de su familiaridad o de sus aficiones compartidas. Los grupos formales pueden ser a su vez grupos de mando o grupos de tarea. En todos los casos, los grupos pueden tener estabilidad en el tiempo, o pueden formarse temporalmente. También los grupos de trabajo pueden clasificarse en función de su administración (tradicionales o auto dirigidos) o por su funcionalidad (multifuncionales o de una sola función).
Para lograr eficacia y eficiencia en su actuación los grupos han de cumplir ciertas normas y tener ciertas características, entre ellas saber sostener discusiones productivas y ajustarse a las normas del trabajo en grupo. Para ello, sus integrantes asumen indistintamente diversos papeles o roles.
Existen diferencias entre los grupos y los equipos de trabajo. Estos representan un nivel cualitativamente superior respecto a aquellos, pues muestran una mayor integración, compromiso, autodirección y disposición para cumplir los objetivos de la organización mediante un liderazgo colectivo y una mayor cohesión. La competencia de formar y desarrollar los grupos de trabajo para lograr equipos, es una de las mayores exigencias que se hacen a los directivos en la actualidad.
Existen numerosas técnicas que permiten trabajan con los grupos para lograr en ellos mayores niveles de integración, participación y efectividad en su trabajo. El conocimiento y empleo de estas técnicas para el trabajo con los grupos es una herramienta poderosa en manos de los líderes organizacionales.

Glosario.
Grupo de trabajo: aquel cuyos miembros se encargan de la ejecución de una tarea o grupo de tareas afines en correspondencia con las habilidades y capacidades que poseen, usualmente sujetos a la dirección de un coordinador.

Equipo: conjunto de personas que tiene clara comprensión de cuál es su misión y sus objetivos, y reconoce las formas de conseguirlos a corto o largo plazo, se compromete con la tarea asignada y cada miembro en particular sabe lo que se espera de él y de los demás miembros esforzándose por cumplir su misión.

Solucionario:
1)Los grupos de trabajo: Circular la afirmación A
Los equipos de trabajo: Circular la afirmación B
2)Sobre la integración y clasificación de los grupos de trabajo, debe marcar, de arriba abajo: V –V- V –V- F
Sobre las funciones de los grupos de trabajo debe marcar de arriba abajo: F-F-V-F-F

CAPÍTULO 2

Introducción al estudio de la administración

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un preámbulo de las principales concepciones sobre las organizaciones y su administración, así como las funciones del administrador centradas en las organizaciones formales, entre las que se destacan, las empresas que ofrecen bienes o servicios a sus clientes y oportunidades de carrera a sus colaboradores, para con ello crear en los estudiantes las competencias necesarias en la comprensión del ciclo de la administración. Los objetivos específicos permiten definir los términos básicos de la administración empresarial; describir las actividades básicas en el proceso administrativo y explicar cómo se relacionan; elaborar la lista de funciones de los distintos tipos de administradores; explicar las diferentes combinaciones de capacidad técnica, humana y conceptual; argumentar la sinergia de la empresa con su entorno. El capítulo crea las bases conceptuales para el estudio de las funciones de la administración y la comprensión de las escuelas y teorías de la administración que se describen en próximos capítulos. Los contenidos que se abordan se refieren a las organizaciones y la necesidad de su administración; por qué estudiar la administración, desempeño organizacional y gerencia: eficacia, eficiencia y efectividad; organización social formal como entidad: definición y elementos; la administración, su origen y definiciones; campos de estudio y funciones de la administración; la administración como disciplina profesional; la administración, la ciencia, la técnica y el arte; funciones del administrador en el ejercicio de la profesión; la empresa; clasificación; la empresa y su entorno, sinergias empresariales; espíritu emprendedor en la empresa y las organizaciones sociales.

2.1 Las organizaciones y la necesidad de su administración

Las actividades relacionadas con la producción de bienes y servicios se planean, coordinan, dirigen y controlan; a estas las constituyen personas y recursos no humanos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológicos). La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y estas dependen del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de organizaciones. Estas son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Existen organizaciones lucrativas, llamadas empresas, y otras no lucrativas como el ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. (Chiavenato, I. 2007).

Al realizar esas actividades las personas pasan a formar parte de alguna organización como, por ejemplo: un emprendimiento, una tienda, un banco, una planta productora de derivados del coco, una fábrica procesadora de Atún, una Hostería, un Bar, una Discoteca, entre otros.
La Teoría de las Organizaciones (TO) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general.

Otras organizaciones son un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una asociación religiosa, las fuerzas armadas y, menos formal, un equipo de fútbol en la comunidad, el grupo de trabajo para realizar una tarea autónoma orientada en clases. Cada una tiene una meta como, por ejemplo: ganar el juego, vender un producto, entretener a la audiencia; sin una meta la organización pierde dirección y sentido, a partir de ahí comienza entonces la necesidad de administrar debidamente la organización.

La meta requiere un plan con objetivos y recursos bien definidos, los responsables, la fecha de su cumplimiento y las acciones para lograr esos objetivos. En el plan se establecen los indicadores para evaluar la eficacia de la organización, entiéndase por eficacia hacer las cosas correctas, o sea, cumplir con el plan.

Por otro lado, es importante saber que las organizaciones no están aisladas, existen en un ambiente junto con otras de las cuales obtienen los recursos necesarios para cumplir con sus metas, una fábrica

tiene contratos con proveedores para obtener las materias primas necesarias para lograr la producción planificada. Para tales fines se requieren administradores que ayuden a cumplir las metas de manera eficaz. Una organización que no se administre seguramente tendrá tropiezos y problemas en su desempeño.

2.1.1 El estudio de las organizaciones y su administración

Las organizaciones constituyen un elemento indispensable de la vida civilizada por varias razones: sirven a la sociedad; permiten lograr cosas que, como individuos, no se podrían hacer con la misma eficiencia en absoluto; ayudan a asegurar la continuidad del conocimiento, y sirven de importante fuente de carreras (Stoner, J. 1999).

Las organizaciones son importantes porque son instituciones sociales que reflejan ciertos valores y ciertas necesidades aceptadas culturalmente. Permiten vivir juntos en forma civilizada y lograr objetivos como sociedad. Desde 1os pequeños emprendimientos hasta las grandes corporaciones multinacionales, las organizaciones sirven a la sociedad haciendo del mundo un lugar mejor, más seguro, económico y agradable donde vivir.

A modo de ejemplo, los productos de la agricultura en la provincia de Manabí, Ecuador, son abundantes. En respuesta a ello se distribuyen por todo el país para su consumo directo o para la elaboración de derivados que permiten satisfacer una serie de necesidades en la población. Surge entonces la necesidad de reflexionar sobre cuantas organizaciones trabajan para lograr un determinado producto, como por ejemplo el papel del presente libro: taladores, un aserradero, 1os fabricantes de diversos tipos de equipo y suministros, 1os camioneros, una fábrica de papel, distribuidores, las compañías telefónicas y de energía eléctrica, 1os productores de combustibles, el servicio postal, 1os bancos, otras instituciones financieras y muchas otras más. Aun cuando un individuo que trabaje en forma aislada pudiera hacer lo mismo que estas organizaciones para producir una resma de papel, lo cual es poco probable, nunca podría realizarlo con la misma eficacia o rapidez que ellas.

La historia enseña que, cuando el conocimiento escrito se destruye a gran escala (por ejemplo, cuando fueron incendiados el museo y la biblioteca de Alejandría en el siglo I a. C.), gran parte de él jamás se recupera. Se necesitan 1os documentos de 1os logros de antaño, pues nos proporcionan una base de información a partir de la cual se puede adquirir más conocimientos y obtener mejores resultados. Sin esos documentos, la ciencia y otros campos del saber no evolucionarían.

Las organizaciones (entre ellas las universidades, 1os museos y las corporaciones) son imprescindibles porque guardan y protegen la mayor parte de 1os conocimientos importantes que la civilización ha ido reuniendo y registrando. De esa manera, contribuyen a que el conocimiento sea un puente entre las generaciones del pasado, las del presente y las del futuro. Además, las organizaciones mismas enriquecen el conocimiento del hombre al desarrollar métodos nuevos y más eficientes de hacer las cosas.

Las organizaciones son importantes porque brindan a sus empleados un medio de subsistencia y, dependiendo de las prácticas y eficacia de sus administradores, tal vez de satisfacción personal y autorrealización. Las personas asocian las oportunidades profesionales con las corporaciones de negocios, pero también ofrecen carreras remuneradoras muchas otras organizaciones como las iglesias, organismos gubernamentales, escuelas, hospitales y otras instituciones.

2.1.2 Desempeño organizacional y gerencial: eficiencia, eficacia y efectividad

Si el resultado final de un análisis de situación es la enunciación de una meta para la empresa, ¿Cómo sabrá el ejecutivo que esa meta se ha logrado? Solo con los estándares de desempeño se puede saber si se ha tenido éxito al cumplir con una meta. Estos estándares de desempeño deben:

1) Ser reales
2) Estar basados en conductas
3) Ser observables
4) Ser cuantificables.

Existen ejecutivos se resisten a la creación de estándares de desempeño precisamente porque tienen que asumirlos. Cuando se puede medir el desempeño contra estándares, los ejecutivos deben responsabilizarse de ese desempeño y del uso de los recursos de la empresa. Cuando se establecen estándares de desempeño, los jefes pueden empezar a generar cursos alternativos de acción.

La eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo, es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación, como un todo, prosperará. La eficacia con que los administradores cumplen con sus obligaciones -desempeño administrativo- es tema de muchos debates, análisis y confusión entre investigadores, profesores y regiones. Debates igualmente intensos han surgido respecto a la eficacia con que las organizaciones de una sociedad efectúan su desempeño organizacional.

Peter Drucker, uno de los autores de mayor prestigio en la administración ha señalado que el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: eficiencia y eficacia. Dice que eficiencia significa “hacer correctamente las cosas” y que eficacia significa “hacer las cosas correctas”.
La eficiencia, como capacidad de hacer correctamente las cosas, es un concepto que se basa en el enfoque de proceso “entrada-salida” (insumo-producto). El administrador eficiente es aquel que logra las salidas, o resultados, que corresponden a las entradas (información, materia prima, recursos humanos, financieros) utilizadas para conseguirlos. Se refiere también a los que logran minimizar el costo de los recursos utilizados, incluyendo el tiempo, para lograr las metas, esos están obrando de manera eficiente.
En cambio, la eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados para la empresa en el momento más oportuno. El administrador eficaz selecciona las cosas correctas para cumplir con los objetivos. Un administrador que seleccione un objetivo inapropiado (producir exclusivamente automóviles grandes cuando la demanda de automóviles pequeños es enorme) seria ineficaz. Ese administrador sería ineficaz aun cuando produzca los automóviles grandes con la máxima eficiencia, pues no estará centrado en las metas que necesita la empresa.

Entonces, considerando los conceptos de eficiencia y eficacia, cabe hacerse la pregunta siguiente: ¿Cómo manejar los recursos para lograr los objetivos de la organización? Con relación a esta pregunta se suele hablar del concepto de efectividad como la capacidad de alcanzar los objetivos con un uso óptimo de los recursos disponibles.

Stephen Covey considera que las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esta razón que el desarrollo de estos hábitos en los directivos constituye la base para la efectividad organizacional.
Por ello es necesario lograr una adecuada combinación entre la eficacia y la eficiencia para ser efectivos en la empresa.

2.1.3 Organización social formal como entidad: definición y elementos
Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones de personas constituidas esencialmente para alcanzar objetivos específicos, lo que significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se labora para conseguir determinados objetivos en una interacción constante entre sus partes y miembros, sobre todo en una interacción entre personas. Tanto a lo interno como a lo externo están orientadas a la sociedad.

Las organizaciones tienen una responsabilidad social. Se establece que las empresas no solo tienen metas económicas, sino también de carácter social, y que deben dedicar recursos económicos para el cumplimento de metas económicas y sociales, además de anticipar los problemas sociales futuros y actuar para responder a ellos. Está considerada una medida de la eficacia y la eficiencia de la empresa para ejercer acciones que satisfagan sus obligaciones sociales.

Ha crecido la preocupación por las obligaciones sociales de las empresas, motivada por el auge de la ecología, la desigualdad y el comportamiento del consumidor que se enfocan en las relaciones entre las empresas y la sociedad. El hecho de que las organizaciones deben dedicar parte de sus recursos económicos a acciones que beneficien a la sociedad, no siempre ha tenido buena acogida.
Los autores de negocios tienen diferencias no solo en el nivel apropiado de acción corporativa social, sino en sí una empresa tiene razones legítimas para dedicar cualesquiera a acciones sociales. Este debate continúa y se ha cristalizado en la obra y pensamiento de dos importantes autores: Friedman, M. (1931), Premio Nobel de Economía, y el Davis, K. (1918), de la Universidad del estado de Arizona.

El economista Milton Friedman, ha dado los argumentos más difundidos, acerca de la responsabilidad social de la empresa. Friedman afirma que la labor de una empresa es maximizar las utilidades de los accionistas (sus propietarios), mediante el uso inteligente de los recursos organizacionales, siempre que las actividades de las empresas estén dentro del marco legal.

Por cierto, Friedman y sus colaboradores señalan que las empresas, a través de las acciones de las asociaciones comerciales que representan los grupos industriales, influyen de manera legal en las leyes que afectan las operaciones de las compañías. Muchos han acusado a Friedman y sus colaboradores, porque su postura carece de consideración y de preocupación por la justicia social de quienes padecen presiones económicas. Sin embargo, esto no es así. Friedman y su equipo basan su afirmación en que las empresas no deben asumir una responsabilidad social directa, tanto en los ámbitos prácticos como teóricos.
En ese sentido existen argumentos teóricos contra la responsabilidad social
1.La responsabilidad social es la principal función del gobierno; vincular las empresas con el gobierno creará también una fuerza muy poderosa en la sociedad, y finalmente comprometerá la función del gobierno en la regulación de las empresas.
2.Las empresas necesitan medir el desempeño, y a menudo los programas de acción social no se pueden calcular en valores de éxito. Esto con frecuencia origina un conflicto entre la forma de funcionar de la empresa y como se desempeña el programa social.
3.La finalidad de una empresa es maximizar las utilidades y pedir que esos recursos se canalicen a programas de acción social, viola su meta de negocios porque reduce las utilidades.
4.No hay razón para suponer que los líderes de negocios tienen la capacidad para determinar que es por interés, los sociólogos y los administradores gubernamentales a menudo difieren en lo referente a las metas de interés social.
Argumentos prácticos contra la responsabilidad social
1.Los ejecutivos tienen responsabilidad fiduciaria (de finanzas) con los accionistas, de maximizar el valor de las acciones, el que empleen los fondos para cumplir las obras sociales, puede constituir una violación de dicha responsabilidad y por tanto, resulta ilegal.
2.El costo de los programas sociales puede ser una carga para una empresa que se traslada a los consumidores al formar precios más altos.
3.El público puede desear tener programas sociales, pero existe poco apoyo para que las empresas los sostengan.
4.No existe razón para suponer que los líderes de negocios tengan las capacidades especializadas necesarias para lograr las metas de interés social.
5.El ser socialmente responsable es ético y hace lo que es “correcto”.
6.Demostrar sensibilidad a los temas sociales ayudará a descartar la intervención gubernamental en las empresas.
7.El sistema de valores más ampliamente seguido, la tradición judeocristiana, alienta con la fuerza los actos de caridad y preocupación social.

Argumentos prácticos en favor de la responsabilidad social
1.Las acciones que demuestran sensibilidad social, si se realizan dentro de un modelo de una economía sensible, pueden en verdad ser rentables para la empresa. Por ejemplo, las máquinas nuevas que controlan la contaminación, pueden ser más eficaces y eficientes en costos.
2.El ser socialmente responsable, mejora la imagen de la empresa y sirve a sus relaciones públicas para que la vean como buena ciudadana.
3.Si no lo hace la empresa, la opinión pública o el gobierno lo exigirá.
4.Puede ser buena para los accionistas, porque acciones como esas ganan la aprobación pública, hacen que los analistas financieros profesionales vean a la empresa menos sujeta, a críticas sociales, y esto

genera un valor más alto.

Milton Friedman prevé que la única función válida de la empresa es maximizar las utilidades y el valor de las acciones para los accionistas. Las empresas solo están obligadas a ser socialmente sensibles a lo que conforman las acciones exigidas legalmente. Las empresas ayudarán a mejorar la sociedad, al lograr utilidades y pagar mejores salarios a sus trabajadores. Keith Davis sostiene que como las empresas tienen poder en la sociedad, deben ejercerlo para mejorar ésta, por tanto, tienen la obligación de mostrar sensibilidad social. Tanto Friedman como Davis, sostienen que las empresas deben seguir las leyes y realizar los actos de sensibilidad social que les son exigidos.

Friedman y sus seguidores argumentan que es suficiente que una empresa obtenga utilidades altas de acuerdo con las reglas de la sociedad. Sostienen que una compañía que obtiene exitosamente utilidades beneficia a la sociedad, al crear nuevos empleos y al pagar salarios altos que mejoren la vida de sus trabajadores. Las empresas mejoran las condiciones de trabajo de los empleados, y contribuyen con la asistencia social al pagar impuestos al ingreso cooperativo. Al permitirles que concentren sus recursos en sus actividades actuales no en su responsabilidad social, dichos recursos se usan con eficacia y eficiencia, y compiten con éxito en el mercado mundial.

Keith Davis defiende la responsabilidad social en las empresas. Argumenta que la responsabilidad social va de la mano con el poder social, y como las empresas son una fuerza poderosa en la vida contemporánea, tienen la obligación de asumir su responsabilidad social correspondiente. A su vez, al dar la sociedad poder a las compañías, se le piden resultados por el uso de dicho poder. Además, Davis sostiene que las empresas deben se receptivas a los representantes sociales, y al análisis de los expertos sobre problemas sociales; a su vez, la sociedad debe prestar atención y valorar los esfuerzos de responsabilidad social de las empresas.

Reconoce que los esfuerzos empresariales por cumplir con su responsabilidad social podrán ser costosos, pero sostiene que esos costos son trasladados legítimamente en la forma de precios más altos. En forma muy revolucionaria, continúa aseverando que, si las empresas poseen la experiencia necesaria, tienen además la obligación de ayudar a resolver los problemas sociales en los que no están directamente involucradas. Esta obligación es por el bien de la sociedad en general, porque cuando hay mejoras en la sociedad, las empresas se benefician. El argumento de Davis y sus seguidores acerca de la responsabilidad social de la empresa es de naturaleza tanto teórica como práctica.

Argumentos teóricos en favor de la responsabilidad social

Teóricamente, es de sumo interés de las empresas mejorar las comunidades en las que están localizadas y en las que hacen negocios. El desarrollo del ambiente de la comunidad; finalmente beneficiara a las empresas. Los programas de responsabilidad social ayudarán a prevenir los problemas y evitar que estos crezcan. Finalmente, esto beneficiará a la sociedad y a las empresas.

Un término referido y de necesaria conceptualización es la sensibilidad social, definida como el grado en que una organización da respuesta a sus obligaciones sociales. Esta se mide al evaluar la eficiencia y la eficacia de una empresa en sus esfuerzos por lograr acciones que satisfagan sus obligaciones sociales. Al respecto existen diferencias entre el punto de vista de Milton Friedman (la única responsabilidad social que tienen las empresas es fijada por la ley) y el de Keith Davis (las empresas tienen responsabilidades sociales porque se les ha dado poder social y económico).

Las organizaciones de negocios han asumido diferentes niveles de sensibilidad social. Han surgido tres enfoques: el enfoque de la obligación social, el enfoque de la responsabilidad social y el enfoque de la sensibilidad social. Estos puntos de vista representan un continuo de sensibilidad social, que va del menor al mayor involucramiento.

El enfoque de la obligación social supone que las principales metas de las empresas son de índole económicas; se da prioridad a la maximización de utilidades y al patrimonio de los accionistas, no al cumplimiento de sus obligaciones sociales. Por tanto, sus seguidores piensan que los negocios deben satisfacer las mínimas obligaciones sociales impuestas por la legislación actual. Quienes aceptan este enfoque, consideran que las empresas satisfacen sus obligaciones sociales al maximizar utilidad y dar empleo a los trabajadores.

Un gerente que sigue el enfoque de la obligación social se conformará con cumplir lo legal y buscará influir en la creación de leyes cuando hace aportaciones a los candidatos políticos a cargos públicos que comparten la misma visión, o cuando cabildean a los legisladores para que elaboren nuevas leyes o deroguen las existentes.

En la medida en que se apegan a la ley, estos ejecutivos son responsables solo ante los propietarios de las empresas (accionistas), para cuestiones que impliquen el gasto de los recursos de la empresa, y no lo son ante la sociedad. Seleccionan actividades de negocios que derivarán en los mejores resultados económicos para la empresa, y no los exigidos por la ley. Son muy activos en los esfuerzos de las asociaciones comerciales que se oponen o cambian las legislaciones y en limitar la sensibilidad social de las empresas. Activamente apoyarán a los candidatos políticos que defiendan el menor involucramiento del gobierno en los encuentros de negocios.

El enfoque de obligación social, defiende sus aportaciones en obras benéficas por negocios, pero solo porque esas acciones benefician a la empresa. Esas aportaciones caritativas serán citadas en los esfuerzos de relaciones públicas, con vistas a ganar la buena reputación de la empresa lo que finalmente influirá en las decisiones de compra de los consumidores o creará un beneficio directo para sus empleados. De otra manera, las obras caritativas se verán como responsabilidad de los individuos y no de las empresas, en general, este enfoque señala que la obligación legal o auto beneficio es el único determinante de responsabilidad social; de otra manera, esa responsabilidad pertenece a individuos o a dependencias gubernamentales.

Si bien el enfoque de la obligación social ha sido criticado constantemente, por quienes afirman que el solo cumplimiento de la obligación legal es insuficiente, las tendencias en legislación local, estatal y federal han atacado de manera pragmática y frontal, a ejecutivos y accionistas que de otra manera limitarían la respuesta de las empresas a los problemas sociales. Ahora las empresas enfrentan lo que podría llamarse leyes sobre responsabilidad social, legislación que crea obligaciones nuevas para que las empresas actuales controlen la contaminación, creen y mantengan un sitio de trabajo seguro, eviten las prácticas de negocios inequitativas y anticompetitivas, traten a los trabajadores con equidad e informen

del desempeño y de los empleados a sus dependencias locales, estatales y federales.
El cumplimiento con este cuerpo de leyes resulta cada vez más, en penalidades financieras significativas impuestas contra el administrador o la organización, así como en responsabilidad penal en forma de multas y posiblemente en una sentencia de encarcelamiento. Quienes desean limitar la respuesta del administrador a las exigencias legales, enfrentan ahora la necesidad de una creciente concienciación acerca de las obligaciones sociales cambiantes y sin compromiso de los recursos financieros.
El enfoque de la obligación social supone que las únicas obligaciones acerca de responsabilidad social, son las exigidas por la ley. La empresa que coincide con este enfoque, dedicará solo los recursos organizacionales de ley para satisfacer estas obligaciones sociales, pero no emprenderá esfuerzos voluntarios.

El enfoque de la responsabilidad social supone que las empresas no solo tienen metas económicas, sino también responsabilidades sociales. Los seguidores de este enfoque tomarán las decisiones basados no solo en las ganancias económicas proyectadas y el cumplimiento de las leyes, sino además en criterios de beneficio social. Existe el deseo de gastar más recursos de la empresa para proyectos de bienestar social relacionados con las necesidades de una comunidad más grande, aunque no se elegirán cursos de acción que puedan causar daño económico.

El enfoque de la responsabilidad social reconoce que las empresas tienen tantas responsabilidades económicas como sociales. Las económicas, son la maximización de utilidades y el aumento del patrimonio de los accionistas. Las responsabilidades sociales, consisten en enfrentar los problemas sociales actuales, pero solo en la medida en que no se afecte el bienestar económico de la empresa. Esta corriente de pensamiento reconoce a los grupos de acción social actuales, incluso puede contribuir con ellos mientras alienta a ejecutivos y empleados a hacerla de igual manera. Este enfoque satisface los problemas sociales por medio de una adaptación reactiva, un proceso de reacción a los problemas.

El enfoque de la sensibilidad social supone que las empresas no solo tienen metas económicas y sociales, sino que también deben predecir el futuro. Una auditoría social es la medida de las acciones de sensibilidad social emprendidas por las empresas que le permitirán a su vez reorientar sus objetivos de trabajo.

Hay preocupación por la maximización de utilidades y por el patrimonio de los accionistas, pero también un deseo por considerar a la comunidad que supervisa los programas de acción social. Las empresas que siguen el enfoque de la responsabilidad social buscan de manera activa la aprobación de la comunidad para su involucramiento social, y desean ser vistas como “empresas buenas ciudadanas”, muchos de los esfuerzos de las relaciones públicas serán enfocados a ganar reconocimiento público.

Los administradores de estas empresas colaborarán con las dependencias sociales comunitarias en la definición de las dimensiones de los problemas sociales actuales, y descubriendo los medios por los cuales las empresas ayudan a resolverlos. Alientan a los empleados para que participen en los esfuerzos comunitarios de responsabilidad social, y dicha participación a menudo le será reconocida y recompensada por la empresa. Las políticas empresariales también, estimularán y apoyarán la acción individual

socialmente deseable mediante acciones como integrar las aportaciones caritativas del empleado con los fondos de la compañía.

Cuando las empresas descubran que sus acciones han contribuido a los problemas sociales actuales, llevarán a cabo una adaptación reactiva. Esto significa, que en los casos en los que la aportación de la empresa a los problemas sociales es evidente esta actuará para remediarlos. Esto incluye acciones, como pagar compensaciones a los afectados por la contaminación causada por la empresa, o gastar dinero para mantener el nivel de control de la contaminación por debajo de lo esperado por la comunidad.

Un ejemplo de una organización que asumió responsabilidad social se vio en San Diego, cuando la Universidad de California se percató que había actitudes raciales y religiosas empleadas por un desarrollo de inmobiliario exclusivo y caro cercano contra maestros, como muchos de los profesores del campus serían sujetos a humillaciones y rechazo al buscar donde vivir, la administración de la universidad decidió tomar una acción directa en ellos, aun cuando legalmente no se lo exigían.

Se contactaron bancos del lugar, se le dijo que ninguno de los departamentos universitarios haría negocios con la institución financiera que negara discriminatoriamente una hipoteca a un empleado universitario. Las autoridades universitarias fueron más lejos e informaron al gobierno local, que el otro campus sería localizado en cualquier parte del estado donde se les asegura que el área de vivienda estaría abierta a todos los solicitantes y los oficiales gubernamentales del lugar lo garantizaron, y ese campus se ha convertido en una institución educativa extraordinaria.

Solo después de identificar el problema y establecer los estándares para propuestas de soluciones se generan acuerdos de acción alternativos. Estas propuestas de soluciones proveen de empleados de la empresa, de la comunidad, de los funcionarios gubernamentales, e incluso de expertos contratados como asesores.

Procesos de administración de las acciones sociales
En proceso por el cual una organización administra sus acciones sociales, sin importar que enfoque tome, tiene dos facetas principales:1) la fase de acción y 2) la fase de evaluación. La base de acción consiste en la identificación del problema, la definición de los criterios de desempeño exitoso para la solución de este, la generación y evaluación de cursos de acción alternativos, elecciones de alternativas e instalación de planes piloto, creación y alternativa y programa de evaluación. La fase de evaluación es una evaluación formal de todo el esfuerzo organizacional en el área de responsabilidad social.

El primer paso en un programa de acción social es la realización de un análisis de la situación respecto a la condición social, este análisis consiste en comparar entre lo que es y lo que debe ser, si existe una brecha entre los dos se ha identificado una necesidad social. Cuando se ha reconocido una necesidad social o problema, el siguiente paso es definir los estándares de desempeño por los cuales podrá saber que el problema se ha corregido. Idealmente, estos estándares de desempeño deben ser definidos en términos de conducta observable y medible. Muchos problemas sociales no se prestan a una definición cuantitativa

y sus propuestas de soluciones se establecerán respecto a su vaguedad. Esto es menos deseable, pero aceptable si es la única manera de definir la dirección en la que la empresa desea seguir al cumplir con su responsabilidad social.

Una empresa puede decidir que una responsabilidad social debe contribuir al desarrollo cultural de la comunidad en la que está ubicada. Satisfacer a esta responsabilidad social al actuar como patrocinador corporativo de un suceso cultural que beneficie a esta comunidad. Si bien se gastará dinero y se patrocinará el evento es extremadamente difícil medir su impacto en la comunidad. Habrá una percepción en el logro cultural, pero poco si es que hay algunos datos para medir el logro.

2.2 La administración

La administración ha sido abordada en una amplia literatura y se observa que posee características como universalidad, especificidad, unidad temporal, valor instrumental, amplitud del ejercicio, flexibilidad, entre otras que serán ampliadas en este contenido; además posee elementos como: la eficiencia, la eficacia, la productividad, la coordinación de recursos, objetivos y grupos sociales que la hacen diferente a otras disciplinas.

2.2.1 Origen de la administración. Definiciones teóricas

Las personas han hecho planes para lograr sus metas por medio de las organizaciones y logrado todo tipo de hazañas desde hace cientos de años. Sin embargo, la teoría de la administración se suele considerar un fenómeno relativamente reciente que surge con la industrialización de Europa y Estados Unidos.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean micro, pequeñas, medianas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. En fin, la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados gerente, administradores, jefes, directivos, cuadros.

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia. De esa manera suele encontrarse el verdadero significado de esa palabra y del concepto que esa misma palabra expresa.
La palabra administración se forma del prefijo ad, hacia, y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es enteramente opuesta a la de magister de magis, comparativo de superioridad, y de ter. Así magister, indica una función de autoridad, minister expresa precisamente lo contrario; subordinación: el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro. La etimología da pues la idea que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.
Koontz y O'Donnell. La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
George Terry. La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
Henry Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
Wilburg Jiménez Castro. El proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos.

E. F. L. Brench. Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la administración dan la pauta para determinar su importancia. Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis, así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

Para demostrar lo anterior se pueden tomar de base los siguientes hechos:
-La administración puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, esta será más necesaria.
-Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que solo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos con que ese organismo cuenta.
-En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.
-Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado.
-La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.
-Para todos los países, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, porque se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados.

Características de la administración
Se ha indicado que la administración proporciona los principios básicos mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en el manejo de individuos organizados en un grupo formal que posee objetivos comunes.
Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración y que son:
-Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque siempre debe existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una comunidad religiosa.
-Su especificidad. A pesar que la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole, el elemento administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.
-Su unidad temporal. Aunque se diferencien etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo instante de la operación de una organización se están dando, en mayor o menor proporción, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar. Por lo mismo, se puede afirmar que es un proceso interactivo y dinámico.
-Su unidad jerárquica. Todos poseen carácter de jefes en un organismo social, participan en diversos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una organización forman un solo cuerpo administrativo, desde el Presidente, hasta el último supervisor.

El uso de principios de la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por estos. A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, Henry Fayol enumeró 14 principios basados en su experiencia que pueden resumirse así:
1. División del trabajo. Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.
2. Autoridad y responsabilidad. Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que esta se desprende de aquella como consecuencia. Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados.
3. Disciplina. Al definir la disciplina como el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
4. Unidad de mando. Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.
5. Unidad de dirección. Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal.
6. Subordinación del interés individual al interés general. Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.
7. Remuneración. La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.

8. Centralización. Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.
9. Jerarquía de autoridad. Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.
10. Orden. Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con suavidad.
11. Equidad. Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.
12. Estabilidad en el empleo. Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia.
13. Iniciativa. Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible.
14. Espíritu de equipo. Este principio sintetizado como “la unión hace la fuerza”, es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

2.2.2 Campos de estudio y funciones de la administración
El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios a los fines que se desean alcanzar.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

La función de planificación dentro del proceso administrativo
En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir el medio para alcanzar dichas metas. Sin planes los administradores se desorientan en la organización de su personal, de los procesos a gestionar y los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores carecen de posibilidades para alcanzar sus metas, lo cual los lleva a que se desvíen del camino.

La planificación es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, lo que se relaciona con la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y

fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzados, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. Necesita una visión de trabajo a corto, mediano y largo plazo para que operen con éxito tanto al interior como en el contexto en el que actúan.

El objetivo de la planeación de una empresa es fijar el desarrollo sostenible mediante el análisis del ambiente competitivo en el que opera con el fin de encontrar los espacios en los que desempeñe mejor que sus competidores y elevar la cuota de mercado. La planeación debe permitir que los recursos sean designados en relación directa con las funciones que generan mayor valor agregado con respecto a la estrategia de negocio.

La planeación es de suma importancia dentro de las empresas, sin embargo en las micro, pequeñas y algunas medianas es insuficiente el tiempo y dinero invertido en la planeación, sino que se dejan llevar por la operatividad diaria y lo imprevistos, sin tomar en cuenta que la función de la planeación es reducir la incertidumbre, el riesgo y los efectos del cambio y que el costo de la planeación.
La planeación, desde un punto de vista estratégico define los objetivos de acción, establece las grandes políticas, los planes específicos de las áreas y los indicadores de desempeño denominados estándares, que permitirán comparar, mediante controles, los resultados esperados. Los estándares son fijos, mientras que los resultados suelen variar, pero sin ellos no es posible medir ni controlar el desempeño de la empresa. Si bien el control constituye la última fase del proceso administrativo, los estándares de desempeño deben quedar establecidos desde la planeación.

Ventajas de la planeación
La planeación permite:
-La renovación de la manera de pensar del personal, que con frecuencia queda atrapado en prácticas del pasado y rutinas que le hacen tener una visión limitada.
-Que las personas generen un espíritu de esperanza de cambio positivo; genera motivación individual y colectiva.
-Abrir nuevos cauces y evaluarlos, lo que es un ejercicio mental fundamental tanto para la organización como para sus miembros.
-La certificación por los diversos organismos internacionales de certeza a las partes interesadas para generar planes en la cadena productiva.
-Utilizar mejor los recursos de la empresa, a pesar de que consume tiempo y dinero, sus beneficios son mayores.
-Aprovechar las oportunidades que se presenten en el corto, mediano y largo plazo y por lo tanto anticiparse a las acciones de los competidores de la empresa.
-Replantear las acciones con base a los objetivos de existencia de la empresa.
-Que el cuerpo directivo y de gerencia revisen las prioridades para la utilización de los recursos y para orientar a acción y la ejecución.
-Traducir las estrategias en planes de acción concretos.

-Una mejor organización.
-Fomentar la integración de los Talentos humanos.
-Ayudar a la dirección de la empresa.
-Reducir la incertidumbre, el riesgo y los efectos del cambio.

Principios de la planeación
Los principios son guías universales de una ciencia, arte o técnica que fundamentan y recomiendan acciones que por lo regular dan resultados homogéneos. Se basan en la experiencia humana y en la investigación.
-Principio de la planeación: para alcanzar en forma efectiva un objetivo o meta debe realizarse un plan adecuado, además de medir y analizar sobre los efectos deseados antes de la acción y la utilización de los recursos, en tiempo, dinero, factor humano, materiales.
-Principios de los hechos: para alcanzar un plan es necesario recabar datos, asociarlos y generar la información para fundamentar los cálculos cuantitativos que permitan generar las premisas y los estándares de actuación deseados.
-Principio de la homogeneidad o estandarización: los planes de una empresa deben formularse tomando en cuenta las bases cuantitativas, informativas y normativas que determinen la forma de cada uno de ellos y que permitan su consolidación, así como construir la planeación general.
-Principio de prioridad de los factores externos sobre los internos: la economía y la estrategia de la empresa para actuar en el contexto en el que opera son determinantes en sus planes internos, aunque la eficiencia interna también determina el nivel de competitividad.

-Principio de alineamiento: todos los planes generales específicos y por áreas deben estar alineados a la estrategia general de la empresa y operar bajo las mismas premisas; asimismo, los equipos de trabajo deben comprender que la visión del negocio es destino compartido.
-Principio de primacía y transitividad: la planeación determina la estructura organizacional, las bases de la dirección y los estándares de control contra los que se miden los resultados; de ahí la razón de que este principio señale que los fundamentos conceptuales de la planeación transitan en todos los elementos del proceso administrativo.

Axiomas de la planeación
Listas de axiomas que conviene analizar y reflexionar:
-Los operativos conocen mejor el trabajo que los planificadores, cuando estos son teóricos o no tiene experiencia.
-El personal operativo es una fuente de creatividad.
-El involucramiento del personal en la planificación es motivador.
-Todo nuevo plan genera resistencia y temor, y en ocasiones atenta contra intereses creados.
-No siempre es posible democratizar todos los planes.
-Los planes de corto plazo deben estar soportados y fundamentados en la estrategia del negocio.
-Un plan que modifique actitudes y hábitos requiere capacitación, sensibilización y transición.
-Una vez establecidos los planes, son irreversibles.

-Entre más estructurado están un plan, más irreversible y poco práctico para responder rápido a la competencia.

La empresa siempre ha actuado en un entorno cambiante y pese a ello, ha debido organizarse con supuestos vigentes y válidos en un momento dado del pasado para aumentar su eficiencia; parte de esta organización consiste en el establecimiento de reglas fijas en lo referente a procesos, planes, políticas. La gerencia que elabora una estrategia sabe que, si cambian los supuestos económicos en un plan, los ajustes pueden y deben hacerse con oportunidad, lo que no es posible sin planeación.
Los planes estratégicos cubren períodos de cinco años; sin embargo, debido a la dinámica económica que se vive actualmente, las pequeñas y medianas empresas trabajan con planes estratégicos de horizontes de tres años, que se acoplan de la siguiente forma: un semestre antes que termine el plan estratégico inicia el proceso para formular el nuevo, de tal forma que la transición de un plan a otro no afecte el desempeño de la empresa. Se llama horizonte al tiempo (duración) de un plan estratégico. Por ejemplo, algunas empresas hacen planes a cinco años o más, y otras a tres o menos; a ese tiempo se le denomina horizonte del plan.

La función de organización dentro del proceso administrativo
En términos generales, una organización está bien diseñada cuando los individuos que laboran en ella saben cuál es su trabajo, su responsabilidad, su facultad para tomar decisiones, su nivel jerárquico y los canales de comunicación formal; otros aspectos importantes son evitar la duplicidad de actividades y permitir la integración emocional del factor humano en razón de la misión de la organización. En la organización de la empresa se debe buscar que las relaciones entre las áreas generen sinergia, no competencia ni fracturación de la visión. En ocasiones se observan tendencias a la división del sistema empresa y al trabajo individual por cada área.

La estructura organizacional de una empresa depende de sus recursos, la tecnología que utiliza, el mercado en el que opera y su estrategia. La organización como fase del proceso administrativo establece las reglas y los elementos universales para diseñar técnicamente la empresa.

La organización es un proceso administrativo en el cual se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social; se definen las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos; se establece la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, y se definen las líneas de comunicación formal que faciliten la comunicación y la cooperación de los equipos de trabajo, a fin de alcanzar los objetivos y la estrategia. Hernández y Rodríguez, S. (2002).

En ese contexto se entiende por proceso organizacional a la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar y reorganizar a una empresa. Las principales etapas del proceso organizacional son:
-Departamentalización conforme a bases y necesidades empresariales.
-Estructura jerárquica.

-Definición de autoridad formal estructural y sus tipos.
-Definición de comunicación formal y autoridades informales.
Principios de la organización
Como en el caso de la planeación, son muchos los principios que hay que observar para organizar una empresa:
-**Principio de unidad de objetivo:** una estructura organizacional es eficaz si facilita la cooperación de los miembros hacia el logro de los objetivos de la empresa.
-**Principio de jerarquía:** cuando más claras sean las líneas de autoridad de cada nivel, más eficaces serán las decisiones y la comunicación organizacional.
-**Principio de equidad en carga de trabajo:** el trabajo del administrador al organizar una empresa es equilibrar las cargas de trabajo, de tal forma que todos los miembros tengan responsabilidades de acuerdo con sus niveles y capacidades técnicas, las cuales sea factible que logren llevar a cabo dentro de una jornada normal de trabajo. La adecuada definición de las responsabilidades permitirá establecer el sistema de pagos, lo que dará también la equidad en las remuneraciones.
-**Principio de primacía de la autoridad lineal sobre la asesora:** para fines de la organización, la autoridad se clasifica en lineal, staff (de asesores) y normativa. Pero el principio es que la autoridad de línea es quien decide, por tener la responsabilidad, mientras que los asesores de una empresa solo aconsejan y recomiendan. En caso de conflicto, el asesor va con el superior, quien toma la decisión correspondiente.
-**Principio de primacía de autoridad normativa:** la autoridad normativa debe ser la reguladora y traductora de la estrategia a normas de operación, no un nivel jerárquico que genere burocracia y aislamiento a las áreas.
-**Principio de unidad de mando:** este principio indica que cada miembro de la organización debe ser responsable ante una sola autoridad. Esto no implica que el colaborador se aísle, sin espíritu de equipo.

La función de dirección dentro del proceso administrativo
La Dirección significa conducción hacia un rumbo concreto con un objetivo por lograr. Uno de los elementos a considerar en la dirección dentro del proceso administrativo es el liderazgo. Una jefatura requiere del liderazgo para dirigir a sus equipos de trabajo hacia los grandes objetivos de la empresa.

La alta dirección y su responsabilidad directiva
Entre las habilidades directivas de la alta gerencia están diseñar comprensible la estrategia de la empresa para alcanzar objetivos, su misión en el mercado, la misión de desarrollo y el conjunto de elementos integradores que cohesionen a todos los miembros de la empresa en un destino común organizacional. La alta gerencia interpreta las condiciones externas dinámicas que afectan el cumplimiento de las metas, al mismo tiempo que percibe y conceptualiza oportunidades de desarrollo y de nuevos negocios con base en la estrategia o rumbo preestablecido.

De aquí que la función de la alta dirección sea, por un lado, de gestión en el medio ambiente con las principales partes interesadas para que se logren los resultados esperados de la empresa y de la cadena productiva, y por el otro lado, de acción interna de liderazgo motivador para que todos los elementos

humanos, fundamentalmente de gerencia media, comuniquen a sus equipos las tácticas que las circunstancias dinámicas requieren, sin alternar los planes y elementos estructurales organizacionales, de tal manera que se logre integrar psicológica y emocionalmente al factor humano. Asimismo, la habilidad o competencia gerencial implica darle seguimiento a las órdenes o acuerdos a los que se llega tanto con los colaboradores en lo individual como son los equipos.

La dirección es la habilidad en términos de competencia ejecutiva que los niveles gerenciales requieren para ejecutar la estrategia con eficiencia, eficacia y efectividad, y tomar las decisiones oportunas hacia los objetivos y estrategias.

La dirección es el acto de influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluye el liderazgo y la comunicación (Koontz, H. 2003).
Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece carácter y tono de su organización, valores, estilo, liderazgo, comunicación, motivación. David Hampton.
Se conoce como medios de la dirección a los factores claves de que se valen los responsables de la alta dirección, ellos son: integración, liderazgo, motivación, comunicación, dirección, ejecución y supervisión de resultados y toma de decisiones.

Dirección, ejecución y supervisión
La dirección ejecutiva implica hacer realidad lo planeado por medio de los niveles gerenciales y de sus colaboradores operativos. La gerencia en gestión continua implica acuerdos con superiores, con los colaboradores directos, entre áreas de trabajo, con clientes, con proveedores y demás partes involucradas en la problemática que se presentan por la propia operación de los planes empresariales. Esto conlleva análisis de problemas, reuniones de trabajo, coordinación de todos los involucrados en la acción y sobre todo supervisión, para que se lleven a cabo los acuerdos convenidos, por lo que la dirección ejecutiva requiere darle seguimiento, con el "monitoreo" de la evolución de los asuntos y su debido cumplimiento.
El término "monitorear" no está reconocido como parte del lenguaje español; sin embargo, es muy utilizado en la jerga de la gerencia y de la gestión, gracias a las computadoras, las órdenes y acuerdos se registran y los avances se consultan y se rastrean continuamente en los monitores de las computadoras.
La función de control dentro del proceso administrativo

Las empresas operan en medios cambiantes y son altamente sensibles respecto de lo que sucede externamente, de ahí que los planes, los procesos, los programas, las estructuras e incluso el comportamiento de los miembros del equipo de trabajo varíen conforme se actúa. Esto obliga a las empresas a establecer controles para conocer el grado de variabilidad entre lo que se planeó y lo que se está logrando o se logró; esta información les permite analizar los comportamientos y tomar decisiones correctivas correspondientes, de tal forma que logren concretar lo mejor posible en sus planes.

Definiciones de control
"Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas." Stoner, Freeman
"Función que consiste en determinar si la organización avanza o no hacia sus metas y objetivos y en tomar medidas correctivas en caso negativo". Hermanos McHugh

"Establecimientos de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido los que se esperaban y corregir, mejorar y formular planes". Reyes Ponce
Como se puede apreciar en las definiciones citadas, el propósito del control es mantener a la empresa u organización en el equilibrio deseado de ingresos, egresos, utilidades, producción, calidad de sus productos.
El control es un elemento más al servicio de la función directiva, como lo son la planeación y la organización; su función es la medición del estado del sistema, sobre todo de los planes y programas que se llevan a cabo en las empresas.

La investigación de operaciones define el control como:
Elemento del sistema que permite mantener las variables dentro de los términos deseados.
El control, implica la medición del estado de las variables del sistema (medición de cómo se están comportando los planes); además, tiene la función de registro de información y la transmisión de ella a los niveles responsables, quienes han de conocer los rangos de normalidad y las principales formas de proceder en caso de desviación.

Cibernética y control
La cibernética es la ciencia del control, también conocida como la disciplina que estudia científicamente los sistemas de autorregulación automatizados (como una computadora u ordenador, como se le conoce en España). También significó arte de gobierno; de ahí que los términos dirección y control se confundan y se usen como sinónimos. Para los administradores, la dirección se refiere a procesos más psicológicos de motivación, comunicación y liderazgo, toma de decisiones y el control se usa como mecanismo de medición, corrección y mantenimiento de los niveles cuantitativos deseados.

Es así que la generación de los controles de una empresa implica un proceso y una mecánica para su generación y su operación. Tradicionalmente se ha dicho que un control requiere de parámetros para que tenga puntos de comparación. El control, por su importancia, requiere de un análisis detallado, para comprender tanto la mecánica como el proceso de formulación.

Como ya se mencionó, desde tiempos remotos el hombre tuvo la necesidad de medir los fenómenos y elementos de su entorno; para tal efecto requirió de patrones generales que le sirvieran de marco de referencia y le permitieran llevar a cabo una cuantificación para conocer y comparar resultados. El sistema métrico decimal tiene como fin organizar las medidas para una utilización universal; por desgracia, no todos los países del mundo lo aceptan. Sin embargo, en ese afán por medir y comparar resultados entre la producción de un país y otro surgieron los parámetros, estándares e indicadores.

Parámetros
Los parámetros, como su nombre lo indica , son unidades que se sirven para medir el comportamiento

de un proceso y su resultado (producto y servicio); permiten detectar desviaciones a partir de una norma o estándar. Los parámetros se basan en los sistemas de medición universal (metro, kilo, litro, pesos) o en los desarrollados por las empresas, siempre y cuando estén bien establecidos y sean objetivos, y se utilicen de manera consistente. Los parámetros son la base del control.

Estándares
Los estándares son la norma de comportamiento deseado en los resultados de la operación de un proceso y las características cuantitativas que debe tener un producto o servicio. Se representan por medio de un nivel cuantitativo del parámetro.

Indicadores
Los indicadores en ocasiones también son señales positivas de que es lo que está bien; por ejemplo, un incremento de ventas, disminución de quejas.
La calidad de un producto no es un indicador variable, es una constante en términos de estándares; sin embargo, dado que es la excepción, en muchos casos se ha considerado una variable. El "cero defectos" es un punto de referencia de la calidad y por ende es en muchas ocasiones un parámetro y un estándar. Las fallas de diversos tipos que se llegan a detectar son indicadores negativos de la calidad. Los indicadores de calidad son manifestaciones de la alteración a la normalidad o precisiones cuantitativas de esta.
Los parámetros, estándares y los indicadores son la esencia del control y son totalmente necesarios para administrar una empresa, una organización e incluso la salud.
Síntomas y causas

Los estándares e indicadores permiten detectar problemas; esto es, toda desviación a la norma. Sin embargo, las desviaciones y otros indicadores reflejan los síntomas del problema, pero no indican la causa del mismo. El administrador, con la información que obtiene por los indicadores, diagnostica o pronostica problemas, pero es preciso que también identifique las fuentes causales de esto.

Sistema de medición e información
Los controles no funcionan por sí solos, requieren de un sistema de información y de un mecanismo de medición. La información tiene que obtenerse durante la ejecución de las operaciones de la empresa; dicha información se logra gracias a registros ubicados estratégicamente en los procesos productivos, administrativos y de comercialización. Hoy en día, gracias al código de barra y a las computadoras que tienen lectoras ópticas, al momento de realizar una operación se registra al mismo tiempo el movimiento.
Los sistemas de información también ayudan a medir el desempeño gracias al sistema de macros de las computadoras, el cual permite programar fórmulas de coeficientes de eficiencia, productividad, eficacia y de impacto. Estas fórmulas son interpretadas, registradas e informadas en los monitores de las computadoras o se imprime en papel.

Las empresas bien administradas, aunque sean pequeñas tienen sistemas de información en varias áreas y registran casi automáticamente todas sus principales operaciones contables; así mismo, cuentan con sistemas que miden calidad de procesos y satisfacción del cliente, no con la velocidad contable-financiera, pero sí con la que les permite tomar decisiones oportunas en áreas de producción, comercialización y recursos humanos.

Monitoreo
La información oportuna es tan valiosa para el mejoramiento continuo que hoy en día hay grandes empresas, maquiladoras, y empresa de clase mundial, que informan los resultados de los procesos en forma continua, por medio de monitores las computadoras muestran como fluyen en el proceso y donde hay problemas; de esta manera los obreros obtienen una retroalimentación (feedback), con el fin de ver resultados del proceso y sus problemas, ellos están en la posibilidad de realizar reuniones urgentes correctivas. El ver todo el proceso y no solamente su puesto, les permite conocer con anticipación posibles problemas y tomar medidas preventivas, en lugar de correctivas.

Algunas fábricas hacen que al final del día los obreros involucrados en determinados procesos comenten los resultados de la jornada, y si se presentaron problemas, opinen y sugieran medidas correctivas, así como las posibles causas de los problemas. Estos involucramientos hacen que los supervisores tengan una función de facilitadores de procesos, con una labora de gerencia a favor del trabajo y de los obreros.

Medidas correctivas previas
Las medidas correctivas preestablecidas tienen por objeto señalar lo que se debe hacer cuando se presenta una falla, lo que es de gran utilidad para muchos operarios que por lo general no tienen experiencia ni la formación profesional técnica necesarias para saber qué hacer ante un problema en una máquina, un proceso productivo o un proceso administrativo.
Las medidas correctivas previas, por un lado, resuelven problemas con anticipación, sobre todo los más comunes, y ayudan a una administración más científica y sistemática, pero también generan que el personal, los supervisores y los gerentes regionales, solo se apeguen al manual y se queden paralizados sin saber qué hacer ante fallas no programadas. De ahí que, es conveniente involucrar constantemente al personal en la toma de decisiones e incluso utilizar programas de simulación para entrenarlo en la resolución de posibles problemas, e incluso de aquellos con poca probabilidad de ocurrencia, como terremotos o incendios.

Evaluación general del control
Los controles también deben ser objeto de evaluación continua ya que un control mal diseñado llega a convertir en una fuente de problemas e incluso hacen que los problemas prevalezcan.
Es necesario que los encargados del diseño del proceso administrativo y los controles se formulen las siguientes preguntas continuamente:
-¿Cuál es la razón de ser de esta información?
-¿En qué se enriquece la toma de decisiones o la buena administración?
-¿Cuál es el costo-beneficio del mismo?
Cuando la falla es demasiado grande y los responsables del sistema no cuentan con una solución prestablecida, analizan el problema y determinan una solución al mismo, que por lo general notifican de manera oportuna a sus superiores.

2.2.3 La administración como disciplina profesional
El objetivo de la administración como disciplina profesional se enfoca en incrementar la eficiencia y eficacia en las organizaciones, lo que requiere de un conocimiento profundo y holístico de las mismas. El administrador debe conocer cómo se estructuran y funcionan para poder tomar decisiones que le permitan dirigirlas, administrarlas, desarrollarlas y controlarlas.

La esencia de la dirección está en la toma de decisiones. Las decisiones son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes. También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas. Se supone que cuando una organización está bien diseñada, las decisiones se "toman con antelación", pues en los procedimientos, programas o normas de la organización se señalan los cursos de acción; sin embargo, hay muchas circunstancias no previstas que requieren la atención y decisión de los mandos directivos.

Los directivos de equipos deben integrar varios puntos de vista para incrementar la información, porque a mayor información, mejor calidad de decisión. No se debe olvidar que la información es poder. Obviamente, las decisiones correctas parten de una correcta definición del problema.

Si el problema está mal definido o conceptualizado por la dirección, todas las alternativas de solución serán malas, se ha dicho que una vez definido el problema está resuelto en un 90 %.
La oportunidad de la toma y comunicación de la decisión

El nivel ejecutivo está obligado a ser oportuno en la definición de las decisiones y en su comunicación e implementación; por ello, se les llama a los directivos ejecutivos. Una decisión fuera de tiempo pierde valor, tanto si se toma de manera anticipada, como si se toma tardíamente.

En inglés se denomina timing a la habilidad directiva para comunicar la decisión en el momento exacto. Aunque el directivo tome la decisión con anticipación, debe ser sensible para saber el momento en que debe ser comunicada.

Aunque la ciencia de la administración parte del principio de la universalidad, dado que sus conocimientos son aplicables a todas las organizaciones, el administrador profesional debe orientarse hacia el tipo de organización en que labora y los conocimientos específicos con mayor demanda para su aplicación. La mayor demanda de conocimientos administrativos de las empresas se centra hoy en las finanzas, mercadotecnia, producción, capital humano y uso de las TICs. Por lo anterior, el administrador requiere centrarse en alcanzar un alto grado de especialización en las necesidades de las empresas que le permita llevar a estas al nivel de competitividad que el entorno exija.

En el éxito de las organizaciones intervienen dos factores que determinan su desempeño: factores externos (la economía, el marco legal, los aspectos sociales y políticos, la tecnología imperante) y factores internos (la misión, las estrategias y los objetivos de la empresa, así como los procesos productivos y las estructuras organizacionales). El administrador como profesional se forma para intervenir en los factores internos, gestionando los procesos para conseguir las metas de la empresa. Sin embargo, requiere conocer también el entorno para encausar y administrar los factores internos, permitiendo atenuar posibles amenazas y aprovechar oportunidades.

2.2.4 La administración, la ciencia, la técnica y el arte
El método científico es una herramienta básica del administrador, ya que por medio de él aprende tanto a observar como a manejar variables y constantes que intervienen en los procesos y determinan los resultados de la empresa; de esta manera obtiene habilidades para correlacionar y cuantificar la relación causa-efecto. Cuando el administrador en su función de gerente desea hacer un cambio trascendente, debe fundamentar cuantitativamente los efectos del mismo. Por desgracia, en ocasiones algunos jefes o gerentes en turno hacen cambios con base en caprichos, sin considerar si ello afecta los avances logrados anteriormente o detiene de alguna forma el desarrollo de la empresa. Este tipo de circunstancias no son coherentes con el concepto de administración como ciencia.

La ciencia es:
"Conjunto de principios de valor universal en el tiempo y el espacio"
"Una clase de actividad humana orientada hacia la formulación sistemática de las posibilidades de repetición, hipotética y real de determinados fenómenos que para sus fines se consideran idénticos."
El administrador requiere aprender qué es el método científico para trabajar con él y mejorar la calidad de sus decisiones; sin embargo, la dinámica del ejercicio de la administración y la gerencia hacen imposible que todas sus decisiones estén basadas en la ciencia.
La ciencia y la técnica no son excluyentes, sino complementarias. La siguiente cita refuerza lo anterior:
"La técnica (de techne, arte manual) es el conjunto de procedimientos en los que se basa un arte o una ciencia."
Así, el conocimiento de las causas de los fenómenos no implica su manipulación, por lo que debe desarrollarse un procedimiento práctico para lograrlo (tarea de la técnica).
Arte es:
"Hacer bien las cosas con creatividad y sensibilidad"
El trabajo administrativo, sobre todo el directivo, requiere de la capacidad para solucionar problemas de modo diferente, es decir, de manera creativa, mediante el establecimiento de nuevas formas. La administración es más que una técnica mecánica; el administrador requiere de mucha imaginación, obviamente, nutrida por un fundamento teórico-práctico.

2.2.5 Funciones del administrador en el ejercicio profesional
La profesión de administrador es muy variada dependiendo del nivel en que se sitúe el administrador, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planeación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretender servir.

Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa. Un administrador debe conocer cómo se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujograma, como se interpreta un balance, como se elabora la planeación y el control de producción; estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo, lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada. Es importante referirse al papel que como administrador se desarrolla en una organización, llamada de bienes o de servicios.

2.2.6 Roles gerenciales

Los administradores en sus funciones son planificadores, organizadores, líderes y controladores de la organización. En realidad, todo administrador (desde el director de programas de un club universitario hasta el presidente ejecutivo de una empresa multinacional) asume una gama mucho más amplia de papeles o funciones para conducir la organización a sus objetivos establecidos. En un sentido amplio, un rol consiste en los patrones de conducta que se esperan de un individuo dentro de una unidad social. Para los propósitos de la teoría de la administración, un rol es la conducta esperada de alguien dentro de la unidad funcional. Por tanto, los roles son inherentes a las funciones.

Henry Mintzberg hizo una encuesta exhaustiva sobre las investigaciones de la época acerca de este tema y las integró con los resultados de su propio estudio de las actividades de cinco presidentes ejecutivos. La encuesta combinada abarcaba todas las clases y niveles de administradores: supervisores de fábrica, gerentes de ventas, administradores, presidentes y hasta jefes de pandillas callejeras.

Mintzberg llegó a la conclusión de que existe considerable semejanza en el comportamiento de los administradores en todos los niveles. Afirma que todos poseen autoridad formal sobre las unidades de su organización y que la autoridad les confiere un status (condición). Este status hace que tengan relaciones interpersonales con los subordinados, colegas y superiores, quienes a su vez les suministran la información que necesitan para la toma de decisiones. Esos aspectos diferentes de su trabajo los impulsan en todos los niveles a asumir una serie de papeles (funciones) interpersonales, informativos y decisionales, que Mintzberg definió como "conjuntos organizados de comportamientos". Aquí, se resumen los hallazgos y las teorías de Mintzberg acerca de los roles administrativos.

Roles interpersonales

Tres roles interpersonales, figura administrativa, líder y enlace, que en ocasiones parecen ser rutinarios, ayudan a los administradores a mantener sus organizaciones funcionando normalmente.

Figura directiva: Como figura directiva, el administrador desempeña funciones como cabeza de la unidad: atiende visitantes, asiste a las bodas de sus subordinados, invita a clientes a comer. Pero lo más importante, los administradores son símbolos y personifican, tanto para los miembros de la organización, como para observadores externos, los aciertos y los fracasos de una organización. Con frecuencia se les considera responsables de resultados sobre los cuales tienen poco o ningún control.

Líder: Como los administradores trabajan con la gente y a través de ella, son responsables de las acciones de sus subordinados, así como de las suyas propias, de lo cual deben rendir cuentas. De hecho, el éxito o el fracaso de sus subordinados es una medida directa de su éxito o fracaso. Puesto que los administradores tienen subordinados y otros recursos, son capaces de lograr más que los que no son administradores, lo cual desde luego significa que se espera que logren más que otros miembros de la organización.

Enlace: Al igual que los políticos, los administradores deben aprender a trabajar dentro o fuera de la organización con cualquier persona que pueda ayudarles a lograr los objetivos de la organización. Todos los administradores efectivos "juegan a la política", en el sentido de que forman redes de obligaciones recíprocas con otros administradores dentro de la organización. Asimismo, pueden formar alianzas o coaliciones o unirse a ellas. Los administradores confían en estas relaciones para ganar apoyo a sus propuestas y decisiones y la cooperación en la realización de diversas actividades."

Roles informativos

Recibir y comunicar información, sugiere Mintzberg, son los aspectos más importantes del trabajo de un administrador. "Los administradores necesitan información para tomar decisiones inteligentes y otras personas de la organización dependen de la información recibida o transmitida a través de los administradores". Mintzberg identifica tres roles informativos: seguimiento, divulgación, y comunicación.

Seguimiento: Los administradores buscan constantemente información útil, tanto dentro como fuera de la organización. Preguntan entre sus subordinados y recaban información extraoficial, por lo general, a través de redes de contactos. Es frecuente que el seguimiento convierta a los administradores en los miembros mejor informa dos de sus grupos.

Divulgación: En este rol, los administradores distribuyen información importante entre los subordinados. Parte de esa información es coloquial y se recaba en juntas de personal y en memorándums; sin embargo, en parte se basa en análisis e interpretaciones de eventos que realiza el administrador. De cualquier forma, el administrador es responsable de asegurar que los subordinados dispongan de la información necesaria para desempeñar sus funciones.

Vocero: Los administradores también transmiten información a gente ajena a sus propias áreas de trabajo. Mantener bien informados a los superiores es parte importante de este rol. Al igual que los diplomáticos, los administradores pueden hablar de su trabajo dentro de la organización, o bien, representar a toda la organización al tratar con clientes, contratistas y funcionarios públicos.

Roles de toma de decisiones

Según Mintzberg, la información es "el insumo básico para los administradores que toman decisiones", quienes desempeñan cuatro roles en la toma de decisiones.

Emprendedor: Los administradores buscan mejorar sus unidades. Por ejemplo, cuando tienen algo en mente, pueden lanzar un proyecto de desarrollo para hacerlo realidad. En este papel, inician el cambio por voluntad propia.

Manejan contratiempos: Ninguna organización funciona sin problemas todo el tiempo. La cantidad de dificultades que pueden surgir, desde las de índole financiera o hasta baja en las utilidades, es ilimitada.

Es de esperar que los administradores solucionen problemas y sigan adelante, aun basados en decisiones poco populares.

Para tomar estas decisiones difíciles, los administradores deben tener capacidad para pensar en forma analítica y conceptual. El pensamiento analítico implica dividir un problema en sus componentes, analizarlos y después discurrir una solución factible. La habilidad para pensar en forma conceptual es aún más importante, significa considerar toda una tarea en abstracto y vincularla con otras labores. La capacidad para apreciar las principales implicaciones de una decisión es esencial si el administrador debe cumplir los objetivos tanto de una unidad de trabajo como de una organización mayor.

Asignación de recursos: Cualquier administrador afronta gran cantidad de objetivos organizacionales, los cuales compiten por tiempo y recursos (tanto humanos como materiales). Como tales recursos son siempre limitados, cada administrador debe lograr balancear diversos objetivos y múltiples necesidades. Por ejemplo, muchos administradores disponen sus actividades diarias en términos de prioridades, así, los asuntos más importantes se atienden de inmediato y los menos importantes se dejan para después.
Negociar: Los administradores emplean gran parte de su tiempo en negociar porque solo ellos poseen la capacidad y los conocimientos que este rol exige. Algunas de estas negociaciones atañen a organizaciones externas. Por ejemplo, el presidente de una compañía puede tratar con una empresa consultora; un jefe de producción puede negociar o tratar con un proveedor.

A su vez, los administradores negocian dentro de la organización. Con frecuencia, surgen desacuerdos sobre los objetivos y los medios más viables para alcanzarlos con mayor efectividad. Las disputas no resueltas pueden minar la moral y la productividad, y aun desalentar a empleados competentes. Es por este motivo que los administradores deben asumir el papel de mediadores y negociar compromisos cuando surgen fricciones. Resolver divergencias de opinión requiere de capacidad y tacto; los negociadores indecisos pueden desalentarse al darse cuenta de que solo empeoraron las cosas.

En el trabajo de Mintzberg destaca la atención al ámbito incierto y turbulento que enfrentan los gerentes en el mundo real. La realidad solo es predecible y controlable en parte. Según Mintzberg, los administradores eficientes no tienen el tiempo para pensar mucho. Más que nada son pragmáticos, al enfrentar la cantidad de retos y sorpresas. La capacidad para reconocer el rol correcto que debe asumir en cada situación y la habilidad para cambiar de rol con facilidad son características de un administrador efectivo.

2.2.7 Tipos de administradores o directores. Niveles en la organización
Los administradores son individuos en una organización que dirigen las actividades de otros. Estos también podrán tener algunas responsabilidades operativas. Los administradores convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva. Estos tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.

El término administrador se ha utilizado para designar a aquel que es responsable de llevar a cabo las cuatro principales actividades de la administración. Sin embargo, los administradores pueden ser clasificados en dos formas: por su nivel en la organización (de nivel primario, de nivel medio y de alto nivel) y por la clase de actividades organizacionales de que se encargan (administradores funcionales y generales).

El administrador de nivel primario se corresponde con el nivel más bajo en una organización donde los individuos son responsables del trabajo de otros, recibe el nombre de administración de primera línea o primer nivel. Dirigen a los empleados de operación solamente. Ejemplo, el supervisor de una planta industrial, el supervisor técnico de un departamento de investigación. A estos administrativos se les llama a veces supervisores.

Los administradores de nivel medio pueden referirse a más de un nivel en la organización. Este tipo de administrador dirige la actividad de otros administradores y, algunas veces, también las de los empleados de operación. Sus principales responsabilidades son dirigir las actividades que cumplen con las políticas de la organización y equilibrar las exigencias de sus superiores con las capacidades de sus subordinados.
Los administradores de alto nivel se componen de un grupo relativamente reducido de ejecutivos, es responsable de la dirección global de la organización. Establece las políticas de operación y guía la interacción de la organización con su ambiente. Los títulos típicos de estos administradores son “presidente ejecutivo”, “presidente” y “vicepresidente”. Los títulos varían según la organización y no siempre son un criterio confiable de pertenencia al nivel más alto de la jerarquía.
La otra gran clasificación de los administradores se basa en la gama de actividades que dirigen.
Administrador funcional: El administrador funcional es responsable de una sola actividad organizacional, como producción, mercadotecnia o finanzas. Las personas y actividades que preside se ocupan de un conjunto común de actividades.

Administrador general: El administrador general supervisa una unidad compleja, por ejemplo, una compañía, una subsidiaria o una división independiente. Es el responsable de todas las actividades de dicha unidad: su producción, mercadotecnia y finanzas.

Una pequeña empresa puede tener un solo administrador general (su presidente o vicepresidente ejecutivo), pero una gran organización a veces tiene varios, cada uno a la cabeza de una división más o menos independiente. Así, en una gran compañía de alimentos, puede haber una división de comestibles, una división de productos refrigerados y una división de productos congelados, con un administrador general que preside cada una. A semejanza del presidente ejecutivo de una firma pequeña, cada uno de los tres jefes divisionales será el responsable de todas las actividades de la unidad.

Niveles y destrezas administrativas
En todos los niveles de una organización, los administradores necesitan planear, organizar, dirigir y controlar. No obstante, se dan diferencias entre ellos en el tiempo que dedican a cada una de las actividades anteriores. Algunas de las diferencias dependerán de la clase de organización donde trabajen y del tipo

de puesto que desempeñen. Por ejemplo, cabe suponer que el director de una pequeña clínica privada empleará su tiempo en forma muy distinta al jefe de un gran hospital de enseñanza e investigación. El primero, sin duda, dedicará relativamente más tiempo al ejercicio de la medicina y menos tiempo a dirigir la organización que el segundo.

Otras diferencias en la manera en que los administradores distribuyen su tiempo dependerán del nivel que ocupen en la jerarquía organizacional. En las secciones siguientes explicaremos cómo sus destrezas y actividades diferirán en los diversos niveles y examinaremos los papeles que desempeñan.

Robert L. Katz, un educador y ejecutivo, distingue tres tipos básicos de destrezas: técnicas, humanas y conceptuales, que a su juicio necesitan todos los administradores. Una destreza técnica es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. El cirujano, el ingeniero, el músico y el contador tienen destreza técnica en su campo respectivo.

Una destreza humana es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas.
Una destreza conceptual es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del administrador para verla como un todo y entender cómo sus partes se relacionan entre sí. También incluye su capacidad de entender cómo un cambio en una parte de la organización puede afectarla en su totalidad.

Katz afirma que, pese a que estas tres destrezas son imprescindibles para una buena administración, su importancia relativa para un administrador en particular depende del nivel que ocupe en la organización. La destreza técnica es muy importante en los niveles inferiores de la administración; en contraste, la capacidad humana es importante para los administradores a cualquier nivel: como los administradores deben trabajar principalmente con otros, la habilidad que posean para detectar la capacidad técnica de sus subordinados es más importante que su propia calificación técnica. Por último, la importancia de la capacidad conceptual aumenta conforme una persona asciende en un sistema administrativo basado en los niveles jerárquicos de la autoridad y la responsabilidad.

2.2.8 La empresa
El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo. La administración de empresas posee cinco variables principales que constituyen su estudio las cuales son: tarea, personas, tecnología, ambiente y estructura.

¿Qué es una empresa?
Es una entidad económica de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, se dedica a la producción de bienes y servicios para satisfacción de necesidades humanas, y puede buscar o no lucro.

¿Cuál es la finalidad principal de una empresa?
Hay muchos ángulos para definir las finalidades de una empresa según la perspectiva de dueño, gerente, socio, empleado, cliente, comunidad o asesor:
• Satisfacer a los clientes
• Obtener la máxima rentabilidad
• Obtener resultados a corto plazo
• Beneficiar a la comunidad
• Dar servicio a los clientes
• Beneficiar a los empleados
• Dar imagen personal

Sin embargo, si se analiza cada una de las propuestas anteriores, se encuentra que centrarse en la mayoría de ellas puede llevar al fracaso, la finalidad principal de una empresa es la generación de excedentes que posibiliten su reproducción de empresa en el largo plazo. Esto implica que satisfacer al cliente o beneficiar a otros, son condiciones necesarias para poder reproducirse, sin cumplir con esas condiciones, obviamente iría al fracaso.

Dado que la coherencia producto - mercado de la empresa es dinámico, se requiere de una interpretación dinámica de la realidad interna y del entorno, lo cual significa vigilar y tomar decisiones para cambiar, adaptarse, crecer, mejorar, defenderse, retraerse, atacar, todo lo cual está orientado a mantener y mejorar la empresa.

2.2.8.1 La empresa y su clasificación.
¿Cuál es la relación empresa -consumidor?
El mercado es un conjunto de consumidores potenciales y proveedores de satisfacción, es donde se encuentran las necesidades y los productos, por lo cual la empresa debe orientarse hacia la necesidad, por ejemplo:
Dicha relación producto - necesidad o empresa - consumidor, indica que la coherencia entre el producto y el mercado es uno de los principales factores para el éxito de la empresa.
¿Cuáles son las funciones básicas de toda empresa?
Recursos Humanos: donde se recluta, selecciona, contrata e induce al personal que ingresa a la empresa.
Producción: donde se lleva a cabo la transformación de los insumos en productos terminados, listos para ser consumidos.
•Mercadotecnia: donde se lleva a cabo la función de promoción y ventas de los productos.
•Finanzas: donde se lleva a cabo la obtención y administración de los recursos financieros de la empresa.
•Administración: donde se llevan a cabo las funciones de previsión, planificación, organización, integración, dirección y control de todas las actividades generales de la empresa.
¿Cuáles son los recursos básicos de la empresa?
•Materiales: conformada por todos los bienes tangibles, tales como edificios, maquinaria, insumos.
•Financieros: es el recurso monetario con el que la empresa funcionará.
•Humanos: conformado por todo el personal que labora en la empresa. Este es el elemento más importante

dentro de la organización.
•Técnicos-Administrativos: compuesto por el conjunto de procedimientos y sistemas aplicables en una empresa, por ejemplo, el sistema de contabilidad, técnicas de inducción, técnicas de evaluación del desempeño.
¿Cómo se clasifican las empresas?
Existen varios tipos de clasificación de las empresas, entre las principales se tiene:
Por su tamaño:
•Pequeña: cuenta con activos menores a $100,000.00 dólares, con menos de 20 empleados trabajando en la empresa y cubre una parte del mercado local o regional.
•Mediana: es aquella que tiene activos menores a $250,000.00 dólares, con menos de 100 empleados laborando y su producto solamente llega al ámbito nacional.
•Grande: cuenta con activos mayores a $250,000.00 dólares, tiene más de 100 empleados, y su producto abarca el mercado internacional.
Por su actividad económica:
•Extractivas: son las empresas que proporcionan materia prima a otras industrias, por ejemplo, pesca, agricultura, caza, explotación de bosques y canteras, etc.
•Industriales o fabriles: se dedican a la producción de bienes, mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de fabricación, por ejemplo, electricidad, agua, manufactura, etc.
•Comerciales: empresas que se dedican a la compra y venta de productos terminados, tales como almacenes, librerías, farmacias, supermercados, etc.
•Financieras: empresas del sistema financiero que efectúan préstamos a personas y organizaciones. Ejemplo, los Bancos.
•Empresas de Servicio: se dedican a la prestación de servicios no tangibles, tales como transporte, limpieza, etc.
Por su constitución patrimonial.
•Públicas: tales como Instituciones de Gobierno, Instituciones Autónomas, Municipalidades, Ayuntamientos, etc.
•Privadas: las que se dedican a la producción de bienes y servicios a la vez que buscan lucro, y su capital está formado por aportes de personas particulares.

2.2.8.2 La empresa y su entorno. Sinergias empresariales
La administración debe reconocer la necesidad de responder a los cambios. El ignorar los cambios en el medio que afectan su negocio, es arriesgar la supervivencia de las empresas. Los cambios en los precios de los energéticos, las crecientes demandas de aumentos salariales de los sindicatos, el aumento o disminución de las tasas de interés y las dificultades económicas de los proveedores de la empresa, son ejemplos de cambios dinámicos en el entorno externo que pueden tener una gran repercusión en la empresa.
Para comprender el entorno externo y su impacto en las organizaciones, se deben adoptar conceptos de la teoría de sistemas, uno de los supuestos fundamentales en la teoría de sistemas consiste en que las organizaciones no son ni autosuficientes ni cerradas. Más bien intercambian recursos con el entorno externo y dependen de él, definido como todos los elementos externos de una organización que son

significativos en su operación. Por tanto, las organizaciones toman insumos-materia prima, dinero, fuerza de trabajo, y energía del entorno externo, los transforman en productos o servicios, y lo regresan al entorno externo como producción.

El enfoque de sistemas trata de concebir la organización como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas. En vez de ocuparse por separado de las partes de una organización, el enfoque de sistemas da a los administradores una manera de verla como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio.

Por ejemplo, al gerente de producción de una planta industrial le gustaría tener series largas e ininterrumpidas de productos estandarizados a fin de mantener la máxima eficiencia y costos bajos. Por su parte, a los administradores de mercadotecnia les gustaría ofrecer una entrega rápida de una amplia variedad de productos; por consiguiente, querrán un programa flexible de producción que surta órdenes especiales con poco tiempo de aviso. Un administrador de producción orientado a los sistemas tomara decisiones de programación solo después de haber identificado el impacto que estas ejercerán en otros departamentos y la organización entera.
Ello significa que 1os administradores no pueden operar totalmente dentro de 1os confines del organigrama tradicional. Para integrar su departamento con toda la empresa, necesitan comunicarse con otros empleados, departamentos y, con frecuencia, también con los representantes de otras organizaciones. En ese contexto se refiere a los subsistemas a las partes que constituyen un sistema global. Y cada sistema a su vez puede ser subsistema de uno todavía mayor. Así, un departamento es un subsistema de una planta, la cual puede ser un subsistema de una compañía; esta puede ser un subsistema de un conglomerado o industria, la cual es un subsistema de la economía nacional que a su vez es un subsistema del sistema mundial.

Todas esas partes funcionan de manera sinérgica. La sinergia significa que el todo es mayor que la suma de sus partes. En el lenguaje de las organizaciones, sinergia significa que, a1 cooperar e interactuar 1os departamentos individuales de una organización, se vuelven más productivos que si cada uno actuara en forma aislada. Por ejemplo, es más eficiente que 1os departamentos de una firma pequeña trate con un solo departamento de finanzas en vez de que cada uno posea su propio departamento de finanzas.

El análisis del entorno es necesario conocer que un sistema abierto se refiere al que interactúa con su ambiente; se le considera cerrado si no lo hace. Todas las organizaciones interactúan con su ambiente, pero lo hacen en forma variable. Por ejemplo, una planta automotriz es un sistema mucho más abierto que un monasterio o una cárcel.

El entorno externo tiene elementos de acción directa como indirecta. En ese contexto aparecen los grupos de interés que influyen directamente en una organización, entonces forman parte del entorno de acción directa. Algunos grupos de interés, como los empleados o los accionistas, se consideran grupos de acción internos, mientras que otros, como clientes y competidores, se consideran grupos de interés externos. Los elementos de la acción indirecta, como la tecnología, la economía y la política de una sociedad, afectan el

ámbito en el que opera una organización y son susceptibles de convertirse en elementos de acción directa. Los grupos de interés son aquellos individuos o grupos que se ven indirectamente afectados por la forma en que una organización busca lograr sus objetivos. Los grupos de interés externos son grupos o individuos en el entorno externo de una organización que afecta las actividades. Los grupos de interés interno son grupos o individuos como los empleados, que en sentido estricto no forman parte del entorno de una organización, pero de los cuales un administrador es responsable.

Elemento del entorno de acción directa
El entorno de acción directa se compone de grupos de interés. Hay dos categorías de grupos de interés, los grupos de interés externos incluyen entidades como sindicatos, proveedores, competidores, clientes, grupo de interés especial y entidades gubernamentales. En los grupos de interés internos se incluyen empleados, accionistas y el consejo directivo. Antes de finalizar estas dos categorías se debe enfatizar un aspecto fundamental: el rol o función que desempeñen los grupos de interés puede cambiar a medida que evolucionan y se desarrollan los entornos de las organizaciones. Los administradores deben mostrarse sensibles ante este hecho al tratar de detectar las diversas influencias en el comportamiento de una empresa y recomendar respuestas hacia el entorno cambiante.

Grupos de interés externos
Los grupos de interés externos, que afectan las actividades de las organizaciones desde fuera de la organización incluyen clientes, proveedores, gobierno, grupo de interés especial, medios de comunicación, sindicatos laborales, instituciones financieras y competidores.

Clientes
Los clientes aportan recursos, por lo general, dinero a cambio de bienes y servicios que producen o proporcionan una organización. Un cliente, puede ser una institución como una escuela, hospital o entidad gubernamental; puede ser otra forma, como un contratista, distribuidor o fabricante. También puede ser un consumidor individual. La táctica de ventas varía según el consumidor y la situación del mercado.
Generalmente, un administrador de mercadotecnia analiza a los consumidores potenciales y a las condiciones del mercado, dirigiendo después una campaña basada en su análisis.
El mercado de consumidores puede ser sumamente competitivos, con gran número de compradores y vendedores potenciales que buscan hacer el mejor trato. En tales mercados, los administradores han de preocuparse especialmente por el precio, calidad, servicio y disponibilidad del producto si quieren conservar a sus consumidores y atraer a otros.

El administrador busca conocer la identidad del cliente y todo lo más que pueda sobre él, a quien se le llama mercado meta. La información sobre los clientes se obtiene a través de la investigación de mercado, por ejemplo, mediante estadísticas personales sobre el cliente (perfil demográfico), conductas de compra (comportamiento del consumidor) o estilo de vida general (perfil consumidor y las decisiones de compra, se transfieren a un sistema de alta tecnología) como el de las tarjetas de registro de compradores. Estas tarjetas deben presentarse en cada compra, con las que el cajero ingresa las conductas de compra del cliente directamente en una base de datos que facilita un sofisticado análisis de la toma de decisiones de los clientes y lleva directamente a una mejor planeación de negocios.

Proveedores
Cualquier organización adquiere insumos, materia prima, servicios, energía, equipo y mano de obra, del medio ambiente y lo utiliza para fabricar un producto. Lo que la organización adquiere de su entorno, y lo que hace con lo que adquiere, determinará tanto la calidad como el precio del producto final. Por tanto, cualquier organización depende de los proveedores de materia prima y de la mano de obra, e intentará aventajar a la competencia para obtener precios más bajo, mejor calidad en el trabajo y entrega más rápido.

Es necesario destacar la función más importante que desempeña un grupo especial de proveedores: el de los vendedores. Los vendedores surten los materiales y proporcionan los servicios necesarios para las actividades específicas de producción o para operaciones generales.
Si existen muchos proveedores potenciales, habrá más competencia entre ellos y las materias primas necesarias estarán aseguradas al mejor precio; pero si hay pocos proveedores potenciales, una empresa que las desea tendrá que pagar un precio alto por ellas. El número de proveedores posibles no solo influirá en el precio de las materias primas, sino también en la administración de las políticas de precios.

Gobierno
En el siglo XVIII se sostiene, que el gobierno no debe influir en las actividades empresariales, debe limitarse a preservar la ley y el orden, y permitir que el mercado libre conforme la economía, sin embargo, a principios del siglo XX los abusos de poder de los empresarios llevaron al gobierno de EE.UU. a adoptar el papel de guardián, a regular las organizaciones para proteger el interés público y asegurar la adhesión a los principios del libre mercado.

El alcance de la intervención del gobierno en la economía ha ido en aumento desde la segunda guerra mundial. A medida que se ha incrementado, ha generado más controversia. Por otro lado, promete beneficios sociales genuinos como aire y agua más limpia, y una mejora general en la calidad de la vida, así mismo la regulación beneficia y protege a la propia industria regulada. Por otra parte, la regulación es costosa y puede inhibir la libre empresa.

Grupo de interés especial
Estos grupos utilizan el proceso político para promover su posición en algún asunto particular como el control de armas, el aborto o la oración en la escuela de gobierno. La administración jamás puede estar segura de que no se formará un grupo determinado que se oponga a la empresa en algún aspecto.

Medios de comunicación
Los medios de comunicación siempre han cubierto la actividad económica y empresarial, no obstante, hoy en día la comunicación masiva permite una cobertura cada vez más amplia y sofisticada, desde reportajes noticiosos generales hasta artículos de investigación minuciosa. En la actualidad las grandes organizaciones perciben a la perfección que habita en una esfera de cristal en la que cualquier

acontecimiento es objeto de escrutinio de los medios de comunicación y de las redes sociales como herramientas en manos de todos.

Sindicato
Por lo general, los especialistas en personal manejan el suministro de mano de obra de una organización; en ocasiones se complementa con otros administradores a quienes le corresponde responsabilidades específicas de contratación y negociación. Utilizan multitudes de conductos para ubicar trabajadores que poseen diversas capacidades y experiencia que requieren la organización. Por lo regular cuando una organización emplea miembros del sindicato los administradores y el sindicato establecen cierto tipo de negociación colectiva para negociar el salario, condiciones de trabajo, horario y demás.

Instituciones financieras
Las organizaciones necesitan varias instituciones financieras, entre ellas los bancos, los bancos de inversión y las compañías de seguros para mantener y ampliar su actividad, tanto las empresas nuevas como las bien establecidas obtienen préstamos a corto plazo con objeto de financiar sus operaciones actuales o bien a largo plazo para construir nuevas instalaciones o adquirir equipos.

Dado que las relaciones satisfactorias con las instituciones financieras son muy importantes, establecerlas y conservarlas puede ser responsabilidad conjunta del jefe de finanzas y del jefe de operaciones de la organización. Esas responsabilidades se han complicado mucho con los enormes cambios que han ocurrido en la industria financiera.

Uno de los cambios consiste en que las instituciones de servicios completo de inversiones están sustituyendo las disposiciones corporativas antiguas, por ejemplo, para ampliar sus servicios financieros American Express adquirió bancos internacionales y de inversión, empresas aseguradoras y fondos mutuales de los años 80.

Los recientes cargos de tratos ilegales contra los bancos de inversión causaron revuelo en la industria, como ocurrió en el mercado accionarlo en 1987, que se relacionó, en parte, con los complejos programas de comercialización por computadoras, a su vez las entidades mediadoras impulsaron las tendencias a la incorporaciones y fusiones que prevaleció durante los 80, y cada vez es más estrecha la relación con los mercados mundiales de valores o acciones y dinero. Es más, la desregulación de la industria bancaria está aumentando la competencia, al mismo tiempo que muchos bancos se han visto debilitados por la falta de pago de préstamos aquí y en el extranjero.

Competidores
Para incrementar su participación en el mercado, una empresa debe aprovechar dos oportunidades:
1-Debe captar más clientes, ya sea participando en el mercado o encontrando la forma de aumentar el tamaño del propio mercado.
2-Debe superar a sus competidores entrando en un mercado en expansión y explotándolo. Sea cual fuera el caso, corresponde a la empresa analizar las competencias y establecer una estrategia de comercialización definida con claridad para satisfacer más al consumidor.
En ocasiones, la competencia es limitada. En un mercado oligopólico, donde los relativamente escasos vendedores les hacen frente a innumerables competidores, los vendedores pueden dividir, de manera informal, el mercado entre ellos y fijar los precios. En un mercado monopólico, todo consumidor debe comprar en una de las fuentes que dispone como, por ejemplo, una empresa que proporciona servicio de energía eléctrica. A veces, una empresa disfruta de un monopolio temporal, como cuando Xerox introdujo la copiadora electrostática. Desde luego, los monopolios están sujetos a regulación gubernamental.
Los competidores también influyen en la toma de decisiones. Si existe mucha competencia en el mercado, una empresa debe competir en precios. Si es la empresa líder, debe establecer el precio de un producto. En este caso será un precio de seguidor. En cualquier caso, la cantidad y calidad de la competencia en el mercado, influirán directamente en las decisiones de la administración y operaciones diarias.

Grupo de interés interno
A pesar de que, en términos estrictos, los grupos de interés internos no forman parte del ámbito de la organización, si son parte del ámbito del que un solo administrador es responsable.

Empleados
En gran parte de las organizaciones se está registrando un cambio en la fuerza de trabajo, debido en parte a factores demográficos, la llamada generación del crecimiento desmedido de que la población está envejeciendo, y el declive en la tasa de crecimiento de la población significa que muy pronto habrá una escasez de mano de obra. A su vez, la capacidad que requieren los empleados también está cambiando a medidas de que las empresas requieren experimentar con programas de calidad, enfoque de equipos y grupos de trabajos auto administrados, necesitan empleados más preparados y versátiles.

Las personas que trabajan en una empresa constituyen sus recursos humanos, las que satisfacen las necesidades de la organización de adquirir las capacidades necesarias para conducir un negocio eficaz y eficiente. Existen tareas que el directivo debe enfrentarse en el área de los recursos humanos; la primera de estas es captar los trabajadores necesarios. La segunda tarea es poner a los empleados correctos en los puestos correctos. Esto puede requerir una capacidad amplia del empleador. La tercera tarea que debe enfrentar un ejecutivo en el aspecto de recursos humanos, es motivar un desempeño humano eficiente que lleve al trabajador a niveles aceptables de productividad, esta tarea es muy compleja.

Accionistas y consejos directivos
La estructura gubernamental que rige las grandes empresas públicas permite que los accionistas influyan en una empresa ejerciendo su derecho al voto. Sin embargo, tradicionalmente, el interés de los accionistas se ha centrado en las utilidades de sus inversiones, y han dejado la operación real de las organizaciones en manos de sus administradores.

No obstante, en años recientes ciertos grupos de activistas sociales han empezado a comprar pequeñas cantidades de acciones con el propósito de obligar al voto sobre asuntos controvertidos durante las reuniones corporativas anuales. Ralph Nader fue el primero de esta técnica cuando en 1969, lanzó la

campaña GM que consistía en que un grupo adepto comprara las acciones de la General Motors con la intención de provocar una controversia acerca de aspectos empresariales y sociales, incluyendo las necesidades de transporte público, los derechos de la mujer y las minorías, diseño de productos en aras de la seguridad, y control de emisiones.

Una norma de la comisión de tazas y valores, establecidas en 1983, hizo difícil la aplicación de esta táctica peculiar, no obstante, la estrategia de comprar acciones para obtener el control de empresas completas sigue siendo una política empresarial difundida. A pesar de que, con frecuencia, las funciones e incorporaciones hostiles son alentadoras por la necesidad legítima de reorganizar la industria manufacturera de un país implica grandes gastos de capital y, por lo general, se justifican por la retracción en las operaciones y la liquidación de activos.

Económicos
Todas las organizaciones requieren recursos financieros para permitir sus operaciones actuales y para tener fondos para el crecimiento. Si esto es muy rentable, el dinero ganado puede quedarse en la empresa y emplearse para tener fondos para el crecimiento deseado. Estos fondos se llaman utilidades retenidas (porque se retienen en la empresa, no se pagan como dividendos a los accionistas); esta es la manera más barata de financiar el nivel deseado de crecimiento, por ello deben utilizarse otras fuentes generales de financiamiento para las empresas; capital de adeudo y capital propio.
El capital de adeudo es el dinero prestado a las organizaciones para usarse en los negocios. Los préstamos bancarios, las líneas de crédito y los bonos cortos a bancos y tenedores de bonos, quienes a su vez los prestan. Los intereses son el dinero pagado, ya sea a un banco o a un propietario de bonos por el uso de dinero. El interés es caro a corto plazo, pero el capital de deuda es a menudo la fuente más barata de fondo a largo plazo. Una vez pagado, se puede pedir más dinero prestado. Sin embargo, cuando una empresa vende acciones se vende una acción, la empresa no tiene obligaciones de recomprarla. En general, una empresa no tiene la obligación de pagar dividendos. Como la acción no necesita ser recomprada ni los dividendos pagados.

Sin embargo, cuando una empresa vende acciones está renunciado a la propiedad; a esto se le llama capital propio. Una vez que se vende una acción, la empresa no tiene obligación de pagar dividendos. Como la acción no necesita ser recomprada ni los dividendos pagados, el capital propio es la forma más barata de obtener y como una vez vendida la acción se va para siempre (a menos que se recompre), el capital propio es la forma más cara de largo plazo de obtener capital.

En general, las tareas financieras más importantes que confrontan los administradores son adquiridas de los fondos necesarios mediante una combinación de utilidades retenida, capital de deuda y capital propio para destinar los recursos financieros obtenidos en el uso de la empresa.

Elementos de acción indirecta del entorno
Los componentes de acción indirecta del ambiente externo afectan a las organizaciones en dos formas:
1-Las fuerzas pueden dictar la formación de un grupo que en su momento se convertirá en accionista.

2-Los elementos de acción indirecta generan el clima-tecnología que cambia con rapidez, crecimiento o recesión económicos, y cambios en las actitudes hacia el trabajo en el cual la organización existe y ante el cual tendrá que responder en última instancia, por ejemplo, la tecnología moderna de la computadora permite adquirir, almacenar, coordinar y transferir grandes cantidades de información referente a los individuos. Los bancos y otras empresas mercantiles la utilizan para mantener, guardar, procesar e intercambiar información sobre el estado de crédito de prestatarios potenciales.

Individuos preocupados por el uso indebido de esta información pueden formar un grupo de interés especial de presiones para buscar cambios voluntarios en la práctica en lo que respecta a los negocios. Si este grupo organizara un boicot exitoso contra algún banco en particular, se convertiría en un grupo de interés de ese banco y entraría en su ámbito de acción directa.

Variables sociales
No es más que factores como la demografía, el estilo de vida y los valores sociales que pueden influir en una organización desde un entorno interno.

Fahey y Narayanan dividen las variables sociales en tres categorías: demográficas, de estilo de vida y valores sociales. Los cambios demográficos y de estilo de vida afectan la composición, ubicación y las expectativas de la oferta de mano de obra y de los clientes de una organización. Los valores desmeritan a todos los demás cambios, sociales, políticos, tecnológico, y económico y determinan todas las elecciones que la gente hace en la vida. Los valores sociales también establecen los parámetros con que operan los administradores y las organizaciones.

En años recientes, los valores sociales cambiantes han debilitado el compromiso con la igualdad de oportunidades y la regulación de la industria, ha alterado la evaluación de los costos y beneficios de tecnologías novedosas y las expectativas económicas de los consumidores, las mujeres y las minoráis.
Tal vez, lo más importante para los administradores sea la forma en que los valores afectan nuestras actitudes hacia las organizaciones y el propio trabajo. Por ejemplo, la participación del personal en la toma de decisiones gerenciales era considerada un medio de mejorar su moral y productividad; en cambio, hoy algunos observadores la juzgan un imperativo ético.

Rescher ha descrito cinco formas en que pueden cambiar los valores sociales. Rara vez puede seguir un nuevo valor, o puede desaparecer por completo uno ya existente. Tal fue el caso en las históricas decisiones iniciales de la Suprema Corte acerca de la integración racial. En otras instancias, la distribución de un valor entre la población puede extenderse en menor o mayor medida. Esto ocurre cuando los valores que propugna un grupo de interés especial, por ejemplo, uno de consumidores o un movimiento político, se extiende entre la población como un todo.

Un valor puede así mismo ascender o descender en la escala de valores. Por ejemplo, bajo la administración de Reagan, la defensa se convirtió en prioridad. De igual manera, el alcance de un valor en particular puede ampliarse o reducirse. Por tanto, los valores relacionados con los derechos civiles se ampliaron

para aplicarse al empleo y la educación, así como al derecho al voto. Por último, el parámetro con el que se aprecia o se cuantifica un valor puede variar, como sucede constante mente con nuestra evaluación de los estándares mínimos de vida.

Una perspectiva sociológica del medio incluye el estatus y tendencias demográficas, la ética que prevalece los valores personales, y los valores culturales generales. Cada uno de estos influye en como la administración cumple con su cometido. Cada país tiene su medio social único, y en la medida en que las empresas se convierten en internacionales, la administración debe comprender estos medios exclusivos.
Se conoce como ética laboral la importancia que una persona le da al trabajo. La ética laboral puritana tradicional (también llamada protestante), supone que el trabajo es bueno y una bendición de Dios, y que quien no trabaja es un vago. Las empresas de negocios confían en el deseo de trabajar de sus empleados, una ética laboral expresada en dedicación, lealtad a la empresa y compromiso de realizar el trabajo. Sin embargo, la ética laboral ha cambiado (particularmente entre los trabajadores jóvenes), y la administración cada vez más debe confrontarse con una realidad nueva.

Las actitudes de los trabajadores hacia el trabajo repercuten en las organizaciones, ya que estas reclutan, capacitan, recompensan y retienen a los empleados. Adicionalmente, como cada vez se integran más extranjeros a la fuerza laboral, las tradiciones culturales se unen y los administradores a menudo hallarán diferentes éticas de trabajo en el mismo centro laboral.

Muchos administradores han notado también un cambio en los valores personales de los trabajadores de hoy. No hace más de 30 o 40 años, el empleado era leal a la empresa y no aceptaba fácilmente ser transferido a un nuevo sitio de trabajo. Sin embargo, ahora algunos empleados están rechazando propuestas de transferencias, por preocupación por su estilo de vida o calidad de vida. Esto se ha convertido en un problema real para muchos trabajadores, y la administración está obligada a responder. Y la forma de responder, es que las compañías ahora no solo trasladan al ejecutivo al nuevo sitio de trabajo propuesto, sino también a su familia en un intento por convencerlos de que acepten. Otro factor que deben ser considerado, es el que ambos miembros de una pareja ejercen una profesión: como hombre y mujer trabajan, la reubicación ocasiona que el otro, tome la difícil decisión de quedarse o irse.

Hoy muchos trabajadores expresan preocupación, no solo por el empleo, sino también por la necesidad de experiencias de crecimiento personal. Desean ambientes laborales que constituyan un reto y les den oportunidades de crecer personal y profesionalmente. Esto tiene una repercusión en el trabajo y en el diseño de paquetes de incentivos, porque los administradores buscan estructurar tanto un ambiente laboral, como el trabajo mismo que satisfaga las necesidades de los empleados y logre que se cumpla con el trabajo, mientras se obtenga ganancias.
La competencia internacional y los recortes de personal en las industrias que no son competitivas, han ocasionado que muchas compañías se vuelvan a dedicar a trabajar duro. Esto puede ser fácilmente observable en el alargamiento del día laboral. Si bien el concepto de trabajar de 9 am a 5 pm no solo ha sido muy amplio sino es que, universalmente aceptado en la mitad del Siglo XX, para muchos es ahora un recuerdo.

Variables económicas
Los indicadores económicos comunes cuantifican el ingreso y la producción nacional, el ahorro, la inversión, los precios, los salarios, la productividad, el empleo, las actividades del gobierno, y las transacciones internacionales. Todos estos factores varían al transcurrir el tiempo, los administradores dedican gran parte del tiempo, y recurso de sus organizaciones a predecir la economía.

Hay dos tipos de cambios económicos. Los cambios estructurales en la economía son alteraciones significativas, ya sean temporales o definitivas, entre los distintos sectores de la economía y las variables económicas clave; estos cambios presentan un desafío a nuestros supuestos básicos de cómo funciona la economía. El cambio de una economía industrial a una de servicios y el incremento en los costos de energía en relación al costo de otras materias son ejemplos de cambios estructurales. Por el contrario, los cambios económicos cíclicos, son variaciones periódicas en el nivel general de la actividad económica. Por ejemplo, de lo anterior son el alza y la disminución de las tasas de interés, la inflación y la construcción de viviendas.

La organización usa los recursos (factores de entrada para producir bienes y servicios). Todo esto sucede dentro del ambiente económico general, el cual afecta cada uno de estos factores. Los directivos deben considerar el estado de la economía en la toma de decisiones de negocios. Los aspectos de la economía, como la inflación, las tasas de interés y de desempleo, deben ser tomados en cuenta por los administradores en sus decisiones. Una medida generalmente aceptada, es el producto nacional bruto (PNB). Este es el valor total del mercado de todos los bienes finales y servicios producidos por las empresas en un año. El PNB mide los recursos productivos de un país. No incluye los pagos como seguro social, los cuales no son resultado de una producción genuina, sino de la transferencia de dinero de un área de la sociedad (gobierno) a otra (receptores). Como tales, a estos cheques destinados a pagar la seguridad social, se les considera como pago de transferencia y no se incluyen en el PNB.
El valor del PNB se usa para calcular el producto per cápita, una medida básica del estándar de vida de un país. Los mayores recursos productivos para cada persona en un país, mejor estándar de vida. No obstante, el producto per cápita (una medida promedio), no significa que toda persona tenga ese estándar de vida. Continúa una gran disparidad entre el rico, la clase media y quienes viven en la pobreza. Por esa razón, los economistas y sociólogos, a menudo desarrollan modelos para medir la verdadera calidad de vida de un país, menos precisas, pero más informativas.

Variables políticas
Una entidad gubernamental, adoptará una posición rígida o una tolerante hacia la administración de una empresa con la que negocia. Se aplicarán con rigidez o se ignorarán las leyes antimonopolio. La política gubernamental restringirá o fomentará la libertad de acción de la administración. Este tipo de preguntas entrañan variables políticas, y sus respuestas dependen, en gran parte, de la naturaleza del proceso político y del entorno político. El proceso político implica una competencia entre distintos grupos de interés, cada uno de los cuales busca promover sus propios valores y objetivos. Alguno de estos grupos de interés son grupos de interés directo en una organización, otro no lo son, pero como todos interactúan entre sí, aun los grupos que no tienen interés alguno pueden influir en la organización.
Tanto el número de actividades de los grupos de interés se ha incrementado, al igual que la diversidad de asuntos que someten ante los tribunales y las legislaturas para su consideración. A pesar de la tendencia a la desregulación que ha prevalecido durante los últimos diez años, las responsabilidades del gobierno aun incluyen la protección del consumidor, la conservación del medio ambiente, y la de terminar con la discriminación en el empleo.
A medida que los grupos de interés, en particular los de interés especial, se comprometen más con sus objetivos, pueden hacerse más intensos y duraderos los conflictos sociales. Con frecuencia algunos asuntos generan conflictos entre grupos, incluso entre organizaciones empresariales. Estos pueden penetrar el sistema legal y dar por resultado ramificaciones muy complejas.
Variables tecnológicas
Las variables tecnológicas incluyen avances tecnológicos en ciencias básicas como la Física, al igual que nuevos desarrollos de productos, procesos y materiales. El nivel tecnológico de una sociedad o una industria particular determinan en gran medida qué productos y servicios se producirán, qué equipos se utilizará, y cómo se administrarán las operaciones.

El factor final en el medio externo, es el de la tecnología. Tiene un rápido efecto en las empresas, los cambios en el medio externo inciden en la empresa. Esta puede estar por completo comprometida con una forma de tecnología y haber hecho inversiones de capital importantes en máquinas y capacitación, solo para ver surgir una tecnología nueva, más innovadora y con mejor relación entre costo-beneficio. Por ello, ignorar los cambios en la tecnología puede constituir una alerta fatal para la administración que puede llevar a la empresa a desaparecer.

La teoría de la incertidumbre y la dependencia
Incertidumbre no es más que la falta de información, y la dependencia es el problema que enfrenta una organización en vista de sus necesidades de recursos vitales provenientes de fuerzas externas.

Como un todo, el entorno puede ser considerado tanto una fuente de información como un acervo de recursos. Dependiendo de la manera como enfoque su entorno, una organización enfrenta entonces uno de los problemas teóricos: la incertidumbre, generada por una falta de información; y la dependencia hacia otros respectos a recursos vitales.
M.T.Hannan y J.H. Freeman, han descrito seis factores ambientales que afectan el nivel de incertidumbre y dependencia de una organización. Por ejemplo, las refinerías de petróleo se hicieron más dependiente en los años 70, cuando la disponibilidad de la oferta de petróleo crudo, concentrada en Oriente Medio, disminuyó de forma repentina. La guerra entre Irak e Irán, que inflamó el Golfo Pérsico, hizo que la oferta de petróleo fuera aún menos confiable, como había sucedido con la intrincada red de alianzas inciertas en la región.

Administración del entorno total
El entorno externo es más o menos importante para los administradores, lo cual depende del tipo y de los propósitos de sus organizaciones, de sus propias posiciones y funciones, y del lugar que ocupan en el organigrama de la organización. Así en lo gerentes de Exon influirá más los factores del ambiente externos que en los de A&P, en los ingenieros de control de la contaminación influirá más que en los gerentes de división de venta y en los ejecutivos más que en los empleados.
Por su mayor poder y perspectivas más amplia, los gerentes que se hallan en los niveles más altos tienen más responsabilidad en la dirección de las relaciones con el ambiente externo que los que ocupan un nivel más bajo. Los administradores de alto nivel juegan un papel protagónico en el equilibrio de los intereses de los diversos grupos de interés de la organización, en hacer pronósticos y ajustarse a las tendencias del entorno de acción indirectas.

Cómo dar seguimiento al entorno de acción indirecta
Los administradores hacen un seguimiento del entorno de acción indirecta para detectar señales tempranas de los cambios que más tarde afectarán las actividades de su organización. Por ejemplo, en lugar de esperar que caigan las ventas, un administrador reducirá la producción cuando detectan una tendencia a la baja en el gasto general de los consumidores.
La información sobre el ambiente de acción indirecta proviene de muchas fuentes: los rumores de una industria, los gerentes de otra firma, los datos generados por las propias actividades de la empresa, los informes oficiales, las revistas especializadas, las publicaciones generales de finanzas y administración, los servicios de los bancos de datos mediante computadoras en línea. Las predicciones, las estadísticas y los rumores alertarán al administrador ante una

tendencia que conviene vigilar. Entonces, el administrador puede ordenar que se investigue más para aclarar acontecimientos potencialmente importantes. Utilizando técnicas de pronósticos estadísticos, los administradores pueden anticiparse a los cambios en las variables sociales, económicas, políticas y tecnológicas y preparar de esa manera planes alternativos para el futuro.

Cómo ajustarse al entorno

Por lo general, los administradores se ajustan al entorno externo a través del proceso de planeación. Ellos desarrollan y aplican planes estratégicos para orientar los esfuerzos de la administración a mejorar las relaciones con los elementos del entorno externo.

Un tipo especial de ajuste administrativo al ambiente requiere cambios en la estructura formal de las organizaciones. Los flujos de trabajo, los patrones de la autoridad, las relaciones jerárquicas entre los ejecutivos. Esta modalidad de adaptación recibe el nombre de diseño organizacional.

Unas cuantas organizaciones están diseñadas de manera muy racional, en tanto otras están reorganizadas y reestructuradas de acuerdo con las necesidades ambientales. En ambos casos, el ajuste exige que el administrador maneje una paradoja crítica. Antes un entorno que cambia cada vez más rápido y el incremento de las áreas de incertidumbre significativas, la planeación estratégica, fundamentalmente el proceso de estabilizar las actividades de una organización.

Entorno, organización y cambio

El desarrollo y la innovación dentro del ámbito tecnológico y de la explotación de las telecomunicaciones están irrumpiendo con mayor fuerza en todos los ámbitos de la empresa.

Son juntamente las empresas las que inciden en el entorno social y económico en el que vive la gente, son la fuente principal de creación de empleo e ingreso y sus valores, prácticas y comportamiento tienen una repercusión directa en la consecución de los objetivos sociales.

Pero cada día las empresas están sometidas a tomar ciertas medidas que no son socialmente aceptables, debido principalmente a elevar su eficiencia, eficacia y competitividad, frente a los cambios que ya no son solamente más insondables, sino que también son más acelerados.

La migración actual también es un problema sobre todo la del personal calificado, se estima que unos veinte millones de latinoamericanos y caribeños viven fuera de su país de nacimiento y que el número de profesionales, técnicos y afines latinoamericanos y caribeños fuera de su país de origen ascienden a poco más de trescientos mil hacia 1990.

La creación de puestos de trabajos, sigue siendo un problema principal en la mayoría de los países, en casi todas las economías se experimentó un aumento en el desempleo y el subempleo en los últimos años. La fuerza de trabajo de los países en vías de desarrollo se elevará en el 2050 a 3100.000.000 y será necesario entre 38 y 40 millones de nuevos puestos de trabajo.

América Latina es comparativamente la región más desigual del mundo debido principalmente a las condiciones negativas del contexto internacional de la mala administración de los gobiernos. En varios discursos presentados por delegados del fondo monetario internacional (FMI), América Latina está caracterizada por su creciente dependencia a los países industrializados, el desempleo y la pobreza siguen en niveles inaceptables lo que genera una alarmante desigualdad social.

La solución que plantea, está de la mano de la inversión directa en salud y educación, aunque enfatizan que en el fortalecimiento del comercio exterior está el motor más importante para el crecimiento sostenido y la reducción de la pobreza, ya que es mucho lo que puede aprovecharse económicamente al eliminar las barreras al comercio.

Los constantes cambios y sus implicaciones han afianzado un paradigma actual de que los factores que aseguraban el éxito para las empresas en épocas pasadas ya no garantizan el éxito hoy en día, así mismo y los factores que generan el éxito en nuestro tiempo no representarán una ventaja en un futuro debido a que este se vuelve más incierto; por ende, se hace necesario gestionar el cambio innovando constantemente adaptándose, probándose, se hace vital también un cambio de actitud frente al cambio; el cambio no es cuestión de aptitud sino de actitud por lo que tenemos la posibilidad de decidir ser víctimas, espectadores o protagonistas ante el avance que se da constantemente.

Se hace necesario dentro del proceso de cambio reconocer primeramente la necesidad del cambio para decidir a dónde se desea llegar, proyectándose métodos adecuados de implementación que permitan una ejecución óptima de este, ya que las condiciones externas e internas de la organización que determinadas por el ritmo de crecimiento, las oportunidades del mercado, el incremento de las expectativas de los clientes (internos y externos), la necesidad de ser los mejores junto con la suma de múltiples factores, demanda en el cambio rotundo de las organizaciones, reforzando y optimizando los procesos y recursos disponibles, buscando como resultado final mayores utilidades, la satisfacción total del cliente y una calidad adecuada en el ambiente de trabajo.

2.2.8.3 Espíritu emprendedor en la empresa y las organizaciones sociales

Considerada una traducción libre de la palabra inglesa entrepreneurship, que a su vez deriva de la palabra francesa entreprendre, el emprendedorismo o espíritu empresarial significa comprometerse a hacer algo o conseguir algo. El emprendedor sería, en este punto de vista, una persona que puede generar resultados efectivos en cualquier área de la actividad humana.

A lo largo de la historia el término emprendedorismo se ha utilizado con diferentes significados.

El primer uso registrado del término ocurrió en el siglo XII, para referirse a "lo que animaba a las peleas." En el siglo XVII, fue utilizado para describir a una persona que asumía la responsabilidad y dirigía una acción militar. A finales del siglo XVII y principios del siglo XVIII se utilizó el término para referirse a la persona que "creaba e dirigía proyectos" o "creaba e dirigía emprendimientos". Incluso en el siglo XVIII, el término había ampliado su significado para describir a una persona que compraba la materia prima, procesaba y vendía a otra persona. Después, el elemento de riesgo fue incorporado en las descripciones del término (Bernardi y Guimarães, 2008).

Melo Neto y Froes (2002) definen emprendedurismo o espíritu empresarial como "un proceso dinámico mediante el cual los individuos identifican ideas y oportunidades económicas y actúan desarrollándolas, convirtiéndolas en los proyectos y, por tanto, reuniendo capital, el trabajo y otros recursos para producir bienes y servicios".
En este sentido, Filion (1998) sostiene que un emprendedor es una persona creativa, marcada por la capacidad de establecer y alcanzar metas y que mantiene un alto nivel de conciencia sobre el medio ambiente en que vive, usándolo para detectar oportunidades.

Así, un emprendedor que sigue aprendiendo acerca de las posibles oportunidades y tomar decisiones de riesgo moderado, que tienen como objetivo la innovación, seguirá desempeñando un papel emprendedor.
Los emprendedores tienen actitudes inteligentes. Se aprovechan de las oportunidades, no esperan que las oportunidades surjan de repente. Al tener el éxito como objetivo, esperan siempre lo mejor y siempre están dispuestos a ganar. Estas personas no creen en el fracaso, saben que hay obstáculos y tienen la voluntad y el coraje para enfrentarlos. Consiguen tener una actitud mental dirigida hacia la realización de sus victorias, tienen buenos canales de comunicación con su equipo, con base en la confianza mutua (Morais apud Bueno et al., 2004).

Los estudiosos sobre el emprendedorismo desarrollaron varias definiciones del fenómeno. Algunas de ellas con fuerte influencia de las teorías económicas y de comportamiento. Otras más orientadas a los negocios del sector privado. Y otras más en un esfuerzo por reunir características o comportamientos observados en las personas emprendedoras. De todos modos, no hay definiciones correctas o incorrectas. Todas son correctas y reflejan el emprendedorismo o el espíritu empresarial en un sector determinado, lugar o momento de nuestra historia (Bernardi y Guimarães, 2008).

La función que es específica de los empresarios es su capacidad para controlar los factores de producción -espacio, trabajo y capital- y usarlos para producir nuevos bienes o servicios. El empresario percibe oportunidades que otros ejecutivos de negocios no ven o no toman en cuenta.
Algunos empresarios usan la información que está generalmente disponible para producir algo nuevo. Henry Ford, por ejemplo, no inventó ni el automóvil ni la división del trabajo, pero aplicó la división del trabajo a la producción de automóviles de una nueva manera: la línea de ensamble.
El espíritu emprendedor es diferente del administrativo. Como Paul H. Wilken señaló:

El espíritu emprendedor implica la combinación para iniciar cambios en la producción en tanto que (el espíritu administrativo) implica la combinación para producir. El espíritu administrativo se refiere a la coordinación en marcha del proceso de producción, que puede visualizarse como una combinación constante de factores de producción. Pero el espíritu emprendedor es un fenómeno discontinuo, que aparece para iniciar cambios en el proceso de producción y después desaparece hasta que reaparece para iniciar otro cambio.

Otros, como Steve Jobs, las dejan para perseguir nuevas metas empresariales. Jobs dejó Apple en 1985 y con unos cuantos amigos y veinte millones de dólares de capital del hombre de negocios texano H. Ross Perol, inició una nueva compañía llamada Next, Inc., para producir una "microcomputadora de la cuarta generación diez veces más poderosa que las más populares computadoras personales IBM o Apple."
El espíritu emprendedor se refiere sobre todo al cambio. "Los empresarios ven el cambio como una norma y como algo saludable. Generalmente, ellos no originan el cambio por sí mismos [esto es, generalmente no son inventores]. Pero, y esto define al empresario y al espíritu emprendedor, el empresario siempre busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad".
Estas palabras fueron escritas por Peter Drucker, un reconocido autor contemporáneo de administración, pero podrían haber surgido fácilmente de la pluma de Joseph Schumpeter (18831950), el economista australiano que popularizó el término "espíritu emprendedor". Para Schumpeter todo el proceso del cambio económico descansa realmente en la persona que hace que esto suceda: el empresario."

La importancia del espíritu empresarial
El espíritu emprendedor es actualmente un tema muy popular entre los estudiantes de administración y economía. No siempre fue así. Antes de 1960, la mayoría de los economistas entendían su importancia, pero en los sesentas tendieron a subestimarlo. Para comenzar,

la atención se dirigió entonces a las grandes compañías oscureciendo el hecho de que la mayoría de los trabajos son creados por empresas recientes y pequeñas. Aún más, la función del emprendedor como organizador de nuevos recursos productivos para expandir la oferta- parecía no tener importancia a la escuela de economistas predominante, que estaba interesada principalmente en el manejo de la demanda del consumidor.

Beneficios del espíritu empresarial

Crecimiento económico: una razón por la que los economistas prestaron más atención a las pequeñas empresas nuevas es que estas parecen proporcionar la mayoría de los nuevos trabajos en la economía. En una importante industria estadounidense, la electrónica, un estudio de una asociación comercial demostró que las compañías que han sobrevivido por cinco o diez años contratan más de cincuenta veces la gente que contratan las compañías que han permanecido por más de veinte años.

Aún más, el investigador, David Birch, estimó que en Estados Unidos más de las cuatro quintas partes de todos los nuevos empleos que se abren provienen de pequeños negocios. De estos empleos, más del 30 por ciento son proporcionados por compañías que tienen menos de cinco años. Los creadores de empleos son relativamente unos pocos jóvenes que se inician y expanden rápidamente en sus comienzos, sobrepasando la designación de pequeños en el proceso. Birch también encontró que las nuevas compañías y los trabajos que crean se encuentran principalmente en el sector de servicios de la economía más que en el sector productivo.

Nuevas tecnologías, productos y servicios: otra consecuencia de la asociación entre el espíritu emprendedor y el cambio es el papel que juegan los empresarios en la promoción de nuevas tecnologías, productos y servicios. Muchas personas que han desarrollado nuevas tecnologías, productos y servicios.

La producción masiva en línea de Henry Ford fue iniciada por personas que optaron por la producción independiente desde el principio. Así como muestra el ejemplo de Ford, los esfuerzos iniciales pueden llegar a tener un éxito tan grande que dejan de tener un espíritu emprendedor en alma o propiedad.

El empresario

A causa de que tienen el potencial para contribuir tanto a la sociedad, los investigadores han intentado analizar las personalidades, habilidades y actitudes de los empresarios, así como las condiciones que los nutren. Las investigaciones han mostrado que los factores sociológicos y psicológicos, además de las competencias mismas son característicos de los empresarios.

Factores psicológicos y sociológicos

Los empresarios, como la mayoría de la gente, son complejos y ninguna teoría puede explicar totalmente su comportamiento. Quizá la primera y seguramente más importante teoría de las raíces de la psicología empresarial fue desarrollada a principios de 1960 por David McClelland, quien descubrió que la gente que sigue carreras de carácter empresarial (como ventas) tenía una alta necesidad de triunfo, la necesidad psicológica de triunfar.

A las personas con una alta necesidad de triunfo les gusta enfrentar riesgos, pero solo los razonables, y tales riesgos los estimulan a mayores esfuerzos. Incluso encontró que ciertas sociedades tendían a producir un mayor porcentaje de personas con alta necesidad de triunfo. Otros investigadores han estudiado las motivaciones y fines de los empresarios, los cuales parecen incluir riqueza, poder, prestigio, seguridad, autoestima y servicio a la sociedad.

A mediados de 1980, Thomas Begley y David Boyd estudiaron la literatura psicológica sobre el espíritu emprendedor en un esfuerzo por distinguir entre empresarios y personas que administran pequeños negocios existentes; a final de cuentas identificaron cinco dimensiones:

1. Necesidad de triunfo. Según McClelland los empresarios tienen una gran necesidad de triunfo.
2. Posición de control, la idea de que los individuos no la suerte o el destino controlan sus propias vidas. A los emprendedores y administradores les gusta pensar que ellos están por sí mismos tirando de sus propias riendas.
3. Tolerancia ante el riesgo. Los empresarios que están deseando enfrentar riesgos moderados parecen obtener mayores aciertos que aquellos que no se arriesgan o asumen riesgos extravagantes.
4. Tolerancia ante la ambigüedad. En alguna medida, todo administrador necesita esto, ya que muchas decisiones deben tomarse con información incompleta o poco precisa. Pero los empresarios enfrentan mayor ambigüedad, ya que deben realizar ciertas cosas por primera vez siempre y porque están arriesgando su subsistencia.
5. Tipo A de comportamiento. Esto se refiere al impulso de realizar más en menos tiempo, y si se requiere, a pesar de las objeciones de otros. Tanto los fundadores como los administradores de negocios pequeños tienden a tener tasas más altas de comportamiento de Tipo A que los ejecutivos de otros negocios.

Es obvio que el empresario necesita confianza en sí mismo, control, optimismo y coraje para iniciar y manejar un negocio, más allá de la seguridad de contar con un cheque de pago fijo. Algunas veces, los empresarios deciden iniciar una nueva empresa porque no pueden ignorar

sus sueños, su visión, y están deseando arriesgar la seguridad por el triunfo financiero. En otros casos, son empujados por circunstancias que rebasan su control, como un recorte en la corporación (un fenómeno cada vez más común en estos días) o frustrados por las limitadas oportunidades de avanzar o la necesidad de coordinar metas personales y profesionales. Al enfrentar estas circunstancias, muchos individuos encuentran el valor y la confianza para tomar en sus manos su fortuna profesional.

Cómo fomentar el espíritu empresarial

Puesto que las compañías pueden tener unidades empresariales ya establecidas, así como unidades emprendedoras, deben a menudo incorporar dos culturas corporativas diferentes y hasta conflictivas. Howard H. Stevenson y David E. Gumpert llaman a estas; culturas administrativas y culturas emprendedoras." Estas son tipos ideales, es decir, grupos de rasgos que tienen sentido juntos y que pueden ser encontrados, en mayor o menor grado, en casos particulares.

Stevenson y Gumpert dicen, por ejemplo, que un administrador ideal debe preguntarse: ¿Qué recursos debo controlar? ¿Qué estructura determina las relaciones de nuestra organización con su mercado? ¿Cómo puedo reducir el impacto de otros sobre mi capacidad de realización? ¿Qué oportunidad es la apropiada? En contraste un empresario emprendedor debe formularse las preguntas diferentes: ¿Dónde está la oportunidad? ¿Cómo puedo capitalizarla? ¿Qué recursos necesito? ¿Cómo puedo tener control sobre estos? ¿Qué estructura es la mejor?

El empresario, que ve el cambio de las condiciones como una oportunidad, usa los factores de producción para fabricar nuevos bienes y prestar servicios. El espíritu emprendedor es diferente del administrativo porque se enfoca a iniciar el cambio, aunque el empresario debe a veces asumir las funciones tanto de administrador como de capitalista. El espíritu emprendedor puede darse cuando un individuo o un grupo de individuos inician un nuevo negocio o dentro de una corporación existente en un proceso llamado actitud emprendedora.

El espíritu emprendedor es ahora un importante área de estudio y contribuye al crecimiento de la sociedad, a su productividad y a proporcionarle tecnologías, productos y servicios. El nivel emprendedor de una sociedad depende tanto de los factores económicos (la oferta y disponibilidad de capital) y de los factores no económicos (especialmente las diferencias culturales y sociales que afectan los negocios).

El proceso emprendedor es activado por algunos cambios ambientales, que le dan al empresario la idea de un nuevo producto o servicio. Muchas ideas quedan fuera de la experiencia laboral del empresario; otras vienen de la observación del empresario de negocios establecidos o aun de franquicias. Al prepararse para abordar una organización empresarial, los empresarios pueden necesitar preparar un plan de negocios. Antes de que puedan hacer esto, deben reconocer las barreras para entrar a ciertas áreas, realizar una estrategia de negocios y escoger una forma de organización. Tiene gran importancia, aunque el empresario debe reconocer las diferencias entre las culturas administrativa y empresarial, el cómo escoger los procedimientos que unirán lo mejor que tienen que ofrecer ambas culturas.

5. Lecturas recomendadas

Para profundizar en el tema de la administración recomendamos leer el libro "Administración" de James Stoner, así como el libro "Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad" de Sergio Hernández y Gustavo Palatox.

6.Bibliografía

-Covey, Stephen R. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Editorial Paidós. Buenos Aires.
-Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill, Colombia.
-Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. McGraw-Hill. ISBN 13: 978-970-10-550-7.
-Hernández y Rodríguez, S. (2002). Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Mc Graw Hill, México.
-Koontz, Harold (2003). Administración. 12ª Edición, Mc Graw Hill, México.
-Koontz, Harold. (2001). Elementos de Administración. 6ª Edición, Mc Graw Hill, México.
- Schemerhorn, John R. (2001). Administración. Limusa Wiley, México.

7. **Actividades**

I.1 De las afirmaciones relacionadas a continuación marque con una X cuál es la que se corresponde con el concepto de efectividad:
A) ___ Capacidad de minimizar el costo de los recursos.
B) ___ Capacidad de hacer competitiva a la organización.
C) ___ Capacidad de escoger los objetivos apropiados.
D) ___Capacidad de alcanzar los objetivos con un uso óptimo de los recursos disponibles.
I.2 ¿Cuál de las afirmaciones siguientes se corresponden con una empresa con responsabilidad social?
A) ___ los negocios no solo tienen metas económicas y sociales, sino que también deben

anticipar el futuro y las consecuencias de sus acciones.
B) ___ las obligaciones acerca de responsabilidad social, son las exigidas por la ley.
C) ___ las decisiones se toman considerando las ganancias económicas proyectadas y el cumplimiento de las leyes, así como en criterios de beneficio social.
D) ___ las aportaciones en obras benéficas se hacen para beneficiar a la empresa.
I.3 Marque con una X los argumentos que se corresponden con el concepto de administración.
A) ___ es controlar lo que otros hacen en su trabajo cotidiano para lograr los objetivos organizacionales.
B) ___ es planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades para alcanzar los objetivos previstos.
C) ___ es hacer cumplir la voluntad del dueño de la empresa.
D) ___ es planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.
I.4 Seleccione entre las siguientes afirmaciones, relacionadas con las funciones de la administración, las que son verdaderas.
A) ___ con un buen control de los subordinados no hace falta la planificación.
B) ___ organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.
C) ___ La planeación define los objetivos de acción, establece las políticas, los planes específicos de las áreas y los indicadores de desempeño.
D) ___ la función de dirección se ejerce sobre los clientes para lograr que estos compren los productos de la empresa.
I.5 Señale cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas (V).
A) ___ sinergia significa que, a1 cooperar e interactuar 1os departamentos individuales de una organización, se vuelven más productivos que si cada uno actuara en forma aislada.
B) ___ los grupos de interés especial nunca se oponen a las acciones desarrolladas por la empresa.
C) ___ los elementos de acción indirecta del entorno son fácilmente controlables por la organización.
D) ___ los grupos de interés externos incluyen clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, sindicatos laborales, instituciones financieras y competidores.
I.6 ¿Cuáles de estos elementos caracterizan a un empresario con espíritu emprendedor?
A) ___ aprende acerca de las posibles oportunidades y toma decisiones de riesgo moderado que tienen como objetivo la innovación.
B) ___ coordina en marcha el proceso de producción, tomando las decisiones necesarias.

C) ___ persona creativa, marcada por la capacidad de establecer y alcanzar metas.
D) ___ siempre busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad.

8. Resumen del Capítulo

En el desarrollo de la humanidad las organizaciones han tenido gran importancia para la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Estas contribuyen, según el desempeño de los administrativos que las dirigen, de forma eficaz y eficiente al logro de objetivos comunes que benefician a diferentes sectores. Permiten además preservar y desarrollar el conocimiento creado con anterioridad, así como ofrecer oportunidades de hacer carrera a sus empleados para su crecimiento personal.

Las organizaciones no deben perder de vista su responsabilidad social, que está vinculada estrechamente con las obligaciones sociales que establece la ley y el grado de sensibilidad social que sean capaces de lograr para contribuir a la solución de los problemas de la comunidad donde están enclavadas y la sociedad en general.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos, con el propósito de alcanzar metas establecidas. Es por esto que el administrador debe conocer cómo se estructuran y funcionan las organizaciones para poder tomar decisiones, considerando los factores externos e internos, que le permitan lograr estos propósitos. En este sentido se debe cultivar el espíritu emprendedor que identifique oportunidades, asuma riesgos y genere el cambio para lograr el desarrollo organizacional y de la sociedad.

9. Glosario

Organización: dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos.
Administración: el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.
Funciones administrativas: funciones básicas que desempeña el administrador relacionadas con la planificación, la organización, la dirección y el control.
Empresa: entidad económica de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, se dedica a la producción de bienes y servicios para satisfacción de necesidades humanas, y puede buscar o no lucro.
Empresario: persona que, de forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las

decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, la administración y el control de las empresas y asume la responsabilidad, tanto comercial como legal, frente a terceros.
Emprendimiento: proceso dinámico mediante el cual los individuos identifican ideas y oportunidades económicas y actúan desarrollándolas, convirtiéndolas en los proyectos, asumiendo riesgos y, por tanto, reuniendo capital, el trabajo y otros recursos para producir bienes y servicios.
Ambiente externo: aquellos factores externos de una empresa que influyen e interactúan entre sí como los factores económicos, políticos, sociológicos y de tecnología que van a la vanguardia.
Ambiente interno: aquellos factores internos de una empresa que constituyan sus recursos; comprende los factores financieros, físicos, humanos, y de tecnología actual.
Cultura corporativa: la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hace única a una empresa; a menudo se le llama carácter de la organización.

10. Solucionario
I.1: D; I.2: C; I.3: B, D; I.4: B, C; I.5: A, D; I.6: A, C, D

CAPÍTULO 3

Teorías Administrativas

El capítulo III tiene la finalidad de presentar una visión amplia, crítica y objetiva de los enfoques teóricos que a lo largo de la historia se han presentado y que sustentan el hecho administrativo, haciendo énfasis en los procesos de interacción social entre individuo y organización, presentando de una manera clara, sencilla y sintetizada, los fundamentos conceptuales y teóricos imprescindibles que los sustentan y al mismo tiempo se definen, caracterizan y critican, para entender las diversas perspectivas del hecho administrativo. Desde el tiempo de los romanos, corría el dicho: "Práctica sin teoría, es un camino sin una vía", este, es el momento de la teoría. Se pone a disposición del estudiantado universitario, un campo teórico amplio, que dará una visión y unas habilidades conceptuales básicas y necesarias. El proceso administrativo exige la interacción y la interdependencia de cada uno de los elementos que conforman la estructura organizacional (trabajadores, supervisores, gerentes y directivos) para obtener resultados eficientes, estos aspectos son considerados en el Capítulo I, el cual se hace referencia al trabajo en equipo y sus ventajas para las personas y la organización. En el Capítulo II, se abordaron las conceptualizaciones sobre el hecho administrativo y su aplicación a todo tipo de organizaciones, especificando las funciones inherentes a la administración y la gerencia. Igualmente, resalta que las organizaciones necesitan a las personas, por su energía, el esfuerzo que hacen y los talentos que poseen, y las personas necesitan a las organizaciones por las ventajas que logran y las recompensas que le ofrecen.

3.1 Qué es una teoría

El conocimiento científico y los saberes demostrados, que conforman toda ciencia, tiene entre sus características principales, el tener leyes (Galileo, 1642; Descartes, 1650; Potincaré, 1912; Planck, 1947; Bunge, 1960, 1967; Popper, 1962; Sabino, 1992), que son conformadas por teorías y estas a su vez, son representadas o explicadas en modelos (Yurén, 1975). La diferencia entre los tres conceptos, es que una ley explica cómo se realiza un fenómeno, la teoría intenta explicar el porqué, partiendo de hipótesis, y un modelo, representa una parte de la realidad a la que se refiere la teoría y la ley.

Etimológicamente, la palabra teoría proviene del griego. En una primera opción, significa "ver, mirar, contemplar". Este concepto es asumido por Aristóteles y lo contrapone a "praxis". Teoría es contemplar, y praxis (práctica) es hacer, es acción. Lo interesante de esta visión Aristotélica, es que concluye que la teoría es la praxis suprema. Una sin la otra, son simplemente ilusión. La más alta teoría, es el pensar del pensar (Ferrater Mora, 1999). Otros etimólogos (expertos en el origen de las palabras), indican que la palabra teoría proviene de su raíz *"theo"* que significa "Dios". De allí "teología" como el estudio de Dios. Pues bien, la palabra teoría está muy ligada al concepto de divinidad, como algo superior, que debe ser venerado y que exige respeto

Definición de Teoría

"Es una serie de leyes que se han comprobado y forman parte de una ciencia, que pretenden explicar los fenómenos en forma de construcción simbólica, elaboradas con el propósito de entender, explicar y dominar el mundo que nos rodea. Son cambiantes, demostrables y explicativas, pero no definitivas."

Son varias las definiciones de lo que es una teoría, sin embargo, el sentido y perspectiva de dichas definiciones aporta novedades y puntos de vista diversos. Entre otras, tenemos las siguientes:

-Teoría es una serie de leyes, que sirven para relacionar determinado orden de los fenómenos. Es la recapitulación de varias leyes en forma de conjunto de enunciados que mantienen una determinada relación lógica (Diccionario de la Real Academia Española, 1992).

-Una teoría es una hipótesis que se ha comprobado con buenos resultados (Diccionario de Filosofía, Ferrater Mora, 1998).

-Las teorías constituyen el eje fundamental y especial para el trabajo sistemático de toda ciencia (Bunge, 1960).

-Una teoría es un modelo del universo o de alguna de sus partes (Hawkins, 2005).

-Una teoría es un conjunto de constructos o conceptos interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan un punto de vista sistemático de los fenómenos mediante la especificación de relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos (Kerlinger, 1997).

-Una teoría es una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza conjetural o hipotética, que nos obliga a pensar de un modo nuevo a completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se consideraban incompletos, imprecisos, inconexos o intuitivos (Martínez, 1993).

-Las teorías son el resultado de una intuición casi poética (Popper, 1962).

-Una teoría (del griego θεωρία: *theōría*) es un sistema lógico-deductivo constituido por un conjunto de hipótesis, un campo de aplicación y algunas reglas que permiten extraer consecuencias de las hipótesis de la teoría. En general las teorías sirven para confeccionar modelos científicos que interpreten un conjunto amplio de observaciones, en función de los axiomas o principios, supuestos y postulados, de la teoría (Martínez, 1993).

-La teoría es un sistema relacional de leyes (Yurén, 1980, p. 41). Siguiendo a la autora, nos presenta la siguiente Figura 3.1 de su concepto:

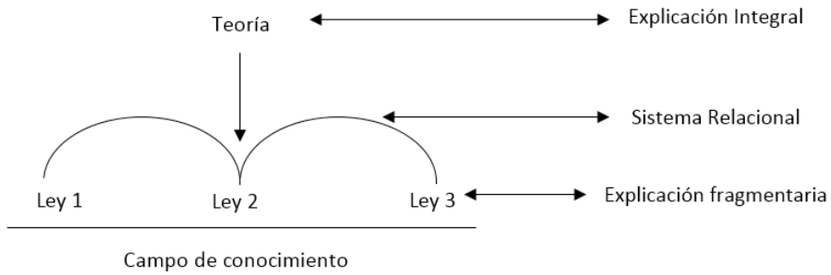


Figura 3.1. Qué es una teoría
Fuente: Yurén, 1980.

Los diversos puntos de vista sobre lo que es y para qué sirven, ha hecho que se agrupen en cuatro visiones, sobre lo que se entiende por teoría. Esto es:
-La teoría como una descripción de la realidad. **Reduccionistas.**
-Las teorías como intuiciones mentales. **Idealistas.**
-Teoría como explicación válida y demostrable de los hechos. **Realistas.**
-Teoría como un simbolismo representativo y útil del mundo real. **Simbolistas.**
-Las teorías como un acercamiento o intento de entender la realidad y los hechos. **Operacionalistas.**

Las funciones y al mismo tiempo, **la utilidad** de las teorías, indicadas por Hernández, Fernández y Baptista (1998) y por Yurén (1980) son:

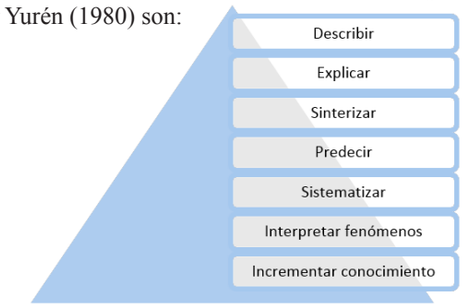


Figura 3.2. Funciones y utilidades de las teorías
Fuente: Hernández, Fernandez y Baptista (1998) y Yuré0n (1980)

Características de las teorías. Sabino (1992), Bunge (1967), Hernández (1995), Yurén (1980), señalan este grupo de indicativos característicos de las teorías:
-Las teorías no son absolutamente ciertas.
-Las teorías son parciales y aproximadas.
-Las teorías pueden ser modificadas.
-Las teorías son falibles.
-Una teoría es correcta o incorrecta hasta que es refutada. Esto se denomina "verificabilidad".
-Se puede demostrar la falsedad o inutilidad de una teoría, pero sigue siendo una teoría.
-Es la mejor explicación conocida para determinado fenómeno, acontecimiento, dato, suceso u hecho.
-De las teorías se pueden deducir o derivar una serie de consecuencias. Esto se llama "deducibilidad".
-Las teorías no solo conectan leyes, sino que explican el cómo y el porqué de esa relación.

Criterios para evaluar la utilidad, verdad y certeza de una teoría. Autores como Kerlinger (1997), Kerlinger y Lee (2002), Popper (1962) y Yurén (1980) entre otros, indican, los criterios o razones, que son requisitos o tamices, por los cuales debe transitar el enunciado denominado teoría. Estos son:

-**Coherencia o consistencia interna.** Cuando existe una relación lógica entre los enunciados y las conclusiones.
-**Coherencia o consistencia externa.** Cuando no contradice otras teorías demostradas y puede ser confrontada con los hechos.
-**Originalidad.**
-**Potencia heurística.** Capacidad de una teoría para guiar, descubrir, innovar y profundizar en la investigación de los hechos, acciones, ideas y propuestas.

Coherencia de una teoría: La coherencia desempeña un papel esencial entre todos los que han de satisfacer los sistemas teóricos o los sistemas axiomáticos. Puede considerarse la primera condición que ha de cumplir todo sistema teórico, ya sea empírico o no (Popper 1962. p.88).

Ahora bien, la prueba final de una teoría, como lo señala Dantzig (1963), es su capacidad de resolver los problemas que la originaron. No habrá una teoría precisa y exacta, que explique cómo elaborar teorías. Lo cierto es que el ser humano, está en constante búsqueda inquieta y creativa, de entender y explicar el mundo que le rodea, sus instituciones y la propia forma de ser, entender y vivir la propia vida. Como no todo está claro y evidente al ojo humano, se echa

mano de ese conjunto de propuestas denominadas, teorías.

3.2. Por qué estudiar teoría de la administración

Todo administrador o estudioso de la misma, bien sea por trabajo o profesión, o por estar cursando esta asignatura dentro de su programa de estudios, debe entender, que las teorías son herramientas de trabajo para solucionar los problemas. Señala Hernández y Rodríguez (2005) que "sin teorías, el administrador no puede construir nada; incluso los empresarios pragmáticos generan su "propia teoría". Las teorías administrativas se conocen también como escuelas o corrientes que ofrecen distintas soluciones para resolver los problemas que por lo común se presentan en la práctica" (p.28).

Sin lugar a dudas, el estudio de la administración está ligado al progreso y a la civilización. Al mismo tiempo, nuestra vida de todos los días está llena de momentos y acciones que requieren de la administración. Cada día necesitamos cosas, alimentos, libros, pagar el transporte. Decidimos estos gastos, en función de satisfacer nuestras necesidades vitales primordiales y no son las únicas. Tenemos necesidades culturales e incluso las suntuosas, como un traje de marca, un perfume importado o un teléfono celular con nuevos programas. Todos estos bienes son limitados, tienen un costo y es por esto que Harten (1978) señala que "la misión del hombre que trabaja y que administra consiste en preparar los bienes naturales de existencia limitada de tal modo que puedan cubrir las necesidades humanas" (p. 19).

Los ingresos de la persona, el dinero de que se puede disponer y las necesidades, forman un ciclo económico, que obliga regular, ordenar y decidir. En resumen: ADMINISTRAR los recursos ya que son limitados, y al mismo tiempo, obtener un máximo de utilidad. El concepto administrar, se ha definido como una disciplina con principios, conceptos e ideas que guían la actividad económica. Por otra parte, la administración como técnica, conforma las acciones o actividades que debe realizar una persona para satisfacer sus necesidades y si es una empresa, las acciones a realizar para conseguir los objetivos propuestos (Koontz y Weihrich, 2004, p. 6).

Administrar es por lo tanto, tener claros los principios teóricos o fundamentos básicos y al mismo tiempo, conocer y utilizar las técnicas que se requieren para aplicar dichos principios. Teoría y técnica van de la mano. Es así que para Mosher y Cimnino (1961) administrar quiere decir "dirigir, coordinar, y su verdadera base es la colaboración de diversos individuos en la búsqueda de un fin común" (p. 27). Visto de este modo, administrar es un asunto vital, ya que los bienes y los servicios son limitados y requieren "una actividad planificadora encaminada a reducir la escasez de bienes y que con un gasto dado, se obtenga un máximo de utilidad" (Harten, 1978, p. 24). En el mismo sentido, Fayol (1929), señala que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Los conceptos anteriores nos llevan a insistir, que la administración es básica en toda acción humana y tiene una función estratégica en las organizaciones. Hoy día, si eres estudiante, debes administrar tu tiempo para atender todas tus materias y asignaturas y al mismo tiempo descansar y compartir. El día de mañana en una organización u empresa, tu trabajo debe enmarcarse dentro de la eficacia administrativa para cumplir los objetivos empresariales. Si es lo contrario, tu trabajo se acaba y la empresa cierra o se va a la bancarrota. Además de esta razón esencial y vital, de la importancia del estudio de la administración, existen otras razones generales, como las siguientes.

-A nivel de política de gobierno, se precisa que empleados y directivos de organismos públicos sean racionales, eficaces y más adecuados a las exigencias de los electores o ciudadanos; "por todas partes se reconoce la necesidad de **formar los cuadros administrativos,** con vistas a una mayor y más calificada profesionalidad de los funcionarios públicos" (Mosher y Cimnino, 1961, p. 49).

-Las ideas, las teorías, los principios y las bases filosóficas, guían el hacer. Primero la idea y el pensamiento, luego la acción. Las teorías administrativas explican, ya que es su función y razón, los procesos del funcionamiento de las organizaciones y empresas. Las teorías, logran su validez, en la medida que permiten predecir aceptablemente, lo que sucederá en ciertas situaciones. **Sin basamento teórico, no es posible tener alguna certidumbre.**

-Al conocer las bases teóricas o conceptuales que fundamentan las teorías administrativas, podrá opinar, revisar, criticar y aportar elementos de juicio sobre su situación personal familiar, los predicamentos de su trabajo o empresa y los patrones que guían la actividad pública de su comunidad, estado o país.

-El mundo de los negocios actuales es sumamente **cambiante y dinámico**, dentro de una globalización y apertura de mercados, ideas y procedimientos. Cambio llama a cambio, restructuración. Las teorías están en el mismo ambiente y deben adaptarse a las nuevas condiciones del entorno. Dialécticamente, las teorías desaparecen para crear nuevas teorías enriquecidas y mejoradas (www.edukativos.com).

-Para los países en vía de desarrollo, entre otras muchas debilidades **por mejorar, está la calidad de la administración.** La corrupción, el mal manejo de los escasos bienes públicos y la no rendición de cuentas claras, hace que nuestros países no logren parámetros de desarrollo, menos de industrialización y mucho menos capacidad competitiva frente a la producción y calidad de los productos de países desarrollados y bien administrados. Importa y es garante de

desarrollo una buena administración y que sus ciudadanos aprendan, conozcan y practiquen buenas prácticas administrativas.

"No hay nada más práctico que una buena teoría" **(Kurt Lewin)**

3.3 Evolución de la teoría administrativa

Resulta siempre muy útil, conocer de dónde vienen las palabras para determinar su verdadera definición y reconocer la evolución de la misma. Administración proviene del latín *"ad-ministrare"* que significa servir, manejar, gestionar. Es así que un "ministro" de la Iglesia es un servidor, al igual que un "ministro" de una entidad gubernamental es un servidor público en específica área. En la antigüedad se decía que la administración era un arte ya que la definían como la habilidad para hacer rendir los recursos (Koontz y Weihrich, 2004, p.14). Indican los mismos autores, que administración hoy "es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas" (p. 6). La administración es entendida como arte, como ciencia y como proceso. Chiavenato (2007), resume lo que es administración en todo su conjunto y siguiendo a los autores representativos de la misma y señala que "administrar es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (p. 10).

La teoría administrativa y sus enfoques, han evolucionado siguiendo los caminos trazados por autores que se han involucrado en el proceso administrativo. Cada época y las circunstancias propias de cada uno de ellos y del mundo industrial, han sido hijos de su propio tiempo y en ellas han surgido y evolucionado las diversas teorías. El ser humano, sus acciones y la organización de su vida social, cultural y económica, conforman unas circunstancias especiales y específicas, que singularizan las diversas épocas, años o décadas, con un tinte particular. Dependen siempre del aquí y ahora concreto en que se esté viviendo. La ciencia de la administración está inmersa dentro de la variable tiempo. Se quiere decir con esto, que desde sus inicios y el desarrollo posterior hasta hoy día, siendo fiel a lo que es la ciencia en su aspecto de dinámica, cambiante y adaptativa a nuevas realidades y saberes, la administración ha ido evolucionando, siendo reflejo de lo que ocurre en su entorno social, político, científico, técnico, económico y humanístico.

A continuación se muestra la Tabla 3.1, donde se presentan los años y las principales teorías administrativas. La administración siempre ha existido en las sociedades, pero fue en el siglo XX (a partir del 1900), cuando su evolución dio grandes pasos, y a partir del 1950 floreció un gran proceso investigativo-administrativo-teórico, obligado por la dinámica de los acontecimientos históricos.

Tabla 3.1: Cronología de las Principales Teorías

Años	Teoría
1903	Administración científica.
1909	Teoría de la Burocracia.
1916	Teoría Clásica.
1932	Teoría de las Relaciones Humanas.
1947	Teoría Estructuralista
1951	Teoría de Sistemas.
1953	Enfoque sociotécnico.
1954	Teoría neoclásica.
1957	Teoría conductual.
1962	Desarrollo organizacional
1972	Teoría de la contingencia.
1990	Nuevos enfoques.
1993	Teoría del caos.
1995	Teoría de los sistemas complejos.
2005	Teoría de sistemas transcomplejos.

Fuente: Chiavenato, 2007.

La primera corriente o enfoque administrativo, estaba centrado en administrar como en casa, en familia, cortoplacista y hasta pueblerino. Señala Mosher y Cimmino (1961), que este inicio administrativo se regía por un buen estilo conservador, "tanto por su buena fe y su confianza en la doctrina del progreso como por la extendida actitud hacia un realismo sano y constructivo" (p.49). Igualmente Koontz y Heinz (2004), identifican este primer enfoque práctico llamándolo "enfoque empírico de casos". Si se tiene éxito o se fracasa, simplemente se busca el porqué, pero nunca los principios.

En los Estados Unidos, se inicia una segunda corriente de reformas, basada en la doctrina del progreso. El punto central era adaptar la estructura administrativa a las nuevas demandas de la democracia. El movimiento y principios de Taylor, y su administración científica, están enmarcados en esta corriente. Desde su propio seno, este enfoque va evolucionando y enriqueciéndose con los nuevos descubrimientos y teorías de la psicología, la sociología y sus aportes al fenómeno administrativo.

En el caso de las ciencias administrativas, la mejor manera de saber y conocer "el estado de arte", es decir, lo que ha pasado en el interior de una ciencia o el proceso de la misma, es

estudiar el camino que con ideas y prácticas realizadas por las escuelas de pensamiento las cuales se han dedicado al asunto administrativo. En este orden de ideas, se prosigue a presentar las diferentes concepciones y escuelas de la administración en las páginas siguientes.

3.4. La administración y el método científico

Si la administración es un arte y una técnica, se le debe anexar que es una ciencia. De allí que se le conoce como Ciencias Administrativas, que contiene una serie de presupuestos, unas leyes, un cuerpo teórico y que especialmente se ha involucrado en presentar asuntos y proposiciones válidas, objetivas y veraces, asumiendo el método científico característico de las ciencias. En este sentido, Sabino (1978) presenta las características generales del método científico de las ciencias:

OBJETIVIDAD	Concordancia de la realidad con el objeto
RACIONALIDAD	Utilizar la razón, conceptos, juicios y datos para llegar a resultados
SISTEMATICIDAD	La ciencia es sistemática, ordenada, organizada relacionalmente
GENERALIDAD	Comprender la totalidad del mundo, por eso establece leyes y normas generales
FLEXIBILIDAD	Capacidad para autocorregirse. Renovar los conocimientos

Figura 3.3. Características del Método Científico
Fuente: Sabino, 1978.

Un punto relevante dentro de la administración es la toma de decisiones, que está influida por factores objetivos y subjetivos. El estudio de estos factores, la relevancia o no, que puedan tener y cómo se entrelazan a la hora de decidir en función de los objetivos empresariales, organizacionales o administrativos, conforman un sistema de búsqueda, inspirado en el método de las ciencias y que luego se aplican para decidir o tomar acciones determinadas, siguiendo un alto grado de racionalidad en la acción administrativa. Este modelo se va perfeccionando y se hace más eficaz y logra que se eviten, en lo posible, acciones perturbadoras del mismo proceso.

La administración se ubica dentro de las ciencias sociales, ya que el fin último de toda organización es la realización y el logro de los deseos y las necesidades humanas. Mosher y Cimmino (1961, pp. 563-566), insisten en que el trabajo administrativo tiene un alto significado social y hoy día la administración y el desarrollo organizacional, son un punto neurálgico e importante para las comunidades del futuro. La dureza o el absoluto sesgo objetivista de las ciencias denominadas duras (matemática, física y química), se complementa en las ciencias sociales, con la "subjetividad objetiva", perspectiva válida de todo ser humano. Cambiante, no precisa, depende de gustos o del ambiente, pero es la verdad del ser humano. Esta subjetividad no debe ser despreciada, pero choca con ciertos preceptos puritanos, medievales del saber, como totalidad.

El método científico de las ciencias, debe tener los siguientes elementos (Kerlinger, 1997; Sabino, 1962; Bunge, 1960; Hernández y otros, 1998):

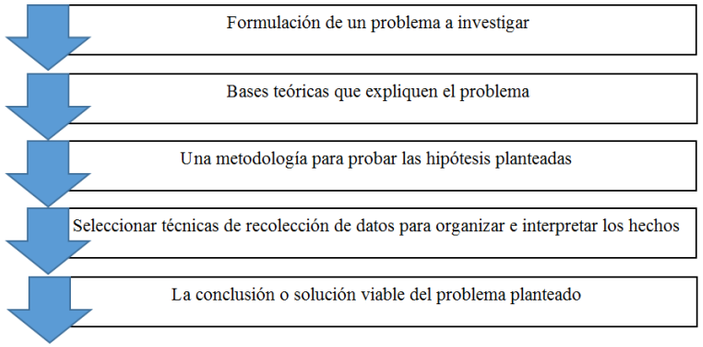


Figura 3.4. El método científico
Fuente: AA.VV.

3.5. Enfoques de administración según su evolución

La ciencia de la administración es hija de su tiempo. Se quiere decir con esto, que desde sus inicios y el desarrollo posterior, hasta hoy día, siendo fiel a lo que es la ciencia, cambiante, adaptativa a nuevas realidades y saberes, ha ido evolucionando, siendo reflejo de lo que ocurre en su entorno social, político, científico, técnico y humanístico.

La primera corriente o enfoque administrativo, estaba centrado en administrar como en casa, en familia, cortoplacista y hasta pueblerino. Señala Mosher y Cimmino (1961), que este inicio administrativo se regía por un buen estilo conservador, "tanto por su buena fe y su confianza en

la doctrina del progreso como por la extendida actitud hacia un realismo sano y constructivo" (p.49).

En los Estados Unidos, surge una segunda corriente de reformas, basada en la doctrina del progreso. El punto central era adaptar la estructura administrativa a las nuevas demandas de la democracia. El movimiento taylorista evolucionando y enriqueciéndose con los nuevos descubrimientos y teorías de la psicología y la sociología y sus aportes al fenómeno administrativo y de allí devienen los enfoques humanísticos.

El dinamismo del pensamiento y las concepciones del mundo, la sociedad y el hecho económico-administrativo, se enfrentó a un desarrollo inusitado, finalizada la Segunda Guerra Mundial en el 1949. La Europa destruida necesitaba refundarse y los Estados Americanos, salir de la gran depresión de los años 30. Es así que a partir de la segunda mitad del siglo XX, el desarrollo y enfoques administrativos, se focalizaron en el rescate del hombre, como ser humano y se reencontraron con un renacer del humanismo.

Seguidamente, la tecnología y sus avances comenzaron a dominar el día a día del hombre moderno y los enfoques de sistemas, cibernéticos e informáticos, se transformaron en fuente y modelo, para seguir el camino inicial de dominar el mundo y crear los artefactos necesarios para tal fin. La administración de hoy, ya no es una cenicienta o un muchacho de pantalón corto, se ha transformado en una actividad crucial y básica en el quehacer de toda organización actual.

Hoy día se asume, que el concepto organización es el producto de una construcción social de la realidad y que tiene entre otros, el ingrediente de la actividad política que se ejerce a nivel macro social. En relación a otras ciencias, las ciencias de la administración son recientes, tiene una relativa juventud y ya ha conseguido su naturaleza interdisciplinar y multiparadigmática, ya que existe dentro de sus enfoques teóricos, un pluralismo fecundo de teorías y enfoques, ya que como señala Morgan (1998, p. 339) "las organizaciones son muchas cosas a la vez".

Ahora, la mejor manera para saber y conocer, lo que se llama "el estado del arte", un decir para señalar, lo que pasa en el interno de una ciencia o el proceso de la misma, en el caso de la ciencia administrativa, es estudiar el camino que con ideas y prácticas han realizado las escuelas de pensamiento que se han dedicado al asunto administrativo. Las primeras teorías se enfocaban en el trabajo, luego el énfasis fue asignado a las personas, que al convertirse en la "falacia individualista" ya que aislaron al individuo, llevaron a los teóricos a enfatizar el contexto y se llegó al extremo organicista-biológico-cultural. Con las nuevas tecnologías, la informática, internet y los sistemas de comunicación, la administración llegó a límites de cierta perfección solicitada por las teorías de calidad total, que se han transformado en el paradigma contemporáneo de la administración.

Consecuentes con esta idea, se prosigue, en las páginas siguientes, con el estudio de estas concepciones y escuelas de la administración. La idea central, que se denomina énfasis y el enfoque principal de cada teoría administrativa, ha sido sintetizada por Chiavenato (2007), presentada en la siguiente Tabla 3.2:

Tabla.3.2. *Teorías administrativas: Énfasis y enfoques principales*

ÉNFASIS	TEORÍA ADMINISTRATIVA	ENFOQUES PRINCIPALES
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo
En la estructura	Teoría clásica	Organización formal
	Teoría neoclásica	Principios generales de la administración. Funciones del administrador
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: • Organización formal e informal • Análisis intra e interorganizacional
En la persona	Teoría de las Relaciones humanas	Organización informal. Motivación. Liderazgo, comunicación.
	Teoría del comportamiento	Estilos de administración.
	Organizacional	Teoría de las decisiones. Integración objetivos organizacionales e individuales
	Teoría del desarrollo Organizacional	Cambio organizacional planeado Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista	Análisis intra y ambiental. Enfoque de sistema abierto
	Teoría de la contingencia	Análisis ambiental Enfoque de sistema abierto
En la tecnología	Teoría de la contingencia	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico)
En la competitividad	Nuevos enfoques de la administración.	Caos y complejidad Aprendizaje Organizacional Capital Intelectual.

Fuente: Chiavenato, 2007.

3.6. Primeras ideas de administración de Sun Tzu y Maquiavelo

"El Arte de la Guerra" libro escrito por el filósofo y general chino Sun Tzu hace dos mil quinientos años, hace referencia a diversos procesos administrativos, como se conocen actualmente. El libro trata sobre la estrategia militar necesaria para que un ejército domine las guerras, o sea, cómo administrar los asuntos bélicos en aras de obtener el objetivo de ganar. Indica Sun Tzu, que las órdenes deben ser bien explicadas por los comandantes, que deben ser inteligentes, justos, con gran valor y que tomen las decisiones necesarias con gran severidad, ya que la guerra es de vital importancia para el país. Señala que la disciplina es la correcta asignación de la autoridad y los cargos y responsabilidades de cada oficial. El objetivo de la guerra es obtener la victoria, y para ello se debe seleccionar la estrategia adecuada, las maniobras necesarias y un ejército, mental y físicamente preparado para tomar las mejores decisiones.

Los preceptos de Sun Tzu en su "Arte de la Guerra", fueron de inspiración para autores posteriores en los mismos temas, como es el caso de Maquiavelo, Napoleón y el famoso general prusiano Kark Von Clausewitz (1780-1831), considerado el padre del pensamiento estratégico.

Nicolás Maquiavelo nació en Florencia, Italia en el año 1469 y murió en 1527 en la misma ciudad. Escribió el libro "El Príncipe" en 1532, donde explica las bases de un estado ideal y de su jefe "el príncipe" y los medios y estrategias de cómo mantenerse en el poder. Este libro ha sido por años, inspiración de estadistas y políticos y aun hoy se mantiene vigente, dentro de los parámetros de la ironía y de cierto cinismo amoral, ya que señala artilugios, trucos o formas no muy convencionales, pero eficaces, para perpetuarse en las esferas de la autoridad política. No es tan común, pero vigente, el señalar a alguna persona como "maquiavélica", para indicar su sagacidad en tomar ventaja en situaciones y el saber aprovechar el momento exacto para ganar, dominar y preparar con antelación, situaciones adversas para los supuestos enemigos.
En 1521, Maquiavelo escribió "El arte de la guerra", siguiendo las ideas y principios señalados por el chino Sun Tzu. Las estrategias y técnicas bélicas indicadas, insisten en la disciplina, la astucia, la inteligencia, la sagacidad, la planificación, el esperar el tiempo oportuno y especialmente en el conocimiento que se debe tener sobre el terreno, los soldados y sobre el enemigo. El saber, le da poder y seguridad de la victoria y difícilmente será vencido un ejército. Además de estos dos autores, de los cuales se observa los inicios de la administración, bien sea a efectos de guerra o de mantener el poder político, los ilustres pensadores griegos, aportaron ingentes ideas para el campo administrativo. Platón (384 a. C) escribió "La República" donde expone "la forma democrática de gobierno y la administración de los negocios públicos"

(Chiavenato, 2007, p. 28). Aristóteles (394 a. C) en su libro "Política" indica las tres grandes organizaciones y funciones de administración pública: la monarquía, la aristocracia y la democracia. Piensa Aristóteles que un sistema mixto es el conveniente, que tiene la función de hacer y ordenar la ciudad para que se auto sustente de los bienes y productos suficientes para todos los ciudadanos. El hombre es comunidad, el estado es la unión de intereses en la búsqueda del bien común, el hombre es un viviente social, es un "animal político", son las palabras de Aristóteles, donde lo social y la convivencia en la ciudad, es básico, elemental y natural (Marías, 1941, p.80).

Lo interesante en este momento, es cuál es la enseñanza de autores como Sun Tzu o Maquiavelo para la administración de hoy día. En primer lugar, sus libros, aunque sus títulos hacen referencia a la guerra, son enseñanzas y estrategias para momentos de confrontación que todo ser humano, tarde o temprano se encuentra. La lucha por el poder, por las riquezas o simplemente por la felicidad, requiere de esfuerzo y desarrollar todos los bienes posibles y disponibles en ambientes y situaciones competitivas (Chiavenato, 1966, p. 16). En la guerra se lucha por la victoria, en las empresas modernas se lucha por el posicionamiento de los bienes y productos en los mercados. La autoridad en los ejércitos está jerarquizada, en las empresas las líneas de mando están jerarquizadas y organizadas. Los ejércitos planifican el uso de recursos en un terreno determinado, al igual que en los mercados y empresas modernas. Las organizaciones militares ante una guerra, tienen un fin claro: vencer, las empresas una visión focalizada, una misión y unos valores asumidos y precisos (Koontz y Weirich, 2004, p. 133). Las empresas están constantemente inmersas en actividades altamente competitivas que las llaman "guerra de negocios". Por ejemplo: cuando un gerente es exitoso, la empresa de la competencia, lo pretende y le ofrece mejoras sustanciales para tenerlo en sus filas, al igual que los grandes equipos de futbol mundial, que actúan como empresas y les lleva a "comprar" los mejores jugadores de equipos contrarios para hacerse fuertes y dominar: ganar la guerra, ganar el campeonato.

"Cuando hay entusiasmo, convicción, orden, organización, recursos, compromiso de los soldados, tiene la fuerza del ímpetu, y el tímido es valeroso. Así es posible asignar a los soldados por sus capacidades, habilidades y encomendarle deberes y responsabilidades adecuadas. El valiente puede luchar, el cuidadoso puede hacer de centinela y el inteligente puede estudiar, analizar y comunicar. Cada cuál es útil."
Fuente: Sun Tzu en "El Arte de la Guerra".

3.7. Escuela de la administración científica: contribuciones y limitaciones

A principios del Siglo XX se presentó la necesidad de aumentar la productividad, pero había escasez de mano de obra, para las grandes y nuevas industrias recién creadas. Los industriales de la época pensaron que mejorando la efectividad y calidad del trabajador, se podría mejorar y aumentar la producción. Analizando la situación anterior, los ingenieros Frederick Taylor, Henry Gantt y Frank y William Gilberth, crearon una serie de principios para ordenar el proceso industrial, que se denominó la "teoría de la administración científica".

Definición de la Teoría de la Administración Científica

"Es un enfoque clásico que por medio de la observación y la medición, como métodos de la ciencia, se enfoca en la administración de las tareas que se realizan en las industrias, poniendo el énfasis en la racionalización del trabajo, para ser efectivos y eficientes."

La teoría científica de la administración, fue el desenlace de las tendencias filosóficas dominantes en ese momento y que sostenían que todos los hechos de la vida podían reducirse a los términos de la ciencia, fundamentados en el positivismo y el racionalismo. El positivismo defiende que la única manera de conocer es la experiencia obtenida por los sentidos. El racionalismo por su parte, señala que la "razón" es la fuente principal de todo conocimiento, por encima de la voluntad, sentimientos o emociones. La razón se basa en la verdad matemática objetiva y demostrada por el método científico. Es así que los fenómenos administrativos serán conocidos, en la medida que la razón y su método de análisis científico se realicen y encuentren las explicaciones en la relación causa y efecto (Mosher y Cimminos, 1961, p.65).

El pensamiento racionalista y el método científico se inicia, con las propuestas de Descartes (1596-1650) y su libro "El Método" donde uno de sus principios es el dividir todo en tantas partes como sea posible para poder entenderlo. En este sentido, este principio se aplica a la administración como lo señala Mosher y Cimminos (1961) al decir:

> Todo esto traducido al arte de dirigir llevó a la aceptación del punto de vista según el cual un procedimiento operativo podía analizarse y dividirse hasta en sus más minuciosos y pequeños elementos constitutivos, y el conocimiento de las partes de ese todo permitía además hacer modificaciones en el conjunto con

> cambiar simplemente uno o varios de los elementos constitutivos. Esto determinó una positiva contribución a la formación de especializaciones individuales y organizativas (p.71).

La filosofía tayloriana (de Frederick Taylor, fundador) y su teoría científica se fundamenta en los siguientes cuatro principios básicos, indicados por su autor (Taylor, 1911):
-El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración.
-La selección científica de los trabajadores.
-La educación y desarrollo científicos del trabajador.
-Cooperación entre administradores y empleados.

Taylor señaló que para el funcionamiento de estos principios, era necesaria una revolución mental integral de administradores y de trabajadores, como la única manera de lograr una transformación profunda en una determinada industria u organización.

La propuesta o teoría de Taylor, se denomina "enfoque científico de la administración", se fundamenta en las tareas que hace el trabajador. A estas tareas le aplicó las técnicas y estrategias del método científico de las ciencias, para el análisis de las mismas, buscando mejorar, ahorrar y producir más, y se lo aplicó a los problemas administrativos de sus respectivas organizaciones o empresas. Se inició un movimiento donde toda consideración teórica-hipotética de asuntos administrativos, debe tener un sustento y respaldo de la investigación aplicada, en el ambiente se fue creyendo en los valores de la ciencia y en la aptitud científica para resolver los problemas. Se hicieron estudios de "tiempos y movimientos" y se comenzó a utilizar, conceptos de la ingeniería industrial, en los procesos administrativos (Chiavenato, 2007, p. 48). A partir de ese momento, ubicado a comienzos del Siglo XX, la administración, dejó el pantalón corto, y se encausó por los caminos de cientificidad, para asegurar el desarrollo, la eficacia, la eficiencia y así entrar en el mundo de los mercados y su supervivencia, en un entorno muy competitivo.

Con la teoría de Taylor se fue dejando atrás, el administrar "a la buena de Dios" solo por el sentido común, y la llevó a realizarla de una manera ordenada, planificada, productiva, o sea, de una manera científica.

3. 7.1 Organización Racional del Trabajo (ORT)

Taylor en su estilo propio de análisis se dio cuenta que habían diversos métodos de realizar una labor, pero entre ellos, hay uno más preciso, rápido y adecuado. Usando el análisis científico de "tiempos y movimientos" *(motion-time study)*, por parte de gerentes y supervisores, deben planificar, indicar y enseñar a los trabajadores la técnica y estrategia adecuada. A este modelo le colocó el nombre de Organización Racional del Trabajo (ORT) y se fundamenta en los siguientes aspectos resumidos por Chiavenato (2007, p.50):
1-Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
2-Estudio de la fatiga humana.
3-División del trabajo y especialización del operario.
4-Diseño de cargos y tareas.
5-Incentivos salariales y premios por producción.
6-Concepto de "homo económicus". (hombre solo motivado por el salario).
7-Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, comodidad y otros).
8-Estandarización de métodos y de máquinas.
9-Supervisión funcional.

Tiempos y movimientos es una técnica de análisis donde se busca eliminar los movimientos inútiles y el ahorro de tiempo al realizar una tarea, evitando esfuerzos inútiles. Hay movimientos elementales y un tiempo standar o promedio, para realizar operaciones.

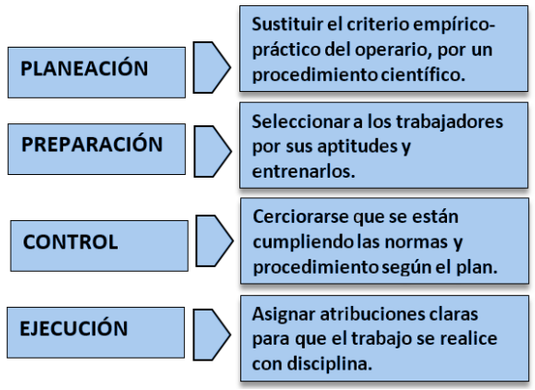


Figura 3.5. Principios de la Administración de Taylor
Fuente: Chiavenato, 2007.

L metodología de Taylor, en esa époica, fue puesta en práctica como una aplicación empresarial por Henry Ford (1863-1947), que se inició como mecánico, para luego fundar la empresa Ford Motor Company, productora de carros. El automóvil era un lujo en esos años. Ford se propuso hacer un carro económico, popular y disponible para todos los empleados y trabajadores y así con un sistema de *producción en cadena* puso en el mercado el famoso automóvil Ford Modelo T. Inicialmente se vendía en 850 dólares y optimizando tiempo y recursos se vendería, años después, en 265 dólares. La técnica y estilo de trabajo de las empresas Ford, acabaron definitivamente con la producción artesanal y se transformaron en el "fordismo" como estilo propio, inspirado y siguiendo los postulados de Taylor. Algunas páginas web insinúan que la T del automóvil, se la asignó Ford en honor a Taylor. Si fue así, buen merecimiento.

Aquí dos frases célebres de Henry Ford:
"Si le hubiera preguntado a las personas qué querían, me hubieran dicho que caballos más rápidos"
"Calidad significa hacer las cosas bien cuando nadie te está viendo".

3.7.3. Contribuciones de la Teoría científica
-Las líneas de montaje en las industrias se hicieron más rápidas.
-Se aplicaron los principios de eficiencia a otras organizaciones no industriales.
-Énfasis en el diseño del trabajo y en la selección científica y desarrollo de los trabajadores.
-Con la llegada de la teoría de la administración científica, se inicia la profesionalización de esta disciplina.

3.7.4. Limitaciones de la Teoría Científica
-Su principal limitación radica en el concepto del trabajador o empleado, como un ente solo racional, mecánico y frío, cuya motivación primaria estaba centrada en el aspecto económico.
-El énfasis en la productividad y la rentabilidad llevó a "esclavizar" a trabajadores y clientes.
-Dominio total de criterios totalmente utilitaristas y la maximización del provecho.

3.7.5. Principal representante de la Teoría Científica
Frederick Winslow Taylor (1856-1915)
Taylor nació en Pennsylvania en el año 1856, en una familia que le educó en principios rígidos, en el amor y respeto al trabajo, a la disciplina y el ahorro. Estas enseñanzas las tradujo posteriormente en todo su sistema de trabajo y administración. Comenzó estudios en Derecho pero los abandonó por problemas en la vista. En 1878 comenzó a trabajar como Jefe de Taller en una empresa siderúrgica en Filadelfia, mientras en las noches fue sacando su carrera de Ingeniero en el Instituto Stevens de Tecnología situado en Nueva Jersey, USA. Señalan sus biógrafos que su salud no le acompañó mucho a lo largo de su vida y que aún desde joven, no participaba en los deportes y por ese motivo, se dedicaba a mirar y observar, luego a ver analíticamente y a medir y predecir los movimientos de las acciones de los jugadores.

Esa inquietud de observar le hizo iniciar el análisis en su trabajo de los tiempos y movimientos necesarios e incluso los movimientos inútiles, de aquí parte su teoría sobre la mejor manera de trabajar, ahorrando tiempo, esfuerzo y material. Estos análisis, los plasmó en su primer libro titulado "Administración de Talleres"(Shop management), publicado en 1903, donde expuso sus descubrimientos y análisis relacionados al trabajo de los empleados y el cómo lo hacían. Se basó en el análisis de tiempos y movimientos de sus estudios de ingeniería.

Para 1911 publicó el libro "Principios de la administración científica", donde presenta los principios estructurales y organizativos de una empresa. Señala en su libro que la administración científica es una evolución que se basa en un 75 % en observación y análisis y en un 25 % en sentido común. Expone además, que las empresas e industrias, deben superar el empirismo y llegar a la ciencia de una manera gradual. La administración empresarial en EE.UU, se puede dividir, sin problemas, en antes y después de la teoría de Taylor. Falleció a causa de una neumonía a la edad de 59 años, en 1915.

3.8. Escuela de la teoría clásica
Para los autores como Stonner, Freeman y Gilbert (1966); Hernández (2005) y Chiavenato (2007) la teoría clásica engloba los planteamientos de la teoría de la administración científica de Taylor y la propia teoría clásica de Fayol. El empeño de la administración científica era aumentar la productividad ahorrando tiempo, esfuerzo y materiales, centrados en las tareas y el trabajo individual, en cambio la teoría clásica parte de la necesidad de ordenar o administrar la estructura de las organizaciones complejas.

Definición de la Teoría Clásica de la Administración

"Es un enfoque administrativo, pragmático y utilitarista, que se centra en la estructura organizacional y en las funciones de la administración que son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar."

Henri Fayol (1814-1925), de origen francés, es considerado el fundador de esta teoría administrativa. Como ingeniero y empleado de una empresa siderúrgica, se encontró que el problema principal a resolver era el problema administrativo, así que fue el primero en hablar de "métodos administrativos" para lograr objetivos empresariales e industriales.

Para Fayol, administrar es una tarea que deben realizar todos los que poseen cargos dentro de la empresa, bien sea el gerente, supervisores o encargados. Cree el autor que administrar es sinónimo de organización, y la singulariza definiéndola como un proceso integral, presentado en la siguiente Figura 3.6:

Figura 3.6. Funciones del Administrador
Fuente: Fayol (1987).

Las funciones del administrador:
1.- PLANIFICAR: pensar en futuro y elaborar un plan de acción.
2.- ORGANIZAR: elaborar la estructura material y social de la empresa.
3.- DIRIGUIR: guiar y orientar al personal.
4.- COORDINAR: unir y armonizar el trabajo colectivo.
5.- CONTROLAR: verificar que se realice lo planificado.

3.8.1. Principios generales de la Administración según Fayol

Toda ciencia moderna, debe tener unos principios fundantes que guíen la formalización de la misma teoría, es por esto que Fayol, presentó catorce (14) principios que rigen la administración clásica y que tienen la función de "una división equitativa de la responsabilidad entre la administración y los obreros" (Fayol, 1987, p.150). Chiavenato (2007) presenta estos principios y se resumen en la siguiente Tabla 3.3:

Tabla 3.3. Principios Generales de la Administración según Fayol

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas.
2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es dar órdenes y esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales.
7. Remuneración del personal: debe ser justa y garantizada.
8. Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. Cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
10. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar.
11. Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. Espíritu de equipo: la armonía y unión es fortaleza para la organización.

Fuente: Chiavenato, 2007.

3.8.2. Aportes de la Teoría Clásica

1.- La administración moderna se inicia con los aportes de Taylor y los principios presentados por Fayol, para crear un orden empresarial ordenado y productivo.
2.- Los principios generales presentados por Fayol, se pueden utilizar en las empresas y en otras organizaciones sociales logrando una alta eficiencia.
3.- La administración se inició como una ciencia formal, con leyes, principios y fundamentos.
4.- Se ordenó la división del trabajo y la especialización, creando una fuerza de trabajo experta.
5.- La definición sobre lo que es administración dio un aporte espectacular al ordenamiento de las empresas y organizaciones.
6.- El respeto y equidad del salario ha sido un logro efectivo al esfuerzo de los trabajadores y defendido por la teoría como parte de sus preceptos.

3.8.3. Críticas y limitaciones a la Teoría Clásica

1.- El enfoque funcionalista, pragmático y extremadamente materialista, hace perder la visión de que son seres humanos los que conforman y hacen realidad las empresas.
2.- Comparan a las empresas como una máquina bien engranada.
3.- Presenta una organización lineal o formal, al estilo militar, el cual defienden, pero el tiempo ha enseñado que la organización informal basada en la espontaneidad, la innovación es más consecuente con el empleado y los mismos cuadros directivos.
4.- La visión de la empresa como una organización o sistema cerrado, que no le presta atención al medio ambiente y no responde a la influencia exterior o eventualidades del ambiente.

A pesar de toda la crítica, la teoría clásica es hoy en día el enfoque más utilizado por quienes se inician en la administración, pues aporta una visión simple y ordenada. Asimismo, en el caso de la ejecución de las tareas administrativas rutinarias, el enfoque clásico divide el trabajo de la organización en categorías comprensibles y útiles. Los principios proporcionan guías generales que permiten al administrador manejar las obligaciones diarias de su trabajo con más seguridad y confianza (Maneck citado por Chiavenato, 2014, p.68).

3.8.4. Representante de la Teoría Clásica

Henry Fayol (1841-1915)
Fayol nació en Estambul en 1841, dentro de una familia adinerada. Para 1860 ya estaba graduado de Ingeniero Civil de Minas y desde muy temprano comenzó a trabajar en una industria metalúrgica y carbonífera importante, donde llegó a ser alto directivo con muy buenos resultados administrativos y económicos.
Su teoría es igualmente llamada “administración positiva” o enfoque anatómico”, ya que sus presupuestos teóricos se inician o fundamentan, explicando su anatomía o estructura y su neuroanatomía u organización. En 1929 se publicó en inglés su libro “Administración industrial y general” donde expone su teoría, sus funciones y principios que la explican. Antes del 1930, sus ideas eran ampliamente conocidas en Francia, pero luego de la publicación de su libro en inglés (1929), su influencia fue significativa. Las ideas de Taylor y su teoría científica y las ideas de Fayol y su teoría denominada clásica, conforman el enfoque clásico de la administración. Una úlcera en el estómago le produjo la muerte en París en 1915.

3.9 Teoría de las Relaciones Humanas y sus derivaciones

De la teoría clásica de la administración, propiciada por Taylor (1856-1915) y Fayol (1841-1925), considerados los padres creadores de la administración, y que tenían como principio, organizar las áreas funcionales de las empresas y las personas que trabajan en ellas, crearon la organización científica del trabajo. Esta modalidad propició un exceso de mecanicismo. Surgieron nuevas corrientes adversas a la teoría clásica, que le prestaron atención a la deshumanización del trabajo en la que se encontraba el trabajador, ser humano. Así, se llega al enfoque humanístico que le da un cambio de perspectiva a la manera teórica y conceptual de entender la administración.

La Teoría de las Relaciones Humanas (RH), enfatiza la importancia del factor humano en la administración. Las empresas precisan eficiencia y esta teoría indica, que el rendimiento en el trabajo, además de organización, mecanización y control, necesita un alto grado de motivación y satisfacción de las necesidades humanas. La nueva sociología del trabajo, las nuevas corrientes psicológicas y las organizaciones sindicales auparon esta nueva visión empresarial y organizacional. El punto central de la teoría de las RH, señala el elemento humano como el factor primordial del buen funcionamiento y rendimiento en las empresas (Chiavenato, 2007, p.84).

Mayo (1933) dice que “no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si estos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados” (p.3).

Tabla 3.4. Diferencia entre Teoría Clásica y Teoría de las Relaciones Humanas

Teoría Clásica	Teoría de las Relaciones Humanas
Organización es una máquina	Organización es un grupo de personas
Enfocados en tareas y tecnología	Enfocados en las personas
Modelos de ingeniería	Modelos de psicología
Líneas de mando claras y centralizadas	Autoridad compartida y delegada
Especialidad técnica	Confianza, respeto, compromiso.
Reglas y reglamentos	Énfasis en la persona
Separación entre líneas y staff	Grupos de trabajando

Fuente: Hernández, 2005.

3.9.1. El movimiento de las relaciones humanas

Los humanos, las personas, somos definitivamente seres sociales por naturaleza. Nacemos y vivimos "relacionados" con otros seres humanos. Se entiende por relaciones humanas "toda interacción social que existe entre personas y grupos a través de acciones o actitudes" (Chiavenato, 2014, p. 84). Pensadores como Aristóteles, Sócrates, Kant, Durkheim, Maslow, Rogers y Gehlen, indican que el existir con otros, le da el sentido pleno y felicidad al ser humano. Esta relación con los demás engloba diversos aspectos de la vida, bien sea relaciones de familia, comunidad y de trabajo. La finalidad de las relaciones humanas, en el caso del ambiente laboral, es crear un buen ambiente, aceptarse y ser aceptado y encontrar satisfacción por lo que se hace.

Stoner y Freeman (1994) comentan que: "con frecuencia, el término relaciones humanas se emplea en forma genérica para describir cómo interactúan los administradores con sus subordinados. Cuando la administración de empleados estimula un mayor y mejor trabajo, en la organización se dan relaciones humanas reales y efectivas; cuando se deterioran la moral y la eficiencia, se dice que las relaciones humanas no son efectivas. El movimiento de relaciones humanas surgió a raíz de intentos tempranos por descubrir de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que generan relaciones humanas efectivas" (p. 43).

El movimiento de las relaciones humanas se puede resumir en cuatro logros:
1.- Las personas son motivadas por ciertas necesidades y el grupo les motiva a lograrlas.
2.- Los trabajadores son personas sociales, con sentimientos, deseos y problemas.
3.- El comportamiento de los grupos depende de la buena comunicación entre las partes.
4.- Los grupos humanos funcionan por recompensas positivas y sanciones de control.

Definición de la Teoría de las Relaciones Humanas

"La persona además de "ser económico" es un "ser social", motivado por necesidades de reconocimiento, aprobación y participación grupal. El trabajador es más eficiente mientras sea aceptado como persona humana, no como una máquina o uno de sus engranajes. Su aspecto psicológico debe ser tomado en cuenta. La teoría es eminentemente humanista.
Fuente: AAVV."

3.9.2. Orígenes de la Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las Relaciones Humanas se fue creando a partir del 1920, inspirada en mejorar las relaciones de trabajo industrial y el apoyo de los avances de las ciencias sociales y su inclusión en el área laboral. Se pueden resumir los siguientes eventos que dieron origen a esta teoría:

1.- El auge y desarrollo de las ciencias humanas, especialmente en psicología con los trabajos de Mary Parker Foller en su libro "La Administración dinámica" (1941), que pone énfasis en el aspecto psicológico de las relaciones de trabajo. En su libro plantea el principio de integración, donde enfatiza que se deben coincidir los intereses del grupo con los del individuo. De la misma manera, los trabajos de Kurt Lewin (1890-1947) sobre la motivación y cómo afecta a los trabajadores y a las empresas. Lewin creador de la teoría de campo en psicología, indica que toda persona tiene su espacio vital en el cual funciona y se desarrolla. Este espacio vital determina las conductas posibles del individuo. Los estudios de la psicología industrial, conjuntamente con la sociología del trabajo, fueron descubriendo los aspectos que permiten al trabajador adaptarse a lo específico que realiza en su puesto de trabajo y que le exige su contrato de trabajo.

Se iniciaron los estudios de cómo seleccionar a los trabajadores y cómo lograr un trabajo eficiente. De estas investigaciones surgieron los preceptos de la administración contemporánea, como los departamentos de selección de personal, capacitación y relaciones laborales.

2.- Sobre todo en las grandes empresas de producción en masa se notaba poco empeño en las metas de producción que se trazaban. Se evidenciaba que los conceptos y estrategias mecanicistas de la teoría dominante, llevaban a un deterioro de la humanidad de los trabajadores y con ello al proceso democrático y de igualdad de las grandes ciudades y particularmente para los Estados Unidos. Se convirtió así en un movimiento de rescate del sentido humano de la producción y sus procesos involucrados. La vuelta a mirar al trabajador como persona, fue igualmente aupado por los pensamientos de la filosofía pragmática de John Dewey (1859-1952) y los nuevos descubrimientos de la psicología dinámica de Kurt Lewin (1890-1947), especialmente las ideas presentadas en su libro "Resolviendo conflictos sociales" (1997) donde presenta sus propuestas de solución de los problemas como son los métodos de la Gestalt (análisis desde la totalidad) y la nueva "dinámica de grupos" técnicas para conocer, entender y mediar, en los grupos de personas.

Tabla 3.5. Características de la Teoría de las Relaciones humanas

Delega la autoridad
Confianza y apertura
Dinámica de grupos
Enfasis en las personas
Trabajadores con autonomía
Importancia en las relaciones humanas
Se inspira en teoría psicológicas y sociológicas
Mayor eficiencia a mayor integración social.

Fuente: Chiavenato, 2007.

3.9.3. Los Experimentos de Hawthorne

Fue a partir de 1924 cuando estudiosos de la actividad industrial en los Estados Unidos iniciaron estudios científicos para entender lo que pasa en el interior de las áreas de trabajo. Iniciaron estudios para determinar la correlación entre producción de la empresa y el medio circundante, en la iluminación del área de trabajo. Para estos estudios utilizaron las teorías presentadas y vigentes en estos tiempos como eran los supuestos de Taylor (1911) y Gilbreth y su esposa Lilian (1948), conocidos por sus experimentos sobre tiempos y movimientos que le ponían énfasis en las tareas a realizar con el fin de evitar desperdicios de tiempo y materiales y así elevar la producción de las empresas, aplicando métodos y técnicas de la ingeniería industrial. Los resultados no eran los esperados y los obreros se sentían forzados y obligados a seguir infinidad de procedimientos mecánicos, produciendo inconformidad y malestar. La productividad fue en caída.

Los experimentos de Hawthorne, según Chiavenato (2007, pp. 88-91), tienen su origen, precisamente en los estudios iniciales realizados por Elton Mayo (1880 – 1949), nacido en Australia y residenciado en los Estados Unidos. Trabajaba como profesor en el departamento de psicología industrial en la Universidad de Harvard Business School. Su experimento se inició con estudios en una fábrica textil que presentaba una baja productividad y mantenían una rotación de empleados muy elevada. Propició un programa de incentivos, se contrató un servicio médico de la empresa y los resultados fueron favorables, logrando mayor solidaridad entre los trabajadores y menos rotación de trabajadores. Estos experimentos del 1923, llevó a

la Academia de la Ciencia de los Estados Unidos, en el año de1925, a realizar experimentos bien organizados en la fábrica Western Electric Company, ubicada en Hawthorne, Chicago y que se dedicaban a la producción de teléfonos y electrodomésticos. Se quería determinar la relación entre la iluminación del lugar de trabajo y la eficiencia de los obreros. Luego los estudios se centraban en examinar las condiciones de trabajo, la producción y determinar los problemas de toda la empresa.

Mayo, su colaborador el Prof. Roethlisberger y un equipo conformado por Mery Perder Follet, Abraham Maslow y H. Wright, fueron los encargados de dicha investigación. En 1927 los experimentos se centraron en la fatiga, los accidentes laborales y en la rotación de los horarios de trabajo. Dichas investigaciones determinaron, que toda la producción era afectada por variables psicológicas. Intentaron neutralizar dicha variable en los siguientes experimentos pero llegó la gran crisis americana del 1929 y se detuvo la investigación.

Mayo estaba convencido de la integración entre la psicología, fisiología, relaciones laborales, condiciones ambientales y administrativas, y su correlación con la producción de cualquier organización empresarial o estatal. El interés primordial de la investigación era el conocer mejor a los empleados ya que el proceso o rutina de trabajo ya estaba bien determinado. El experimento Hawthorne se realizó en cuatro fases desde el 1923 al 1929 y sus objetivos, logros y conclusiones son las siguientes:

- PRIMERA FASE: el objetivo fue estudiar los efectos de la iluminación sobre el rendimiento de los trabajadores. La hipótesis que se manejaba era que al tener más iluminación los trabajadores tenían que producir más y que al disminuir la luminosidad la producción sería menor. Resultado: el factor psicológico es preponderante ante el factor fisiológico. Las condiciones físicas del entorno de trabajo y la eficiencia, es afectado por eventos psicológicos. Se comprobó que a mayor iluminación, mayor producción y si el ambiente social cambia, este produce un cambio en las relaciones sociales. La iluminación se vuelve un factor interviniente como otros. El factor psicológico es el preponderante.

- SEGUNDA FASE: el objetivo era investigar las condiciones de rendimiento más propicias para la producción. Se hizo el experimento en doce fases, donde al grupo experimental (grupo pequeño seleccionado que se le aplican variables determinadas para ver su efecto en ellos), se le aplicaron diversas circunstancias cambiantes de horarios, pagos por tareas, beneficios, descansos cortos y largos y días libres. Mientras tanto se iba midiendo el ritmo de producción. Resultado: la producción se aumenta mientras haya un ambiente amistoso, donde el grupo influye en el rendimiento personal. La permanencia en el trabajo es influida por las buenas relaciones con el grupo de trabajo.

- TERCERA FASE: el objetivo fue realizarle a los empleados y obreros una serie de entrevistas, donde podían hablar libremente de su trabajo y sus condiciones, del pago que recibían y su satisfacción al respecto. Podían exponer sus opiniones sobre los jefes y supervisores. El interés de esta fase era estudiar las relaciones humanas y su influencia en la producción y desempeño de los empleados. Resultado: se observó la existencia de una organización informal de los obreros con el fin de protegerse contra lo que consideraban amenazas a su bienestar y permanencia en el trabajo. Encontraron un fuerte rechazo al sistema de incentivos de producción.

- CUARTA FASE: el objetivo fue analizar las relaciones informales de los empleados y la organización formal de la fábrica. Se utilizó un grupo experimental y dentro de la sala de trabajo había un observador y afuera un investigador entrevistando a otros. Chiavenato (2007) señala que "el grupo desarrolló métodos para garantizar sus actitudes, considerando delator al miembro que perjudicara a algún compañero y presionando a los más rápidos para que estabilizaran la producción por medio de sanciones simbólicas" (p. 91). Resultado: se pudo conocer la relación entre la organización informal y sus esquemas del grupo de trabajadores y su relación con la organización formal de la empresa.

Las ***conclusiones del experimento de Hawthorne*** las ha resumido Chiavenato (2007, pp. 91-92) en los siguientes puntos:

1.- El nivel de producción es el resultado de la integración social. Existen normas sociales y expectativas grupales que inciden en la producción. Entre mayor sea la integración grupal, mayor será la producción.

2.- Comportamiento social de los empleados. Los trabajadores no actúan como individuos, sino como miembros de un grupo.

3.- Recompensas y sanciones sociales. Cada grupo crea sus normas y patrones de comportamiento y desempeño. Su accionar se rige por dichas normas grupales.

4.- Grupos informales. Estos grupos constituyen la organización humana de la empresa y definen sus reglas, recompensas y valores, que sus miembros van asimilando. Usualmente no son los valores y normas de los ejecutivos de la empresa.

5.- Relaciones humanas. Las personas interactuando es una constante entre personas y grupos. La propia personalidad se manifiesta y se amolda a las normas del grupo para ser aceptados, comprendidos y a la vez participar dentro del grupo.

6.- Énfasis en los aspectos emocionales. Es la gran conclusión de este experimento y que da origen y base a la teoría de las Relaciones Humanas. La parte emocional, psicológica de personas, empleados y obreros, merece atención particular y especial.

Mayo y sus colaboradores descubrieron que la elevación de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros del grupo de trabajo ("sentido de pertenencia") y la eficacia de la administración capaz de comprender el comportamiento humano y grupal. El que se pusiera atención a los individuos, se conoce como "efecto Hawthorne" (Koontz Wiehrich, 2004, p.19).

3.9.4. Aportes de la Teoría de las Relaciones Humanas

1.- Los empresarios, las empresas y las industrias comprendieron la importancia del aspecto humano dentro del proceso. El éxito de la empresa es consecuencia directa del éxito de las personas que la conforman.
2.- La comunicación y las relaciones sociales dentro de un equipo de trabajo es esencial.
3.- Todo administrador debe mejorar continuamente sus estrategias para formar equipos de trabajo.
4.- El descubrir los grupos informales dentro de la organización eleva el sentido humano y el conocimiento objetivo de una empresa. La influencia de estos grupos es básica ya que cohesionan el grupo.
5.- La compensación salarial económica por un trabajo hecho no es determinante para favorecer la alta productividad. El buen ambiente laboral si lo es.
6.- La administración adoptó nuevos términos como motivación, liderazgo, comunicación, dinámicas de grupo, como una nueva forma de entender el concepto abierto de hombre.
7.- El hombre máquina, económico, pasa a ser el hombre persona, social y grupal.
8.- La administración abrió sus puertas a las ciencias sociales y a las ciencias del comportamiento, de las cuales recibió aportes valiosos.

3.9.5. Críticas a la Teoría de las Relaciones Humanas

March y Simon (1994), Munduate (1997), Hernández (2005), Chiavenato (2007), presentan las críticas a la teoría de las relaciones humanas por los siguientes puntos controversiales:
1.- Los aportes de la teoría clásica relacionados a las tareas y organización, fueron y son de alta importancia, los cuales son desdeñados por la teoría de las relaciones humanas.
2.- Señalan que los problemas organizacionales son vistos de manera inadecuada. No son problemas personales, son de toda la empresa y se deben enfrentar.
3.- El concepto del trabajador feliz y productivo, señalan los críticos, es un sueño. Experimentos han demostrado que el orden, autoridad y línea de mando fuerte, hace a los trabajadores más productivos en comparación a los felices y distendidos.
4.- Señalan las críticas que los grupos de trabajo en la atmósfera de las relaciones humanas y en constantes reuniones, encuentros y dinámicas de grupo, se prestan fácilmente para conflictos de diverso tipo, dejando a un segundo plano el objetivo empresarial de producir, conllevando pérdidas y recesión.
5.- Señalan a la teoría de las relaciones humanas como manipuladora de los obreros y empleados frente a los dueños, patrones o administradores, ya que quieren lograr un desapego económico y que lleva a no preocuparse por el salario. Los dueños felices ya que esta actitud les produce altos beneficios y minimizan costos de nómina, pero en realidad, lo que quiere el empleado es llegar a casa con más dinero.

3.9.6. Principales representantes de la Teoría de las Relaciones humanas

Elton Mayo (1880 - 1949)
George Elton Mayo nació el 26 de Diciembre del 1880 en Adelaida Australia y muere el 7 de septiembre del 1949, en Guildford, Reino Unido. Estudió medicina, luego psicología y filosofía y se desempeñó como psicólogo y al mismo tiempo profesor de Lógica y ética en universidades de Australia. Fue un gran seguidor y estudioso de la nueva psicología de Sigmund Freud. En Australia publicó su primer libro "Democracia y libertad" (1919), donde presenta las bases de su pensamiento social. Decidió emigrar a los Estados Unidos en 1922, y se ubicó como investigador y profesor en psicología industrial en la prestigiosa universidad de Harvard donde realizó sus principales investigaciones. La experiencia de las dos guerras mundiales lo llevó a identificar que los males de la sociedad y la inestabilidad industrial, son causados por problemas mayormente psicológicos (Gilbreth, 1982).

Patrocinado por la Fundación Rockefeller, hizo estudios para validar el índice de presión sanguínea que correlacionaba el estado de fatiga psicológica y física de los trabajadores, y así pudo relacionar el bienestar social y psicológico de los empleados en la casa, en el trabajo y en la vida comunitaria. Estos trabajos los presentó en su libro "Los problemas humanos de una civilización industrial" (New York, 1933).

Entre sus estudios se incluyen los experimentos de Hawthorne, donde se busca conocer la lógica de trabajo de los empleados y los costos y eficiencia o productividad de los dueños de la empresa. La idea central de los trabajos de Mayo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento en las organizaciones, para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad y motivación del sujeto humano llamado empleado, obrero o trabajador. Las conclusiones, estadísticas y propuestas de los años de investigación en Hawthorne, fueron escritas y publicadas por sus asistentes Roethlisberger y Dickson, en el libro "La Gerencia y el Trabajador" en 1939.

Entre los aportes más significativos de los trabajos e investigaciones de Mayo, al campo de la Administración como ciencia, se puede señalar que demostró que los individuos no reaccionan aisladamente, sino que responden a intereses del grupo al cual pertenecen. El hombre máquina fue cambiado por el hombre social, interconectado, con sentimientos, valores y conectado a su grupo de trabajo. Este trabajador, señala Mayo, va cambiando dentro de su grupo social buscando participación, reconocimiento y aprecio. De esta manera se puede sentir útil y autorealizado, con un sentido alto de pertenencia a su grupo.

Mary Parker (1868 - 1933)
Mary Parker nació en Massachusetts, Estados Unidos en 1868. Estudió en la Universidad de Harvard, Filosofía Historia y Ciencias Políticas donde se graduó en 1898. Estuvo en Inglaterra, particularmente en Cambridge y se doctoró en Francia, para luego regresar a los Estados Unidos en 1900. Inmediatamente comenzó su trabajo social y comunitario al cual le dedicó más de 25 años de su vida. Propició el uso de los locales escolares para actividades comunitarias lo cual se hizo posible en la legislación de la ciudad de Boston a partir de 1917 (Domínguez y García. 2005, pp. 1-3).

Mary Parker en su libro "Experiencia Creativa", publicado en 1924, defiende las soluciones a los problemas de manera circular, no lineal al estilo pragmático. Igualmente habla de los procesos de integración en los grupos sociales, de lo cual se habla hoy día en el proceso "ganar-ganar", en la resolución de conflictos. De la misma manera, Domínguez y García (2005, p.7) hacen referencia a la obra de John Child (1995), donde el autor denomina a Mary Parker como "profeta del management". Child señala textualmente que la autora: "anticipa el trabajo de Likert y McGregor sobre el liderazgo participativo. Anticipa el trabajo de la eficacia de los grupos de trabajo de Tom Peters y otros. Anticipa el análisis de la integración y diferenciación de Lawrence y Lorsch. Anticipa la ley de la situación y el análisis de contingencias. Anticipa la reconstrucción de posiciones estructurales derivada del concepto de estructuración de Giddens" (Child, 1995, p. 89).

Su principal aporte a la tendencia sociológica de la administración se resume en cuatro principios que pretenden adecuar a los individuos con la organización en la cual se desempeñan.
-Principio de contacto directo. Se basa en propiciar las relaciones de colaboración entre los grupos de trabajo. Reuniones en grupo y de trabajo para elaborar estrategias y metas es el secreto de este principio. Se conoce igualmente este principio como "comunicación horizontal".
-Principio de relaciones recíprocas. Los planes y estrategias elaboradas en grupo, se asumen como propias y no impuestas, además fomentan la productividad y la responsabilidad compartida.

-Principio de la ley de la situación. La solución a los problemas, tienen diversas propuestas, visiones y modos de entenderlo y solucionarlo. Cada problema es específico al igual que la solución. A la empresa y a los trabajadores le importa llegar a la solución del problema que les atiende.
-Principio de control sobre los hechos. En la medida que la experiencia laboral crece, los grupos de trabajo perfeccionan las situaciones problemáticas habituales. Este proceso se hace cada vez más técnico y menos personal.

El grupo motivado y el liderazgo compartido hace que los hechos se controlen en menos tiempo y con mayor seguridad.

Actualmente se maneja con mucha insistencia el concepto en la palabra americana ***"empowerment"***, empoderamiento o el delegar poder a los empleados. El concepto fue creado por Crester Barnard (1886-1961), pero ampliado por Mary Parker a comienzos del siglo pasado. Parker se adelantó a los tiempos hablando de gestión participativa y de la lógica de la responsabilidad en las organizaciones sociales (Jones y George, 2006, p. 55).

3.10. La Teoría Neoclásica
En las ciencias y en las disciplinas académicas, el término "neo-clásico" se refiere, por su prefijo "neo", que significa "nuevo" y a clásico definido como "un modelo digno de imitación" (RAE. Real Academia Española). En el caso de las artes, literatura y pintura, significa un volver a las normas, cánones y estilos griego y romano, que se conocen como clásicos. En las artes, el neoclasicismo fue un periodo grandioso del Siglo XVIII. En las ciencias administrativas, significa retomar cánones, elementos, teorías de una tendencia anterior, mejorándola. En economía, por ejemplo, la teoría neoclásica sigue los mismos patrones de explicación, pero el énfasis en los costes de producción de las teorías clásicas, se cambia por énfasis en la demanda y el consumo final.

Efectivamente, la teoría neoclásica en administración, asume los principios de la llamada teoría clásica de Taylor y Fayol, pero la redimensionan y asumen nuevos descubrimientos, provenientes de las recientes ciencias administrativas y especialmente, procesos, visiones y estrategias, frente a las nuevas realidades económicas e industriales. Esta teoría es llamada igualmente "Teoría de la Escuela Operacional" o "Teoría del Proceso Administrativo" y se ubica entre los años 1925 y 1950. Se puede observar que es contemporánea a la Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo, Parker y otros. Señalan a Peter Drucker, y su libro publicado en 1935 "El final del Hombre Económico", como el que inició este enfoque renovado.

Definición de la Teoría Neoclásica

"El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones de los administradores y, en seguida, deducir de ella los principios fundamentales de la práctica de la administración (Koontz y O´Donnell, 1976). Es de espíritu pragmático y se preocupa por los objetivos y los resultados. "

3.10.1. La Administración en la Teoría Neoclásica.
La teoría neoclásica consiste en una preocupación particular por la práctica administrativa asumida como una técnica social básica, haciendo hincapié en los objetivos y los resultados de los procesos industriales. Chiavenato (2007), toma una cita de Newman (1972), uno de los precursores de la teoría neoclásica y señala que "administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común. El buen administrador, naturalmente, hace posible que el grupo alcance sus objetivos con la mínima inversión de recursos y esfuerzo, y la menor interferencia con otras actividades útiles" (Newman, p.15 y Chiavenato, p. 131).

Las características de la administración en la escuela neoclásica, tomados de Chiavenato (2007, pp.130-131) son las siguientes:

Tabla 3.6. *Características de la Teoría Neoclásica*

Énfasis en la práctica de la administración. Atentos a los aspectos administrativos y ser pragmáticos a la hora de buscar los resultados.
Reafirmación de los postulados clásicos. Redimensionan y reestructuran los postulados clásicos pero de una manera más amplia y flexible.
Énfasis en los principios generales de la administración. Planear, organizar, dirigir, controlar son las funciones de los gerentes de cualquier negocio. Pero dichos principios son relativos y flexibles.
Énfasis en los objetivos y en los resultados. Los objetivos son valores esperados por la organización que existen por tener objetivos claros y precisos.
Eclecticismo en la teoría neoclásica. Los neoclásicos asumen la teoría clásica, pero adoptan nuevas teorías administrativas y las incluyen en sus procesos.

Fuente: Chiavenato, 2007.

El enfoque administrativo para los neoclásicos se basa en los siguientes aspectos presentados por Koontz y Donnell (1976, pp.34-35):
-La administración es un proceso operacional compuesto de funciones: planeación, organización, dirección y control.
-Dado que la administración abarca una variedad de situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principios de valor explicativo y predictivo.
-Estos principios pueden convertirse en puntos focales para la investigación útil, tanto para verificar su validez como para mejorar su aplicabilidad.
-Estos principios pueden proporcionar elementos, en cuanto no sean invalidados y en la medida en que sean exactos, para formular una teoría útil a la administración.
-La administración es un arte que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales.
-Los principios de administración, al igual que los correspondientes a las ciencias lógicas y físicas, son verdaderos, aunque un practicante los ignore en una situación dada, ocasionando pérdidas por tal ignorancia.
-La teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir como fundamentación científica de los principios de administración.

Para los neoclásicos y especialmente para Drucker (1954), los aspectos administrativos comunes a las organizaciones son, en primer lugar, los objetivos de la empresa, que son juicios de valores, escala de prioridades, que toda organización elabora como medio para cumplir una función social específica. Los objetivos organizacionales, insiste Drucker, no están en su interior, sino fuera de ella. En segundo lugar, indica que toda organización sigue las reglas generales de la administración y las adecúa a su situación específica, siempre con "flexibilidad y libertad individual". Y en tercer lugar, el desempeño individual: el cuál indica la eficacia del personal que trabaja en las organizaciones.

Al respecto, la teoría neoclásica, hace énfasis en la diferencia entre eficiencia y eficacia. Lo explicaremos, haciendo uso de un Cuadro tomado de Chiavenato (2007), que nos ilustra la diferencia sutil e importante entre estas dos palabras.

Tabla 3.7. *Diferencia entre Eficiencia y Eficacia para los Neoclásicos*

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer correctamente las cosas	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar el empleo de recursos
Cumplir tareas y obligaciones.	Obtener resultados
Entrenar a los subordinados	Proporcionar eficacia
Mantener las máquinas	Máquinas en buen funcionamiento
Asistir a la iglesia	Práctica de valores religiosos
Rezar	Ganar el cielo
Jugar fútbol con arte	Ganar el partido

Fuente: Chiavenato, 2007.

3.10.2. La Organización en la Teoría Neoclásica

A la organización formal de toda empresa los neoclásicos le adecuaron varias especificaciones, que las definieron más claramente. Una organización formal se basa en cuatro principios: división del trabajo, especialización, jerarquía y amplitud administrativa. Mientras Taylor, de la teoría clásica, aupaba una organización funcional, su amigo en ideas, Fayol, propiciaba una organización lineal, en ambos siempre con un rígido sistema de supervisión y control.

FORMAL

- Es la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente. Debe ser flexible y canalizarse hacia metas grupales (Koontz, 2004).

INFORMAL

- Es una red de relaciones interpersonales que se origina cuando la gente se asocia, para favorecer resultados comunes. Sus patrones de conducta y tipo de relaciones coexisten con la estructura formal. Se producen espóntaneamente (Barnard, 1964 y Davis, 2003).

FUNCIONAL

- Es una organización donde se ponce cada funciñón o actividad en manos de un especialista, ya que tiene los conocimientos apropiados y en ella concentran su actividad (Taylor, 1903).

Figura 3.7. Tipo de organizaciones. Definiciones

Para los neoclásicos, la división del trabajo, fue una necesidad ya que el cambio de producción, casi artesanal, a la producción en serie, requería descomponer el gran trabajo en pequeñas tareas o procesos, para los cuales se formaban cuadros de trabajadores, donde el objetivo era productos en mayor cantidad y calidad. Señala Chiavenato (2007, p. 134) que la división del trabajo trajo como consecuencias, mayor productividad y rendimiento, mayor eficiencia y mayor reducción de costos de producción. De este primer principio, división del trabajo, se desprende y comprende el segundo, la especialización, ya que al simplificar las tareas, cada empleado, por la práctica se hace especialista en su quehacer, ahorrando tiempo, esfuerzo y material. De la misma manera, el principio de jerarquía, se hace lógico, ya que al haber especialización, la organización necesita una estructura que se especializa en dirigir las operaciones. Esta jerarquía va aumentando y se crean los niveles de autoridad, donde cada uno tiene su responsabilidad que al mismo tiempo es delegada a los subalternos para lograr mayor agilidad y responder a las cambiantes situaciones de producción. Esto requiere un proceso continuo de retroalimentación y comunicación para evaluar los métodos y los resultados. "La autoridad emana del superior hacia el subordinado, cuando se trata de una asignación de deberes, mientras que la responsabilidad es la obligación del subordinado de realizar tales deberes" (Chiavenato, 2007, p. 135).

La amplitud administrativa, se refiere a la cantidad de supervisados que puede eficientemente un jefe supervisar dentro de la organización, produciendo una amplitud de mando por dicha cantidad y esto produce determinada estructura organizacional. La tendencia es que dicha amplitud sea achatada de manera que pueda existir mejor comunicación entre los niveles altos y bajos de administración.

3.10.3. La Administración por objetivos de la Teoría Neoclásica (APO)

Corría el año 1954 y Peter Drucker publicó un libro titulado "La práctica del Management" ("La práctica de la Administración". Nota: por su novedad en las ciencias administrativas se utiliza la palabra-concepto "management", presentada por el autor en su escrito original y significa: gerencia, gestión, dirección). "La APO es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad, de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad" (Chiavenato, 2007, p.196).

Tabla 3.8 Características de la APO, Administración por Objetivos

1. Elaboración conjunta de objetivos entre el gerente y su superior.
2. El establecimiento de objetivos para cada departamento.
3. Interrelación entre los objetivos departamentales.
4. Énfasis en la medición y en el control de resultados.
5. Continua evaluación, revisión y modificación de los planes.
6. Participación activa de las gerencias y de los subordinados.
7. Apoyo intensivo del personal.

Fuente: Chiavenato, 2007.

Debemos recordar, que un objetivo es "un enunciado por escrito sobre los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo. Debe ser cuantificable, claro y con un patrón de rendimiento establecido" (Mayer y Gagne, 1964). Los criterios para elegir los objetivos dentro de una organización, los presenta Bosco (1964):

Tabla 3.9. Criterios para seleccionar Objetivos Organizacionales

Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
El objetivo debe ser específico, mensurable, claro y concretos: qué, cuánto y cuándo.
Enfocar los objetivos en la actividad y no en la persona.
Detallar en cada objetivo metas parciales.
Usar lenguaje comprensible para los gerentes.
Mantenerse dentro de los principios de la administración.
El objetivo debe indicar los resultados que deben alcanzarse.
Indicar el cuánto, pero no el cómo.
El objetivo debe ser difícil de alcanzar, pero no hasta el punto de ser imposible.
El objetivo debe ser una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa.
El objetivo debe estar conectado al plan de utilidades de la empresa.

Fuente: Bosco, 1964.

La planeación es la base de la APO. Señala Chiavenato (2007), que se fundamenta en la denominada "planificación estratégica de la empresa y en los planes tácticos de los departamentos" (p.202). Este mismo autor, al respecto, dice que: "la diferencia esencial entre estrategia y táctica reside en que la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues procura alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras la táctica se refiere a uno de sus componentes, departamentos o unidades, aisladamente, pues busca alcanzar objetivos departamentales" (p. 202).

3.10.4. Aportes de la Teoría Neoclásica

La teoría neoclásica tuvo su auge entre 1960 y 1970 y aún sus postulados y aportes siguen vigentes y ella misma se va recreando ante los cambios rápidos del mundo industrial y organizacional. Los aportes esenciales presentados por la teoría son los siguientes:

1. Presentan a las organizaciones en sus dos versiones: formales e informales, dando una perspectiva amplia y renovada.
2. Los conceptos y principios que fundamentan la teoría son diversos y variados, conformando un eclecticismo teórico adaptable y con diversos enfoques interesantes.
3. La eficiencia de la empresa la consideran posible y que puede obtenerse a niveles óptimos. Denominada: "mejora continua".
4. Es un enfoque nuevo, pero con viejos conceptos actualizados, renovados y adaptados a los cambios.

3.10.5. Críticas y limitaciones de la teoría neoclásica

1.1.- Principios muy generales para empresas muy complejas.
2.Las circunstancias actuales, tecnología avanzada de quinta generación, problemas sociales globalizados y otros, hacen que la teoría quede desfasada para hoy.
3.Si el ambiente circundante no está bien definido y conocido, la teoría no encuentra respuesta adecuada.
4.No hay cambios esenciales y de principios en relación a la teoría clásica, por eso, es inadecuada.

3.10.6. Principales representantes de la Teoría Neoclásica

Harold Koontz (1909-1984)

El prominente escritor y pensador Harold Koontz, nació en Ohio, USA, en 1909. En 1935 logró un doctorado de la Universidad de Yale, USA y se inició en el trabajo de analista de costos en la ciudad de New York. Se desempeñó, igualmente como investigador para la Asociación de Ferrocarriles Americanos. A partir del 1950 fue profesor catedrático universitario y al mismo tiempo, ejecutivo de empresas y del gobierno, presidente y director de consejos de compañías, consultor administrativo, conferencista internacional a grupos de alta administración y autor de 19 libros y artículos. Su principal publicación es "Principios de Administración: una perspectiva global" que junto a Heinz Weihrich, la editorial Mc Graw Hill, le ha publicado 13 ediciones. Desde el 1979 al 1982, fue elegido como canciller mundial de la *"International Academy of Management"*. Llegó a ser asistente del presidente de la prestigiosa empresa TransWorld Airlines y Director de ventas de ConvAir, empresa de transporte aéreo.

Para Koontz, la administración es direccionar un organismo social y su efectividad para alcanzar objetivos y se funda en la habilidad de conducir a sus integrantes. La administración es "gestión humana" (Koontz, 2004. p. 494). Entre sus propuestas explica que los procesos administrativos deben ser vistos y entendidos de manera circular, en constante dinámica. La organización es un todo, que se relaciona vitalmente. Entiende los procesos administrativos en cinco etapas. Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control para realizar los ajustes necesarios. Para Fayol la planificación era en tres etapas: a corto, mediano y largo plazo. Koontz, señala que "jamás debe elaborarse un plan a corto plazo que no contribuya al complimiento del correspondiente plan a largo plazo" (Koontz, 2004, p. 135). Koontz señala que la administración por objetivo (APO), presenta varias ventajas y entre ellas es que mejora y clarifica la administración, estimula el compromiso personal y propicia controles más efectivos en las áreas totales de una empresa. Koontz murió a los 75 años, en 1984, dejando un impresionante legado de ideas y obras en el campo de la administración contemporánea.

Peter Drucker (1909-2005)

Nació en Viena en 1909 y murió en el 2005. Estudió leyes y luego se doctoró en Derecho Internacional en Alemania, siendo uno de sus profesores el conocido Joseph Schumpeter, economista y creador, entre otras, del principio de "destrucción creativa" que explica la manera como renovar y transformar organizaciones, acompañadas de innovaciones necesarias. Trabajó como periodista y articulista en reconocidas editoriales alemanas. En 1933 se mudó a Londres forjando una gran amistad con John Keynes, eminente profesor de la Universidad de Cambridge.

Ya en New York, posterior a la Segunda Guerra Mundial, fue profesor en Sarah Lawrence College, y

luego en Bennington College, para luego ser profesor en la Universidad de New York. Al mismo tiempo se inició como consultor de empresas internacionales.

Se le conoce como el *gran gurú de la administración americana*. Se hizo conocido inicialmente por sus conceptos de estrategia organizacional y estrategias de negocios, conceptos poco usados hasta ese momento, en el área de la administración. En sus 25 libros escritos, presentó lo que es y debe ser la administración contemporánea. Los títulos de algunos de sus libros, que se presentan a continuación, nos dan una idea de sus conceptos y principios. En 1939 publica "El fin del Hombre Económico" donde expone la necesidad de un nuevo orden social y económico. En 1942 publica "El futuro del Hombre Industrial" donde expone el peligro de los grandes monopolios y el totalitarismo de las grandes empresas e industrias. "La práctica del Management" en 1954. Este libro se convirtió en el gran maestro de los estudiantes, practicantes y gerentes de la administración. Con las ideas y principios que se encuentran en este libro, puede un administrador analizar su rendimiento, diagnosticar fallas y así poder mejorar la producción y rendimiento de la empresa, ya que mezcla la teoría con la práctica de una manera excepcional. "La Dirección por Objetivos" en 1964. En 1997, "El ejecutivo eficaz" y luego en el 2002, en una re-edición se le tituló "El ejecutivo eficaz en acción". Publicó en 1980, "Gestionar en Tiempos Turbulentos" donde expone la relación entre negocio, sociedad y economía. Estos tres elementos están en constante cambio y rotación, donde no hay espacio para mucho análisis. El secreto está en tomar decisiones y poner en acción los planes y objetivos de la organización, transformando los cambios en oportunidades. En el 2001, se publicó en inglés "The essential Drucker", editada en español en el 2009, donde Drucker resume su trabajo de principios, objetivos y estrategias que a lo largo de la extensa producción académica hizo hasta ese momento. Como lo señala el mismo autor en la introducción del libro: "es lo esencial de la teoría expuesta en todas mis publicaciones". El libro se basa en tres temas generales: la administración como función social, el individuo y su efectividad que debe ser estudiada y la sociedad del conocimiento y sus implicaciones en las áreas de la vida contemporánea.

3.11. Teoría Burocrática de la Administración

La palabra burocracia, casi siempre tiene connotaciones negativas, ya que se asignan características no deseables de cualquier trabajador u oficina, bien sea pública o privada, y que usualmente se le interpretan como "empleados inútiles" o con modos y estilos de trabajar absolutamente fuera de la ética de atención y de respeto para los usuarios de determinada oficina. Si bien es cierto que las debilidades de los servicios administrativos tienen una larga existencia de ineficiencias acumuladas, en los sistemas teóricos administrativos, la burocracia es un buen modelo para organizaciones que requieren de cierto control de sus actividades, con reglas, reglamentos y una línea de autoridad bien definida.

3.11.1. Definición de la Teoría Burocrática

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en el ordenamiento de trabajos y funciones bien delimitadas, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en el logro de determinadas y específicas tareas. Los orígenes de la burocracia se remontan a la antigüedad. La palabra "buró" proviene del francés y su significado es escritorio, oficina; es por esto, que es común que burocracia signifique, un pequeño grupo de personas que trabajan en una oficina, desde la cual dirigen y ordenan situaciones públicas y privadas. Estas personas usualmente tienen poder de ejecución. La palabra burocracia señala Albrow (1970), fue propuesta por Vincent de Gournay a mediados del Siglo XVIII, y de allí en adelante ha logrado tener más de 40 sentidos y definiciones ligeramente diferentes. "La palabra burocracia tiene un sentido errático, pero no anómalo" (Rigg, 1979, p. 611).

Desde los inicios de la era industrial, la burocracia ha sido la base del sistema moderno de producción y coincide con el nacimiento del sistema capitalista. Los denominados dueños, capitalistas, poseedores de bienes industriales conforman el grupo de la burocracia, que han sido el punto central de los procesos económicos desde hace dos siglos. La burocracia como sistema propio tuvo su origen en los cambios económicos ocurridos con el advenimiento de la revolución industrial y se fue arraigando en toda la sociedad. Weber (1947), conocido como el teórico de la burocracia, señala que en el sistema moderno de producción capitalista, la burocracia y la ciencia moderna, constituyen las tres formas de racionalidad que surgieron a partir de los cambios de pensamiento de la era industrial.

Definición de la Teoría Burocrática

"La teoría burocrática propone un sistema administrativo racional, que gestione los asuntos de una empresa u organización, siguiendo reglas y procedimientos establecidos, y que está conformado por un grupo de personas que tienen autoridad y poder de decisión, para lograr el control de una manera estandarizada y uniforme, con el fin de lograr eficiencia. "

Weber (1947) entendió la burocracia como sistema social, diferente al feudalismo y a otros sistemas monárquicos. Recuérdese que Max Weber vivió entre 1864 y 1920. Para Weber, la burocracia es un "ejemplo supremo de racionalidad en las relaciones sociales", donde todos los integrantes, de una manera consciente se unen para lograr ordenar el grupo o la sociedad en que se encuentran, dirigiéndose a un fin común. Al respecto señala Weber (1947,):

> La administración burocrática pura, o sea, la administración burocrática-monocrática, atenida al expediente, lo que quiere decir por experiencia la forma más racional de ejercerse una dominación; lo es en los sentidos siguientes: en precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza; y susceptibilidad técnica para alcanzar el óptimo resultado (p. 11)

La burocracia, es un sistema de organización que representa los roles o funciones engranados y que Max Weber llama "la autoridad legal racional", porque los subordinados aceptan las ordenes de los superiores o burócratas como justificadas, porque están de acuerdo con sus preceptos, normas y sistema de organización y lógicamente en ellos debe estar el poder de mando. Indica que las burocracias son inevitables y al mismo tiempo, necesarias para el funcionamiento de la sociedad, de lo contrario, habría un completo desorden y anarquía. La burocracia es una estructura formal que intenta ordenar, jerarquizar y promover la continuidad del sistema. El siglo XX es el siglo de la burocracia, señala Chiavenato (2007). La propuesta de Weber pertenece a los primeros modelos de la ciencia de la administración y al igual que Taylor, ven la necesidad de racionalizar el trabajo ordenando los grupos.

Chiavenato (2007, p. 222) señala que la Teoría burocrática creció a raíz de:
1.- Parcialidad y extremismo de las teorías dominantes. La teoría clásica y la humanística, presentan puntos incongruentes y se necesita un equilibrio que lo da la teoría burocrática.
2.- Se necesita un modelo de organización racional que involucre, además de la empresa, todas las formas de organización humana.
3.- Las empresas y organizaciones se hacen más grandes y complejas. Debe existir una dirección y un control necesario. De lo contrario sucede un caos.
4.- Las teorías propuestas por el sociólogo Max Weber encontraron un terreno fértil para aplicarlas en el seno de las organizaciones humanas, con un basamento teórico propuesto.

3.11.2. Características y criterios de la Teoría Burocrática

La burocracia según Weber tiene las siguientes características:

Tabla 3.10. Características de la Burocracia

Carácter legal de normas y reglamentos.
Sistema de comunicación formal.
División del trabajo.
Impersonalidad en las relaciones laborales.
Jerarquía de autoridad.
Rutinas y procedimientos estandarizados.
Competencia técnica y meritocrática.
Especialización de la Administración.
Profesionalización de los integrantes.
Planificación total.

Fuente: Weber, 1947.

Para Weber (1947), toda organización racional y equilibrada, debe fundamentarse en los siguientes criterios, presentados en la siguiente Tabla:

Tabla 3.11. Criterios de una organización burocrática según Max Weber

- La libertad personal solo está subordinada a los deberes propios de su empresa.
- La organización de los individuos se hace solamente a través de la jerarquía.
- Debe existir una determinada esfera de competencias para cada trabajador.
- El contrato entre trabajador y empresa debe ser una voluntad libre.
- La selección de personal debe ser por exámenes y valoraciones.
- El contrato de trabajo implica una retribución de dinero o salario.
- En todo empleo debe haber un ascenso por antigüedad o por mérito.
- Debe existir una subordinación basada en una rígida disciplina y control.

Fuente: Mosher y Cimminio, 1961, pp. 77-78.

Chiavenato (2007, p. 229) resume las ventajas del sistema burocrático que presentó Weber (1947).

Tabla 3.12. Ventajas del Sistema Burocrático

- Racionalidad en relación con los logros de los objetivos de la organización
- Precisión en la definición del cargo y la operación
- Rapidez en las decisiones.
- Univocidad de interpretación
- Uniformidad de rutinas y procedimientos
- Continuidad de la organización
- Constancia y confiabilidad
- Beneficios para las personas de la organización.

Fuente: Chiavenato, 2007.

3.11.3. Críticas y limitaciones de la Teoría Burocrática de Max Weber

A pesar que el modelo weberiano ha sido una explicación válida para muchas organizaciones en determinado tiempo, particularmente para la administración pública y que aún está vigente, no se libera de las críticas y limitaciones. En primer lugar, Weber habla de un "tipo ideal" de burocracia pero no parece existir ya que su modelo no parece típico y menos ideal. Presenta un modelo con excesivo formalismo y espeso en documentación, típico solamente de la sociedad alemana de donde es originario.

En el mismo sentido, Mosher y Cimmino (1961, p.79) presentan una serie de limitaciones o críticas, presentadas en la Tabla siguiente:

Tabla 3.13. Críticas y limitaciones a la Teoría Burocrática

1. El sistema burocratizado precisa de un alto grado de impersonalidad que pone una muralla peligrosa entre los miembros de la organización, grupo o trabajo. Esta barrera de desconfianza y desconocimiento produce un ambiente negativo y de poca comunicación.
2. El tema central y protagónico de la autoridad hace que los canales de comunicación de los estratos bajos a los altos ejecutivos sea inexistente.
3. El énfasis en la estructura formal burocrática crea un vacío importante en las relaciones sociales.
4. La importancia a la formación técnica y a las aptitudes técnico-profesionales debería equilibrarse con aptitudes humanas y sociales del sujeto humano trabajador. Falta de humanismo.
5. El sistema obliga a confiar excesivamente en los reglamentos y en la rutina del trabajo, esto puede generar un protocolo de acciones inútiles y complicadas en el proceso administrativo.
6. El sistema de las promociones a cargos y ascensos del burocratismo, ha demostrado que hace perder la iniciativa de los sujetos, ya que el orden y línea jerárquica ya está establecido y no se desvía.
7. Una organización plena de burocracia se opone a cualquier innovación y opaca nuevas exigencias.
8. La teoría burocrática le da más importancia: a la estructura formal que a la jerarquía, a las técnicas que a los contenidos, a las técnicas que a los objetivos.

Fuente: Mosher y Cimmino, 1961.

El esquema burocrático es de gran eficacia administrativa para un control imperativo de los seres humanos. Supera a los demás en precisión, estabilidad, cohesión de su sistema disciplinario y su garantía de confianza (Weber, 1947, p. 24).

3.11.4. Principal representante de la Teoría Burocrática

Max Weber (1864-1920)

Maximiliano Weber nació en Alemania en 1864 y falleció en el 1920. Fue filósofo, historiador, economista y sociólogo. Estudió en la Universidad de Heidelberg, Friburgo y en la Universidad de Berlín, donde se graduó de abogado y posteriormente obtuvo su Doctorado en Leyes en 1890. Ejerció la docencia en diversas universidades hasta el 1890.

Luego de visitar los Estados Unidos en el 1904, su actividad como escritor la profundizó y para el 1905 publicó uno de los libros de más éxito académico e investigativo titulado *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo* donde presenta la relación e impacto de la vida cultural y religiosa y el sistema económico de la época. Fue el único libro que se publicó durante su vida.

A partir del 1918, volvió a la docencia en la Universidad de Viena y Múnich, donde dirigió el primer Instituto de Sociología creado en una universidad alemana. Su libro titulado *Economía y Sociedad*, publicado posterior a su muerte, ha sido el puntal importante para los estudios relacionados con su propuesta teórica de la sociedad y sus organizaciones bajo el enfoque burocrático. En su libro presenta el tipo ideal de organización racionalizada e indica que la mejor racionalización es la burocrática, indicando sus ventajas y beneficios, frente a otros tipos de organización. Su libro Historia *Económica General*, considerado un clásico de economía y sociología de altísimo nivel académico, fue publicado en alemán en 1923 y en 1942 se publicó en español. Weber es considerado como uno de los padres de la sociología moderna. Falleció en Alemania a la edad de 56 años, a causa de una neumonía.

3.12. Teoría Estructuralista

La teoría estructuralista llegó a la administración a partir de 1950. Para esa época, la teoría de las relaciones humanas entró en decadencia, se encontraron fallas importantes en la teoría crítica inicial y la naciente teoría burocrática no respondió efectivamente a las expectativas explicativas que se necesitaban. La teoría estructuralista fue, en este sentido, una nueva perspectiva crítica a la denominada organización formal. El estructuralismo, como tal, es una corriente de pensamiento filosófico, de los años 1950. Considera la realidad, como un conjunto de relaciones sistemáticas y constantes, llamadas "estructuras". Las ciencias no son aisladas, sino interconectadas. Las partes o divisiones de la realidad se reúnen en un orden o arreglo estructurado. Cualquier cambio en cada parte singular, implica un cambio en la estructura general y en sus relaciones. Para el diccionario de filosofía de Ferrater Mora (1998), estructura en filosofía es: "un conjunto o grupo de elementos relacionados entre sí, según ciertas reglas o un conjunto de elementos funcionalmente correlacionados" (p. 126).

3.12.1. Definición de la Teoría Estructuralista

El origen del estructuralismo, nace de la necesidad de considerar a las organizaciones sociales como unidades grandes, y a la vez complejas, donde intervienen muchos grupos sociales que interactúan dentro de la misma organización. Esta complejidad hace entender que el hombre, social por antonomasia, es parte integrante y constructor de esa estructura en la cual está involucrado.

Definición de la Teoría Estructuralista

"La teoría estructuralista es la concepción del hombre como un ser que se relaciona formando organizaciones o estructuras de interacción, para realizar sus objetivos, donde cada quien, por su propia motivación, tiene y desempeña un papel o trabajo determinado. "

El estructuralismo presenta el planteamiento de que hay unas reglas establecidas bien sean sociales, políticas, religiosas, organizacionales, que influyen en cualquier valoración que se pueda hacer. En este sentido, los acontecimientos adquieren relevancia, porque intervienen unos sistemas o estructuras compartidas que sirven como puntos de referencia para entender y explicar la realidad siempre cambiante. El sociólogo Max Weber por ejemplo, describe los distintos modelos que participan en el trabajo, y los concibe como estructuras bien sean de organización, producción o burocráticas. Esto significa que entre la totalidad de algo, por ejemplo el trabajo o la escuela y una parte concreta, como la acción de trabajar o enseñar, existe algo intermedio que se llama estructura, que facilita la comprensión global de la realidad.

Entre los representantes destacados del estructuralismo, está Levi-Strauss en Antropología, Lacan en Psicoanálisis, Althuser del Marxismo y Foucault en Filosofía, entre otros. En el campo de la administración: James D. Thompson, Amitai Etzioni, Meter Blau, Víctor A. Thompson, Burton Clarke, y Jean Viet. Veamos algunas definiciones y tipos de estructuralismos presentados en la siguiente Tabla 3. 14:

Tabla 3.14 *Tipos y enfoques del estructuralismo*

Estructuralismo Abstracto (Levy-Strauss).
Es una construcción abstracta para representar la realidad.
Estructuralismo concreto (Gurwithc y Radcliff-Brawn).
Es un conjunto de relaciones sociales en un momento dado
Estructuralismo dialéctico (Karl Marx).
Se constituye de partes autónomas que se diferencian de forma dialéctica y conforman la totalidad de lo real.
Estructuralismo fenomenológico (Max Weber).
Es un conjunto que se constituye, se organiza y cambia y cada elemento tiene una función relacional con el todo.

Fuente: Chiavenato, 2006.

3.12.2. Tipología de las Organizaciones

Para la teoría estructuralista, las organizaciones son estructuras complejas y al mismo tiempo distintas unas de otras. Pueden encontrarse organizaciones con el mismo objetivo, el mismo fin y fuente de trabajo, pero su conformación humana y situacional, puede ser muy distinta. Por esta razón, los estructuralistas han creado las denominadas tipologías para explicar y entender su funcionamiento. La tipología de Etzioni y la tipología de Blau y Scott son las más representativas. La de Etzioni le da más importancia a los factores psicosociales de la organización, la tipología de Blau y Scott enfatiza en el poder y su uso.

Tipología Etzioni

Según el autor Etzioni (1967), las organizaciones pueden ser de tres tipos:

-Organizaciones Coercitivas. El poder se impone por la fuerza de manera coercitiva y se utiliza como manera de control. Las cárceles, por ejemplo.

-Organizaciones Utilitarias. Utilizan la remuneración o pago como base para ejercer el poder. Las industrias y el comercio son el ejemplo.

-Organizaciones Normativas. Consenso entre objetivos y métodos. El control se logra por la moral o conciencia ya que es libre su adhesión. Ejemplo: universidades, iglesias, partidos políticos.

Al mismo tiempo, las organizaciones tienen las siguientes características según la Tipología Etzioni:

-División de trabajo y atribución de poder y responsabilidades para intensificar la realización de los objetivos.

-Centro de poder reexaminado constantemente para que la estructura organizativa sea más eficiente.

-Sustitución y transferencia de personal cuando sea necesario (Etzioni, citado por Chiavenato, p. 256).

Tipología Blau y Scott

Blau y Scott (1962), elaboran la tipología de acuerdo a quienes se benefician de una organización formal, indican además que sin beneficios y beneficiarios no tiene razón de ser una organización. En este sentido, las organizaciones pueden ser (Ver Tabla 3.15).

Tabla 3.15. Tipos de organizaciones según Blau y Scott

-BENEFICIOS MUTUOS: cuando los beneficiarios principales de la organización son los propios miembros como las organizaciones profesionales, sindicatos y cooperativas.
-INTERÉS COMERCIAL: cuando los propietarios o accionistas son los beneficiarios, así como en todas las empresas privadas, sociedades anónimas, o sociedades de responsabilidad limitada.
-DE SERVICIOS: el beneficiario principal es el grupo de clientes, como es el caso de hospitales, universidades, escuelas, organizaciones religiosas y agencias sociales.
-DEL ESTADO: el público en general es el beneficiario. Como ejemplo tenemos el servicio de correos, instituciones jurídicas y penales, seguridad pública.

Fuente: Chiavenato (2007, p. 258).

3.12.3. Aportes y críticas a la Teoría Estructuralista

Aportes: los aportes que la teoría estructuralista le ha reportado a las ciencias de la administración han sido diversos, entre ellos, resumidos de Chiavenato (2007, p. 269), tenemos:

1. Convergencia de varios enfoques divergentes. En el marco teórico que sustenta la teoría estructuralista coinciden principios de la teoría clásica, de las relaciones humanas y de la teoría burocrática. Dichos principios son asumidos y a la vez ampliados, para obtener una visión compleja y actualizada.
2. Cambio del enfoque. El enfoque en la teoría clásica era el trabajo, el de las relaciones humanas el grupo y el enfoque del estructuralismo es la organización como una estructura, un todo.
3. Doble tendencia teórica El estructuralismo aporta la visión integradora de la organización como un todo y la otra visión es el ver los conflictos organizacionales y evidenciar o mostrar su dinámica. Un ejemplo de esto es el estudio de los conflictos de poder.
4. Análisis organizacional amplio y extensivo. La teoría estructuralista además de su aplicación directa en las organizaciones sociales dedicadas a la producción de bienes y servicios con fines de lucro, amplió su radio de aplicación a otros ámbitos organizacionales sin fines de lucro, como escuelas, universidades, sindicatos y hospitales públicos.

Críticas:

1.- Las tipologías de las organizaciones presentadas teóricamente por los estructuralistas son limitadas a la aplicación práctica por el hecho de que se basan en una única variable o aspecto básico, según el autor de la tipología.
2.- Las tipologías estructuralistas en su afán de simplicidad de análisis se hacen reductivistas y unidimensionales, dando una idea simple de algo muy complejo y diverso.
3.- Se le denomina "teoría de crisis", ya que dice mucho sobre los problemas y patologías de las organizaciones complejas, que de su diario trabajo normal. Los autores estructuralistas son críticos, problematizadores y revisionistas, con una visión excesivamente sesgada a los problemas, a las crisis y no a la normalidad.
4. La teoría estructuralista es una teoría de transición y de cambio, hacia la teoría de sistemas y al mismo tiempo, fueron los precursores directos de la teoría de la contingencia o situacional.

Crítica y aportes a la Teoría Estructuralista

"Asumen la organización como un sistema abierto y relacionado con el ambiente. Usa un enfoque de sistemas amplio e interactuante. Presentan una visión ecléctica, crítica y al mismo tiempo descriptiva. "

3.12.4. Principales representantes de la Teoría Estructuralista

Michel Peter Blau (1918-2002)

Nació en Viena, Austria en 1918 y emigró a los Estados Unidos en 1939. Para el año 1952, obtuvo su doctorado en la Universidad de Columbia, y fue profesor en la Universidad Estatal de Michigan, desde 1949 a 1951. De allí fue profesor en la Universidad de Chicago desde 1953 hasta 1970. En 1970, regresó a la Universidad de Columbia, donde continuó enseñando hasta 1988. Desde esta fecha hasta el 2000 dio clases en la Universidad de Carolina del Norte, siempre aportando ideas relacionadas a las estructuras organizacionales y sociales y sus puntos resaltantes de la burocracia de la administración. Falleció en el 2002 en el estado de New York, USA.

En su libro "Organizaciones Formales" editado en el 1962 junto al Profesor Richard Scott de la Universidad de Stanford, exponen su tipología y puntos de vista estructuralistas de la sociedad y las empresas. Michel Blau es considerado uno de los más importantes teóricos de la sociología americana. Insistió en sus trabajos y publicaciones, que no es posible entender los procesos sociales, sin entender la estructura social que le soporta y la interrelación entre grupos e individuos que le conforman.

3.13. Teoría Conductual: la organización son las personas

El punto de origen e inicio del Enfoque Organizacional Conductista es el movimiento de las Relaciones Humanas, que puso el énfasis en el aumento de la satisfacción de los empleados como clave en el aumento de la productividad y eficiencia de una organización. Este enfoque considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa o cualquier organización. No es un asunto casual, sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, conociendo sus motivaciones, y sus necesidades, ya que el factor humano es el elemento determinante en la empresa.

Este enfoque que forma la Teoría Conductista de la Administración, es sustentado por autores como Douglas McGregor (1964) y su libro *El lado Humano de las Organizaciones*, Abraham Maslow (1943) y la publicación de su libro *Una Teoría de la Motivación Humana*, Frederick Herzberg (1959) en su texto *Motivación en el Trabajo*, David McClelland se le publicó en 1989 la edición en español de su libro *Estudios de la Motivación Humana*, Rensis Likert y su libro *Nuevos Modelos de Administración* del 1961 y Herbert Simon en 1945 publicó *El Comportamiento Administrativo*. Conforman todos unos buenos planteamientos teóricos que sustentan los postulados conductistas.

Puede observarse, que esta escuela conductista de la administración, está conformada por estudiosos de la sociología y la psicología, que utilizan sus saberes interdisciplinarios para teorizar y proponer formas

más eficaces para dirigir a las personas en las organizaciones.

3.13.1. Definición de la Teoría Conductual de la Administración

Una de las maneras de explicar la conducta de las personas en las organizaciones es precisamente la teoría conductual, que parte del principio que el comportamiento proviene de las motivaciones y que estas se originan de las necesidades básicas del ser humano. La psicología social presentada por Lewin a partir del 1940, fue evolucionando hacia la psicología organizacional. Se inició caracterizando al individuo y prosiguió los estudios del individuo en su puesto de trabajo, en una relación abierta entre individuo-organización-entorno, es por esto que la perspectiva de la teoría conductual, es la de personas que toman decisiones dentro de una organización y procesos emergentes de dicha actividad. La persona es el centro de la actividad organizacional, principio y culmen de los procesos internos y esta misma persona es la que se beneficia, del accionar productivo de su misma organización. En este sentido se derivan las definiciones de la teoría.

Definición de la Teoría Conductual de la Administración

"Es la teoría que asume que la persona, el individuo, es lo esencial y primordial en toda organización. Esta persona puede organizar sus propias percepciones y su acción viene priorizada por sus diversas necesidades."

3.13.2. Enfoque conductista en Administración

El origen del conductismo en psicología se remonta a Watson (1878-1958), cuando en 1913 publicó el artículo "La Psicología desde el punto de vista Conductista", donde dio las bases teóricas de esta corriente de pensamiento. El conductismo pone sus bases sobre la conducta observable y las posibles relaciones entre estímulo y respuesta. Lo que pasa internamente, dentro del individuo, no es su prioridad para esta escuela psicológica. Watson, luego de sus experimentos, explicó la conducta basado en lo que llamó "reflejos condicionados", demostrando que la conducta puede ser modificada aplicando técnicas específicas. Los trabajos de Herbert Simon y de Kurt Lewin sobre psicología social, hicieron su presencia a finales de los años 1940 y se fusionaron con los teóricos de la conducta y la motivación.

Para el conductismo en administración, según Simon (1947), el hombre es entendido como:
-Un ser dotado de necesidades que van más allá de lo financiero.
-Dotado de un sistema psíquico capaz de organizar sus propias percepciones.
-Dotado de aptitud para aprender.
-Su comportamiento está orientado hacia objetivos.
-Coopera con otras personas. Compite cuando hay conflictos de interés.

Con los conceptos anteriores, los administradores quisieron entender la conducta de las personas en la organización y asumieron que era importante comprender la conducta individual y de allí se deriva la necesidad de conocer las motivaciones o las razones, causas y predicamentos, que hacen que las personas hagan esto o aquello, dejan de hacer un esfuerzo o decidan retirarse de un trabajo.

Las motivaciones de las personas nacen por sus necesidades. Así lo describe Maslow (1908-1970) y elabora su teoría de la motivación descritas como necesidades. En la parte inicial están las necesidades básicas, que tienen que ver con la supervivencia: comer, respirar y descanso. Le siguen las necesidades de seguridad y protección. Estos dos primeros escalones son las necesidades primarias, según el autor. Siguen las necesidades de aceptación social como afecto, amor pertenencia, amistad. Dar y recibir afecto, señala Maslow, son fuente de alta motivación. Proceden las necesidades de autoestima, indicadas como confianza, éxito y respeto. En el nivel más alto de la pirámide están las necesidades de autorrealización y tienen que ver con la realización propia de ser creativos, espontáneos. Maslow (1943) aclara que solamente, cuando el nivel inferior de necesidad es satisfecho, aparecen las conductas en el nivel superior, de igual manera, cuando las necesidades básicas son resueltas y satisfechas, las necesidades más elevadas, son las que motivan la conducta.

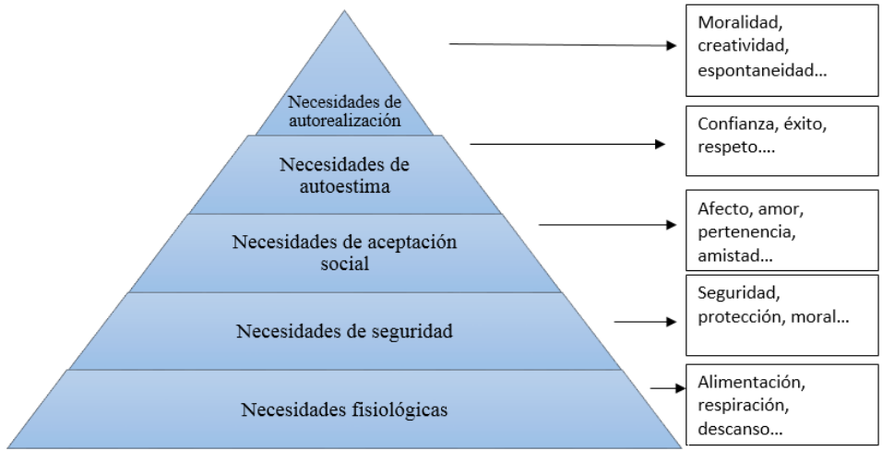


Figura 3.8. Pirámide de necesidades de Maslow
Fuente: Abraham Maslow, 1943.

3.13.3. Estilos de Administración de la Teoría Conductista

Las organizaciones tienen diversos estilos de administración y estos dependen del modo como los jefes o administradores dirigen la conducta de su personal. Estos conceptos generan el estilo de planificar, organizar, dirigir y controlar la empresa. En este sentido, se encuentran dos estilos bien definidos de la forma de administrar, presentados por McGregor (1906-1984). El primero, un estilo clásico, muy pragmático y lineal llamado por el autor Teoría X. Un segundo estilo, lo llama Teoría Y, basado en teorías sociológica y psicológicas modernas y más flexibles, especialmente inspirados en los postulados

de Maslow. Como los dos estilos, se basan en un "conjunto de creencias o supuestos", McGregor les da el nombre de X y Y al estilo de los problemas algebraicos de conjunto A y conjunto B.

Según McGregor (1994), el estilo llamado por el autor Teoría X, se caracteriza por seguir los lineamientos del clásico de la administración Taylor, relacionados a las unidades de mando y donde asume que el trabajador es estático, rígido y que en realidad no quiere trabajar, sino permanecer en el ocio y no tener responsabilidades. Este tipo de comportamiento, indica McGregor, no es propio a la naturaleza del hombre, sino fruto del sistema, ambiente o clima imperante en las empresas y organizaciones. Los trabajadores deben amoldarse al sistema estandarizado y planificado según los objetivos de la empresa. El elemento motivador es el sueldo como incentivo económico y las sanciones para los que no cumplen los lineamientos o tareas. McGregor (1994), señala que: "es una teoría de la motivación basada en el principio de "pan y palo" y que produce buenos resultados en ciertas circunstancias" (p.41).

Por otro lado, la Teoría Y, señala McGregor (1994), está contrapuesta a la anterior, asume que las personas no tienen aversión natural al trabajo y a la responsabilidad, tienen motivación e iniciativa para realizar bien sus labores. Está basada en valores humanos y sociales. De esto se desprende, que la administración muestra un estilo abierto, dinámico y democrático, a través del cual administrar es un proceso para crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos de la empresa y del individuo (pp. 47-49).

3.13.4. Aportes y críticas a la teoría conductual

- Aportes:

1.- La teoría conductual ubicó al ser humano, a la persona, por encima de la estructura organizacional.
2.- Se focalizan en explicar y describir lo que ocurre en las organizaciones y no en normar las acciones de sus miembros.
3.- Se basa en principios más humanistas de democracia, colaboración, solidaridad y en la capacidad de aprender y cambiar conductas.

- Críticas:

1.- El enfoque centrado en conductas, creencias y valores, le ha producido un cariz individualista y "psicologista", que tergiversa la complejidad organizacional.
2.- Las teorías de la motivación han encontrado sus detractores como Wabha y Bridwell (1976) que las señalan como utópicas e irrealizables, particularmente el concepto de "autorrealización".
3.- La propuesta teórica conductual, que se enfoca en la persona como individuo que toma decisiones, ha sido estandarizada o igualada y se han realizado tipologías, cuadros de motivaciones y necesidades, pero se han olvidado de las diferencias individuales.

3.13.5. Representantes de la Teoría Conductual

Burrjhus Frederich Skinner (1904 – 1990)

Skinner nació en el 1904 en la ciudad de Pensilvania, USA y falleció en el mismo país en 1990. Estudió para escritor, pero luego de leer detenidamente a Bertrand Russell (1872-1970), un filósofo británico y consecuente con la filosofía analítica, decidió estudiar psicología en la Universidad de Harvard donde se graduó y luego obtuvo un doctorado en 1931. Trabajó como profesor en las universidades de Minnesota e Indiana, para en el 1948 volver como profesor e investigador a la Universidad de Harvard. Su cátedra se llamaba "conductismo radical" de donde se basa sus descubrimientos y teoría, que ya venían de los experimentos del ruso Pavlov (1849 – 1936). Skinner estaba convencido que la conducta se puede modificar utilizando lo que llamó: el "condicionamiento operante". Una conducta se logra cambiar o mejorar utilizando los "refuerzos" bien sea, positivos o negativos.

En 1938, publicó su libro "La conducta de los organismos: un análisis experimental" y en 1953 publicó "Ciencia y Conducta Humana". En 1971 se hizo la primera edición del libro "Más allá de la libertad y la Dignidad" donde argumenta que la libertad y la moral de las personas dificultan la posibilidad de utilizar métodos científicos para lograr cambios de conducta y esto dificulta la opción de tener personas felices, que es el objetivo de la existencia. El pensamiento conductista de Skinner ha trascendido hoy día, a lo que se llama "ingeniería del comportamiento", que intenta aplicar conocimientos científicos para establecer, mantener o eliminar conductas humanas. La técnica utilizada son terapias conductuales con el fin de lograr aprendizajes específicos (Montgomery, 2006).

Herber Alexander Simón (1916-2001)

Simón fue un economista y teórico de las ciencias sociales, que nació en 1916 y falleció en el 2001. Estudió en la Universidad de Chicago, Ciencias Políticas y obtuvo su doctorado en la misma universidad en 1943. Al mismo tiempo su inclinación temprana por la matemática le hizo involucrarse en estudios relacionados. Trabajó como profesor y luego como investigador, en la Universidad Berkeley de California, sobre mediciones de procesos administrativos. Publicó un libro en 1947 titulado "Conducta Administrativa: un estudio sobre el proceso de la Toma de Decisiones en la Administración de Organizaciones", donde expone sus ideas y presenta un "modelo o proceso racional de toma de decisiones satisfactorias". Expone el autor, que los empleados y los administradores, frente a las situaciones nuevas o comunes del trabajo, no pueden revisar constantemente todas las opciones posibles ya que el campo es muy amplio. Las personas deciden por una opción y la van ajustando a la solución. Su contribución relacionada al análisis de encuestas de investigaciones, en empresas industriales y sus planteamientos, sobre inteligencia artificial dirigida a soluciones de procesos productivos, y procesos de toma de decisiones, le valió ser premiado por la Asociación Norteamericana de Economía y adicionalmente se le concedió el Premio Nobel de Economía en el año 1978.

Junto con Allen Newell (1927-1972), con quien coincidió en 1952 en la empresa Rand Corporation, empresa sin fines de lucro dedicada a la investigación de problemas sociales, concibieron la idea de que la manera correcta de estudiar el proceso de resolución de problemas era simularlos con la ayuda de ordenadores, y su centro de interés se desplazó hacia la simulación del conocimiento humano mediante máquinas. Igualmente fue pionero en el campo de la inteligencia artificial, descubriendo como el ser humano manipula los símbolos de la mente y lograr transferirlos a una computadora u ordenador y así construir una "máquina pensante".

Kurt Lewin (1890-1947)
Lewin nació en Prusia, hoy día Polonia y vivió en una pequeña granja con su familia. Fue a la Universidad de Friburgo y luego a la de Múnich donde apenas cursó el primer semestre. Instalado luego en la Universidad de Berlín se graduó y posteriormente en 1914, logró su Doctorado en Filosofía especializándose en Teoría de la Ciencia. En esta misma universidad fue profesor hasta 1933, cuando emigró a USA.

En sus primeros artículos de 1919 relacionaba la psicología y el ambiente laboral, específicamente del contexto industrial. Igualmente, Lewin hizo aportes importantes al estudio comparado de la ciencia y se caracterizó por ser uno de los primeros psicólogos en llevar los problemas cotidianos del comportamiento humano a tratarlos a través de experimentos controlados. De Lewin es la famosa frase: "No hay nada tan práctico como una buena teoría". Lewin investigó y teorizó sobre dinámicas grupales, liderazgo y resistencia al cambio, además de los estudios de investigación/acción, como metodología de trabajos de investigación.

La creación de los denominados Grupos-T, llamados inicialmente grupos de sensibilización o de entrenamiento, fueron propuestos por Lewin, dentro de su "teoría de campo" y en el Tecnológico de Massachusetts logró crear una cátedra y laboratorio sobre dinámica de grupos y resolución de problemas. En 1947 creó el NLT (Entrenamiento de Laboratorios Nacionales), pero a los dos meses, la muerte le sorprendió. Sus alumnos y compañeros siguieron la investigación que produjo el libro "Grupos T". Lewin es considerado el principal representante de la psicología social contemporánea.

En 1935 publicó el libro "Una teoría dinámica de la personalidad"; en 1946 el texto "Fronteras en las Dinámicas de Grupo"; en 1948, "Resolviendo Conflictos Sociales" y en 1951, obra póstuma, se publicó "La Teoría de Campo en las Ciencias Sociales".

Importante

"La teoría conductual de la administración amplía y cambia el concepto de conducta y motivación. La organización es una maraña de interacciones entre recompensas, retribuciones y toma de decisiones. La conducta y su mundo interior toma el primer plano en la organización."
(Watson, Simon y Lewin, en Chiavenato,2007)

3.14.-Teoría del Desarrollo Organizacional
La Teoría del Desarrollo Organizacional tiene su punto de partida desde 1962, donde varios investigadores plantearon incluir los lineamientos de las ciencias de la conducta, y su tendencia hacia el desarrollo sistémico y adecuar estos descubrimientos en la administración de las empresas (Chiavenato, 2007, p. 318). Adicionalmente, el interés ha sido lograr mayor eficiencia organizacional, en estos tiempos cuando la competencia y la globalización requieren mayor compromiso de producción, calidad y reforzamiento del capital humano de las organizaciones.
En 1964 se publicó el libro *T-Groups. Teoría y Método de Laboratorio* escrito por Bradford y otros. Leonard Bradford es considerado el iniciador de la teoría del Desarrollo Organizacional al aplicar sus técnicas de T-Groups a las organizaciones e industrias. La T del nombre de los grupos, proviene de entrenamiento, en inglés "Training"; grupos de entrenamiento, sería la acepción en castellano. Esta técnica la inició Kurt Lewin y unos colegas, como una concreción de sus teorías sobre las denominadas "dinámicas de grupo". La necesidad de interacción grupal, usando la retroalimentación, la resolución de problemas y el juego de roles, conformó esta estrategia con el fin de mejorar la relación personal de grupos de trabajo.

Los Grupos-T, o grupos de aprendizaje, son un pequeño grupo no mayor de quince personas que trabajan con un especialista en conducta y discuten acerca del comportamiento humano e intentan en libre y abierta conversación, sin mucho control, aprender el uno del otro, con el fin de mejorar la interacción con otras personas.
Las tres metas principales de los Grupos-T son (Lewin, 1948):
-aumentar la capacidad para apreciar cómo los demás reaccionan ante nuestra conducta
-calibrar las relaciones entre terceros, y…
-cómo actuar hábilmente según cada situación.

La necesidad social en la década de los 50, era ayudar a los grupos y a los líderes de grupos de las empresas a entender estos procesos, el trabajo inherente y el liderazgo necesario para este nuevo escenario en las organizaciones empresariales e industriales.

Las metas generales de los GRUPOS T son: Proporcionar a los participantes capacitación relacionada con sus necesidades internas, valores, percepciones y potencialidades, ayudándolos a descubrir y a percatarse de sus dificultades en sus patrones de participación, así como experimentar conductas más integradoras con la ayuda de los demás participantes (Benne, Bradford y Lippitt, 1964).

3.14.1. Definición y características de Desarrollo Organizacional
Desarrollo organizacional está relacionado al cambio y a la capacidad de adaptación de la organización a los continuos eventos del ambiente. La teoría es altamente conductista y señalan que una "organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente" (Lawrence y Lorsch, 1984, p. 3). Se asume en desarrollo organizacional que las empresas deben ser ordenadas, planificadas y estructuradas, atendiendo a la dinámica que el ambiente y las condiciones les ofrece. Los autores de esta teoría pretenden aplicar los aportes de las ciencias de la conducta al área empresarial e industrial. En este sentido, se define el desarrollo organizacional como las técnicas para cambiar a las personas y la calidad de las relaciones de trabajo, de manera organizada, planeada y planificada (Lippitt, 1969; Horstein, 1971; Schumuck y Miles,

Definición de la Teoría del Desarrollo Organizacional

"Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, para aumentar la eficacia y la salud de la misma, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento."

(Beckard, 1969; Koontz y Weihrich, 2004)

Los modelos utilizados en Desarrollo Organizacional se basan en cuatro variables: ambiente, organización, grupo e individuo. Se va explorando la interdependencia de cada uno de ellos y se trabaja en función del logro de objetivos de la empresa.

Según Chiavenato (2007), la teoría del desarrollo organizacional plantea lo que llaman *Cultura Organizacional,* y se define de esta manera:

> *Cultura Organizacional* es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas, que orientan la conducta de los miembros de la organización día a día y que le dan sentido a sus acciones (p. 319).

Las personas dentro de esta cultura quieren mejorar, aprender y superarse. Igualmente, la teoría explica el concepto de Clima Organizacional y que Chiavenato (2007) lo presenta señalando que "constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización." El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes, y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización (Schein, 1980, pp. 243-247).

Ahora bien, una organización no se desarrolla por el simple hecho de existir. El nuevo concepto y teoría implica que la organización aprende y así se desarrolla. En este sentido, Bladford, Benne, y Lippitt (1964), han identificado siete áreas específicas de aprendizaje dentro de la organización:
-Incremento del conocimiento, habilidad y sensibilidad para percibir las reacciones y expresiones emocionales, tanto personales como grupales.
-Aumento de la habilidad para percibir y para aprender los efectos de las acciones propias a través de la captación de los sentimientos personales y los de los demás.

-Desarrollo y clasificación de valores y metas personales, acordes a aproximaciones objetivas y científicas, en base a las acciones y decisiones personales del grupo.
-Mejoramiento de la capacidad de "verse a sí mismo", y captación de conocimientos que hacen congruente la relación de los valores, metas y actitudes.
-Adquisición de conductas satisfactorias en relación con el medio ambiente.
-Transferencia del aprendizaje ocurrido en el laboratorio a situaciones cotidianas.
-Crítica del propio proceso de aprendizaje, o sea, "aprender cómo aprender".

Adicionalmente, dentro del mismo contexto de aprendizaje, el conocido Peter Senge (1990) en su libro "La Quinta Disciplina" distingue cinco elementos que facilitan el aprendizaje y desarrollo en las organizaciones:
1.- Pensamiento en sistemas. Las organizaciones son dinámicas e interconectadas.
2.- Destreza personal. Ahondar la visión personal y ver la realidad objetivamente.
3.- Modelos mentales. Se deben sacar, analizar y someterlos a escrutinio.
4.- Visión compartida. Buscar, luchar y construir una imagen del futuro.
5.- Aprendizaje en equipo. Si el equipo aprende, la organización aprende.

Las características de la Teoría Organizacional han sido resumidas y descritas por Davis (1981) y presentadas por Chiavenato (2007, p. 328). Estas son:
1. Enfocarse en la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir.
2. Orientación sistémica donde todas las partes se influencian, se relacionan y trabajan juntas.
3. Agentes de cambio que son las personas que desempeñan el papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo u organización.
4. Se enfatiza la solución de problemas reales y utiliza la investigación-acción como metodología.
5. Se aprende de una manera experimental que surge de sus propias experiencias. Esta táctica hace que el aprendizaje produzca cambios efectivos ya que se analiza, discute y se propone soluciones a problemas concretos.
6. Se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y herramientas para la cooperación. Lo grupal domina lo personal.
7. La información que se presenta en los grupos se retorna y retroalimenta, a los participantes, para que tengan datos concretos que fundamenten sus propias decisiones.
8. Utiliza un procedimiento situacional que no es rígido sino orientado a la contingencia, a los eventos que pueden pasar.
9. Se realiza por medio de equipos dispuestos al cambio, como un valor dentro de la cultura organizacional. No es solo el cambio en las personas, va más allá: el cambio de la cultura organizacional y llegar al cambio de la conducta organizacional.
10. Enfoque interactivo y sinergia (sinergia significa cooperación). El enfoque organizacional implica el aporte efectivo de todos los miembros de la organización en el proceso de cambio.

Figura 3.9. Características del Desarrollo Organizacional
Fuente: Davis, 1981.

3.14.2. Modelos de Desarrollo Organizacional
Según las circunstancias, la problemática humana y el objetivo de la empresa se han propuesto tres modelos de implantación de desarrollo organizacional.

3.14.2.1. Modelo Malla Gerencial (Managerial Grid, Grid significa malla, red, rejilla)
Este modelo de implantación del desarrollo organizacional fue creado por Blake y Mouton en 1962. Se ejemplifica utilizando una malla o cuadro de vectores. Por un lado de la malla está la producción y por el otro las personas. El vector de producción está dividido en las funciones propias de una organización: recursos humanos, administración financiera, operaciones, producción, marketing, investigación y desarrollo. Se pretende con esto conocer el grado de esfuerzo que realiza la organización en relación a los dos puntos focales: producción y empleados.

Este proceso se debe iniciar, conociendo cual es el techo o límite, según los objetivos de la empresa y cuál es el nivel de excelencia planteado. Se debe conocer igualmente, cual es el nivel de excelencia empresarial, hasta donde se plantean llegar y como se está realizando el necesario encuentro entre personal, jefes y operaciones. Un elemento inicial, importante para el creador del modelo, es poder analizar y tomar conciencia del ofuscamiento que pasa en las organizaciones, cuando vienen los cambios. Se debe pues, analizar el clima organizacional, la cultura organizacional, sus valores, los estilos de gerencia y ofrecer alternativas para aprender a asimilar los cambios necesarios.

Los autores Blake y Mouton (1962), proponen seis etapas para implantar el modelo:
1.- Seminarios de laboratorio para analizar la cultura organizacional.
2.- Desarrollo de equipos para conocer la dinámica conductista de la organización.
3.- Juntas de confrontación intergrupal para aprender y lograr cooperación.
4.- Elaborar los objetivos organizacionales que tiendan a la excelencia.
5.- Implementación a nivel de equipos del plan operacional.
6.- Evaluación de los resultados a través de crítica y evaluación.

3.14.2.2.- Modelo Lawrence y Lorsch
Estos autores proponen un modelo de diagnóstico y acción, basado en la contingencia. Explican que existe una relación causa-efecto entre cuán bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos. Su modelo se inició en la década de 1960 y fue desarrollado a partir de 1967, éste fue presentado en un libro editado por la Universidad de Harvard, titulado *Diferenciación e Integración en Organizaciones Complejas*. El diagnóstico según Lawrence y Lorsch (1972, p. 62) se debe hacer partiendo de los siguientes puntos y preguntas (ver Tabla 3.16).

Tabla 3.16. Diagnóstico según el Modelo de Lawrence y Lorsh

1.- Demandas ambientales.
a)¿Sobre qué base el cliente evalúa y escoge proveedores competidores de esta industria? Precio, calidad, entrega, servicio.
b)¿Cuáles son los principales problemas con que tropieza la organización al competir en la industria?
c)¿En años recientes han ocurrido cambios apreciables en el mercado o en las condiciones técnicas de esta industria?
2.- Diferenciación
a)¿Cuál es el intervalo promedio de control, en relación con la estructura? ¿Cuán importante es tener reglas formales para encaminar los procedimientos y operaciones?
b)Respecto al intervalo de tiempo de retroalimentación, ¿Cuánto tardan los empleados en apreciar los resultados de su actuación?
c)Respecto a las relaciones interpersonales, ¿Cuán importantes son y cuánta interacción es necesaria?
d)Respecto a la certidumbre de la meta, ¿Cuán claras son las metas? ¿Cómo se miden?
3.- Integración
a.¿Cuán interdependientes son dos unidades cualesquiera; mucho (cada una necesita de la otra en cierto grado); término medio (cada una necesita de la otra en cierto grado); poco (cada una funciona en forma bastante autónoma)?
b.¿Cuál es la calidad de las relaciones entre unidades?
4.- Manejo de conflictos
a.¿Cuál es el modo que se emplea en la resolución de conflictos: por imposición; por apaciguamiento o por enfrentamiento?
b.¿Cuánto influyen los empleados en la jerarquía, para resolver problemas y tomar decisiones?
5.- Contrato empleado-gerencia.
a.¿Hasta qué punto sienten los empleados que lo que se espera de ellos es lo adecuado?
b.¿Hasta qué punto sienten los empleados que se les remunera y recompensa justamente por su labor?

Fuente: Lawrence y Lorsch, 1984.

Señalan Lawrence y Lorsch (1972), que cada tipo de confrontación debe ser sometida a los cuatro estadios del desarrollo organizacional: diagnóstico, planeación, implementación de la acción y evaluación.

3.14.2.3.-Teoría Tridimensional: Modelo 3D de Reddin
William James Reddin (1930-1999) ordenó un modelo de implantación de desarrollo organizacional basado en la efectividad de la gerencia. Su modelo es prácticamente una aplicación de la "Gerencia por objetivos" (publicado en 1967), de Peter Drucker donde señala que "efectividad es hacer las cosas bien". Reddin (1964), desarrolla un modelo y organiza una metodología. Al respecto, Reddin diseñó más de 40 instrumentos de desarrollo gerencial y de diagnóstico de tipos de gerencia. Destaca el autor, que existen tres elementos fundamentales a tenerse en cuenta para aquellos interesados en comportamiento organizacional:
1.Las organizaciones no tienen propósitos; solamente las personas lo tienen.
2.Las personas deben realizar actividades de coordinación entre distintas actividades dentro de toda estructura organizativa, y
3.La efectividad de toda organización puede ser medida por el nivel de adecuación en que las necesidades de sus miembros son satisfechas como resultado de transacciones con su contexto.
Al mismo tiempo, Reddin (1964) señala, que la interacción, necesaria en toda organización se realiza tomando en cuenta tres componentes fundamentales:
1.Contexto,
2.Organización, y
3.Componentes o unidades de "adentro" de la organización.

Igualmente el modelo 3D, como igualmente se le conoce, intenta desarrollar tres habilidades básicas:
1.Sensibilidad situacional.
2.Flexibilidad de estilo.
3.Destreza de Gerencia Situacional.

El cambio organizacional es un proceso, indica Reddin (1964), donde se reúnen gerentes de diversos departamentos para intercambiar ideas y experiencias en un ambiente de confianza, ya que es de su interés, con el fin de lograr eficacia en el trabajo y desempeño. Los ejecutivos y gerentes de la propia empresa, son los que conocen mejor lo que ocurre y cuál es la dirección correcta para la organización. El modelo tridimensional propone que se ponga a consideración la eficacia como valor central y reconoce que los medios para obtenerla pueden variar. La propuesta busca una respuesta a la pregunta: ¿qué hacer para ser eficaz en esta situación? (Chiavenato, 2007, p.344). El modelo 3D, buscar el grado de concordancia entre las demandas, las complejidades ambientales y la estructura organizacional interna.

En la siguiente Figura se pueden observar las tres dimensiones en los tres rectángulos y en cada uno de ellos los cuatro (4) estilos básicos, que se mueven entre menos eficaces y más eficaces. Señala Chiavenato (2007) que "cada situación requiere una estrategia propia. La eficacia es el resultado de aplicar estrategias, o el estilo gerencial más apropiado a la situación" (p.344).

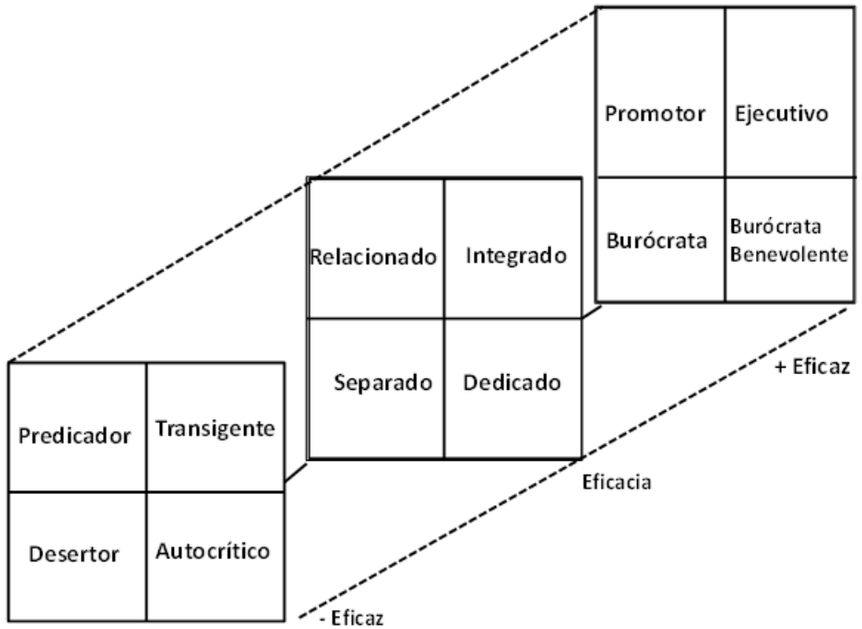


Figura 3.10. Modelo3D, Tridimensional de Reddin
Fuente: Redding, 1964.

3.14.3. Etapas de Implantación de un Modelo Organizacional
Usualmente implantar un programa de desarrollo organizacional es un proceso largo, que evidentemente causa conflictos, desajustes y desaliento, porque se intentan cambios y cambios significa crisis, pero que a mediano y largo plazo se inicia la etapa de satisfacción, al irse logrando los objetivos de grupo e individuales, y que se ve reflejada en el incremento de la productividad de la empresa. Kotter (1978) señala las etapas, que luego Newton las resume en tres momentos fuertes y que son presentadas por Chiavenato (2007).

Tabla 3.17. Etapas de implantación de un modelo de desarrollo organizacional

RECOLECCIÓN DE DATOS
1.Decisión de utilizar el DO
2.Diagnóstico inicial
3.Colección de data
4.Retroalimentación y confrontación.
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
5.Identificación de los problemas
6.Puntos débiles de la organización
7.Planeación de acción y solución de problemas.
ACCIÓN DE INTERVENCIÓN
8.Desarrollo de equipos
9.Desarrollo intergrupal
10.Evaluación y acompañamiento.

Fuente: Kotter, 1978.

3.14.4. Críticas y limitaciones de la teoría del desarrollo organizacional
1.- Un mejor comportamiento organizacional no asegura un mejor desempeño frente a las deficiencias personales, a malas planeaciones, a organizaciones ineptas y a falta de controles básicos.
2.- El desarrollo organizacional no es una novedad, es simplemente las teorías del comportamiento, dentro de un nuevo esquema de aplicación.
3- El excesivo interés por los empleados y su interioridad, les hace perder la función social de la empresa, que es el de proporcionar al consumidor, un determinado producto de buena calidad.
4.- Algunos gerentes y empresarios luego de los programas de desarrollo organizacional quieren ver cambios en las finanzas de inmediato, resultados cuantitativos al momento. Esto no es seguro. Los programas de desarrollo organizacional, son extensivos y de largo plazo, para obtener, ver y producir cambios de todo orden.
5.- Se requiere que los conductores o facilitadores de programas de desarrollo organizacional, sean personas de alta integridad ética y moral, para que no desvíen ni utilicen estos procedimientos reflexivos e introspectivos que “tocan el alma de las personas”, para fines egoístas, personales y lleguen a manipular a los integrantes.

3.14.5. Representantes de la Teoría del Desarrollo Organizacional
Leland Bradford (1905-1981)
Nació en Chicago en 1905. Estudió su Maestría y en 1939 recibió su doctorado en Psicología Educativa, ambos títulos en la Universidad de Illinois. Trabajó en el sistema educativo del estado y para 1942 se encargó como director entrenamiento de una dependencia de inmigración y en 1945 lo encargaron de la educación de adultos a nivel nacional.

Desde 1947 trabajó con grupos de desarrollo en el Laboratorio de Entrenamiento Nacional (NTL), donde fue consolidando su trabajo, práctica y funcionamiento de los T-Groups, que según el conocido psicólogo Carl Rogers, "fue una de las mejores innovaciones sociales del Siglo XX". Desde 1955, fue un constante asesor de la Comisión Europea de Productividad, en su agencia en Paris. En 1994, publicó la propuesta de su trabajo con los "grupos de entrenamiento", con su libro titulado: "Grupos-T. Teoría de Métodos de Laboratorio: Innovación y Reeducación". Además de sus libros, publicó más de 150 artículos académicos.

3.15. Teoría de Sistemas
3.15.1. Enfoque sistémico de la Administración
Con los descubrimientos y nueva teoría presentada por Bertalanffy a partir de 1960, las ciencias y las disciplinas se fueron involucrando y formando un punto de vista interdisciplinario. Los problemas propios de las ciencias conocidas: biología, física, química, sociología y matemáticas, fueron trascendiendo en una confluencia de modelos explicativos, intentando unificar la multidiversidad de enfoques y parcelamientos en que habían llegado los paradigmas de la ciencia. La Teoría interdisciplinaria, o Teoría General de Sistemas es "esencialmente totalizadora" (Chiavenato, 1997, p. 354).

Hasta la década de los sesenta, las ciencias de la administración habían estado dominadas por las corrientes clásicas, que partían de los conceptos, primeramente "reduccionistas" donde pensaban que todo se podía descomponer y reducir a elementos sencillos comprensibles, al mismo tiempo, se podían analizar con seguridad y propiedad. Al principio anterior, se le unía el "mecanicismo", la sociedad, la empresa, las organizaciones y el hombre, entendidos como máquinas y que pueden ser descompuestos y separados en partes. Con la llegada del humanismo y la presencia de la teoría de sistemas, la perspectiva cambió radicalmente, hasta entender, que "el todo no solo es la suma de sus partes", y la relación entre los sistemas y subsistemas de la vida social, material e incluso psicológica, se mueven en una relación perenne de efectos no lineales de causa y efecto, y en diversidad de relaciones multicausales, cambiantes y abiertas al mundo en permanente contacto con el exterior, que influye adicionalmente a la ocurrencia de los fenómenos.

Definición de la Teoría Teoría de Sistemas

"Es un enfoque multidisciplinario, donde las ciencias físicas y sociales se unen en un carácter multidimensional, ya que los fenómenos están interrelacionados, para explicar las organizaciones como sistemas abiertos, dinámicos y en permanente comunicación y búsqueda de equilibrio con el medio ambiente. "

3.15.2. Definición de la Teoría de Sistemas
Con el advenimiento de la teoría de sistemas y el desarrollo de las nuevas tecnologías, se creó la denominada "cibernética", denominada como la ciencia que controla y comunica los seres humanos y las máquinas. Por su parte, Bertalanffy (1947) define cibernética, como "una teoría de sistemas de control basadas en la comunicación entre el sistema y el medio cincundante, y dentro del sistema, y en el control del funcionamineto del sistema respecto al ambiente" (p. 28). Los sistemas cibernéticos, se representan o se simplifican, para su entendimiento, en modelos, que pueden ser físicos o matemáticos, que representan una parte de la realidad de una manera simplificada. Los modelos ayudan a entender y teorizar, sobre fenómenos sociales y especialmente organizacionales.

3.15.3. Conceptos y Esquema de la teoría de sistema
La base fundante esencial o paradigma de la teoría de sistemas es el entender el mundo como una totalidad en constante dinamismo. Para describir la realidad, se utiliza la modelización que son esquemas, modelos, representaciones. Pues bien, el concepto esquema de la teoría de sistemas está estructurado en cuatro elementos que se arropan bajo el medio ambiente. Estos elementos son: entrada, proceso, salida, retroalimentación y medio ambiente.

La siguiente Figura 3.11, nos muestra los elementos principales que conforman un sistema:

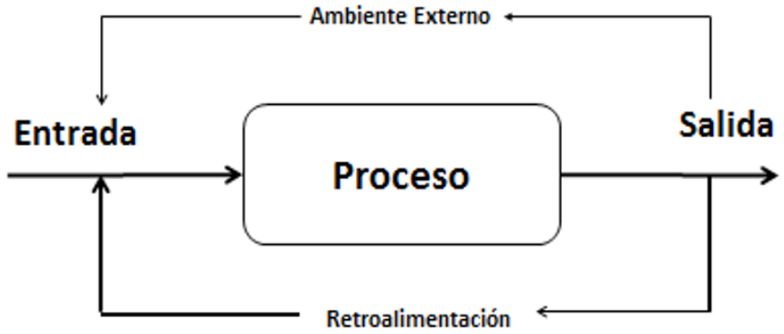


Figura 3.11. Diagrama Enfoque de Sistemas
Fuente: Bertalanffy, 1947.

1.- Entrada: el sistema recibe insumos para funcionar y poder operar. Los insumos o *"input"* pueden ser recursos humanos, materiales, energía, información y otros.
2.- Proceso: se llama igualmente *"black Box"* (caja negra) ya que son procesos que se desconocen desde el mundo exterior. Por ejemplo, las actividades del cerebro o el intercambio de sonido en vibraciones eléctricas. Igualmente, proceso, son los pasos estudiados y definidos para producir u obtener tal o determinado efecto, que en este caso es un producto o salida.
3.- Salida: llamado igualmente producto ya que es el resultado obtenido luego que un insumo ha sido procesado por el sistema.
4.- Retroalimentación: es el proceso de evaluación, control y comunicación de información de la calidad del producto de salida del sistema. La retroalimentación da información igualmente sobre qué está ocurriendo en el proceso y qué pasa con los insumos de entrada. Con la retroalimentación se hacen correcciones para adecuar las entradas y salidas para mejorar u ordenar el proceso. Se llama igualmente *"feedback"*.

La teoría sistémica maneja una serie de **conceptos** que explican el funcionamiento y vida de los sistemas u organizaciones. Son tres conceptos importantes:
-El primero de ellos es la **"entropía"**. Esta es la segunda ley de la termodinámica que señala que todo sistema va perdiendo naturalmente su energía. Es un desgaste y desaparición natural de todo sistema aislado. Al recibir nueva información, nuevos insumos y hacer los cambios necesarios, como una especie de reabastecimiento, el fenómeno entrópico se detiene y hace posible la subsistencia del sistema.
-Luego se encuentra la **"homeostasis".** Chiavenato (1997) resume el proceso de la homeostasis como "un equilibrio dinámico obtenido por la autorregulación, o sea, por el autocontrol. Es la capacidad que tiene el sistema de mantener ciertas variables dentro de límites, inclusive cuando los estímulos del medio externo fuerzan esas variables a asumir valores que rebasan los límites de la normalidad" (p. 364). Usualmente, todos los sistemas mantienen su homeostasis con el fin de perdurar.

-En tercer lugar, se encuentra el concepto de **"sinergia"** que "significa que el todo es mayor que la suma de sus partes y significa en administración que los departamentos que, independientemente de la organización, cooperen e interactúen, resultarán más productivos que si cada uno actuara de forma aislada" (Stoner, 1996, p. 51). Los sistemas deben ser abiertos al medio ambiente e interconectados internamente de manera que fluya la energía en una atmósfera contagiosa de productividad y eficiencia.

3.15.4. Características de la teoría de sistemas en administración

Las características generales que definen la teoría de sistemas en las ciencias administrativas (Chiavenato, 2007, pp.422-423) son:
1.- Visión sistémica. Todo está interrelacionado. El cambio en una parte genera cambios en todo el sistema. La organización es un sistema de entrada, proceso y producto o salida.
2.- Enfoque dinámico. Del todo y de las partes, de lo interno y externo. El cambio es esencial y se debe constatar para alimentar de nuevo el sistema.
3.-Multidimensional. Es un enfoque de sistema abierto, no unidireccional, sino multivariable y de diversidad de dimensiones (social, política, personal, organizacional, económico, etc.).
4.- Probabilístico. El comportamiento humano no es del todo previsible. Las organizaciones de la misma manera ya que son complejas y dinámicas.
5.- Multidisciplinario. Utiliza las teorías y conceptos de las diversas ciencias para integrarlas en un todo. Todas responden a buscar el bien del hombre situado en el mundo real.
6.- Descriptivo. Para comprender la organización la describe para comprenderla. No es normativa.
7.- Adaptativo. Se refiere a la capacidad para adaptarse a los continuos cambios del ambiente. Organización y ambiente son interdependientes. Es un enfoque ecológico.
8.- Equilibrio. Los sistemas cambian por su dinamismo, por esto se necesita homeostasis, o sea, la búsqueda y mantenimiento constante de equilibrio.

3.15.5. Críticas y limitaciones de la teoría de sistemas

La teoría general de sistemas es hoy día un paradigma vigente y explicativo, por su aporte al progreso científico tecnológico, sobre el cual se han escrito y presentado muy pocas críticas. A pesar de esto, como todo sistema y teoría en constante renovación, se presentan las siguientes críticas tomadas de Coronado (2000):
-La falta de un esquema o subsistema de control.
-Las partes del sistema van evolucionando y adecuándose al medio ambiente constantemente. Esta co-evolución no es considerada.
-En todo sistema hay perturbadores concurrentes, que producen comportamientos diversos impredecibles.
-Usualmente los sistemas funcionan en dispersión, disipativos. En pocos casos logran un estado de equilibrio constante.
-Presenta mutaciones constantes ya que hay cambios permanentes en la configuración del sistema.
-Teóricamente, los sistemas se reproducen, y reproducen sus errores y mutaciones. Este proceso se le llama autocatálisis, grave para la homeostasis de los sistemas.
-Los sistemas de información contemporáneos, atiborran los procesos, llevando al sistema a un descontrol, inducido por la múltiple, constante y no verificada información.

3.15.6. Principales Representantes de la Teoría de Sistemas

Ludwig Von Bertalanffy (1901 – 1972)
Bertalanffy nació en Austria en el 1901. Estudió arte, filosofía y ciencias en las universidades de Innsbruck y Viena, donde recibió clases del Prof. Moritz Schlik, uno de los fundadores del conocido Círculo de Viena. En 1926 obtuvo su título de doctor. En 1928 publicó su primer libro "Teorías modernas del crecimiento", un tratado sobre biología teórica. En 1937, gracias a una beca, se estableció en la Universidad de Chicago, USA, donde da inició a sus planteamientos sobre la teoría de sistemas. Regresa a la Universidad de Viena en 1939 como profesor y diez años después, emigra a Canadá y se establece como profesor en la Universidad de Ottawa. Desde 1969, hasta su muerte en 1972, fue profesor de la Universidad Estadal de New York.

Había publicado en 1967 el libro ***"Robots, Hombres y Mentes"***, y al año siguiente en 1968 su obra insigne ***"Teoría General de Sistemas: Fundamentos, Desarrollo y Aplicaciones"***. Sus planteamientos se originan de la teoría de sistemas, un proceso dinámico de entrada, proceso y producto, abierto al exterior y con frecuente retroalimentación para reacomodarse. Las tres premisas básicas de su teoría señalan que los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de su estructura. Los sistemas que no se abren al exterior van desapareciendo. Dio explicaciones basadas en la biología, la física y la naturaleza en general, interconectadas de forma dinámica. Trasladó estos planteamientos a la realidad social y los expuso en 1969 en su libro "Teoría General de Sistemas" que se convirtió en un texto obligatorio en todas las academias y campos de análisis de la realidad y es considerado un nuevo paradigma científico por su visión holística e integradora de todas las ciencias.

3.16. Teoría de las Matemáticas

En el fragor de la Segunda Guerra Mundial los ingleses idearon reunir a los militares, matemáticos, físicos y estadísticos para organizar lo que llamaran grupos de "Investigación de Operaciones". Con el apoyo de las recientes computadoras fueron capaces de analizar cientos de datos y tomar decisiones. Los norteamericanos entraron en la guerra y adoptaron el sistema inglés de investigación de operaciones que se transformó en la manera de tomar decisiones. Este modelo pasó a las grandes empresas industriales y se consolidó como punto de referencia de la llamada "escuela de la ciencia de la Administración".

INVESTIGACIÓN OPERACIONAL (IO), es la aplicación de métodos científicos y cuantitativos para la solución de problemas, La IO utiliza la matemática y la estadística en las decisiones de certeza y utiliza la probabilidad en las decisiones de riesgo y de incertidumbre.

3.16.1. Ventajas y definición de la Teoría de las Matemáticas

El énfasis de la teoría matemática aplicada en administración y denominada investigación de operaciones, es en el producto, el resultado o el cómo tomar las decisiones. Hoy en día, frente a un problema en la administración de una empresa, se forma un grupo de análisis que propone un modelo matemático de los factores que entran en juego, se analizan los diversos factores, se pronostican con modelos y simulaciones matemáticas y se toman las decisiones.

Ventajas de los modelos matemáticos:
-Se descubren situaciones óptimas y posibles.
-Ubica relaciones del problema con diversas causas.
-Tratar los problemas en su conjunto y considerar todas las variables principales.
-Se puede ampliar por etapas e incluir factores o variables nuevas.
-Uso de técnicas matemáticas y estadísticas.
-Procura una solución segura y cualitativa.
-Permite respuestas inmediatas y rápidas con la ayuda de computadoras.

Definición de la Teoría de la Matemática

"La teoría matemática se enfoca en la toma de decisiones usando procedimientos y métodos lógicos y cuantitativos, especialmente la computadora, para obtener datos, información, soluciones óptimas y luego decidir en la planeación y control de operaciones. "

Stoner (1996) define a la teoría matemática aplicada a la solución de problemas, llamada investigación de operaciones, como: "las técnicas matemáticas para formular modelos y análisis, así como resolver problemas de la administración" (p. 48). Consecuentemente, las ciencias administrativas aplican las técnicas matemáticas en la administración de operaciones, en la cual se involucran los siguientes aspectos (Chiavenato, 1997, p. 382):
-Operaciones en procesos productivos.
-Sistema de operaciones de servicios.
-Tratamiento estadístico de la calidad. Calidad total y certificación ISO.
-Utilización de la computadora para análisis complejos y precisos.

3.16.2. Técnicas en Investigación de Operaciones

3.16.2.1. Teoría de los Juegos o Juegos de Estrategias

La teoría de juegos se presentó con la publicación del libro "Teoría de los Juegos y la Conducta Económica" (1944), escrita por los matemáticos Johann Von Neumann y Oskar Morgensternn, proporciona una fórmula matemática para la estrategia y el análisis de los conflictos. El concepto de conflicto implica la oposición de fuerzas, intereses o personas que originan una acción dramática. La situación de conflicto se presenta cuando un jugador gana y el otro pierde, porque los objetivos son indivisibles, opuestos e incompatibles entre sí (Poundstone citado por Chiavenato 2014, p.331).

Chiavenato (2014) define la teoría de juegos como "técnica de la IO que se utiliza para solucionar conflictos, en los cuales existen fuerzas opuestas o intereses encontrados, y donde un jugador gana y otros pierde. Significa aplicar la lógica de las matemáticas al proceso de la toma de decisiones en los juegos y, por extensión, en las organizaciones" (p. 348). La decisión que tomen no depende exclusivamente de la propia decisión. Depende del azar y de las decisiones que tomen los demás que están en el juego, ya que siempre estarán buscando su propio interés. Como aspecto relevante de la teoría de los juegos, Neumann y Morgensternn (1947) señalan que cuando tomamos decisiones intentamos maximizar la utilidad de los resultados según la ecuación: Utilidad esperada es igual a: Probabilidad del resultado, por la Utilidad de resultado.

La Teoría de los Juegos representa un mapa simplificado de la realidad y su utilidad consiste, en la relación que tiene con algún aspecto del mundo real, y en nuestro caso, con el mundo de las organizaciones empresariales o industriales.

En la Teoría de los juegos, los actores o participantes, situaciones y la técnica para realizarla está conformada por:
-Jugador. Cada participante involucrado.
-Partido (o disputa). Cuando cada jugador escoge un curso de acción.
-Estrategia. Regla de decisión por la cual el jugador determina su curso de acción. No siempre el jugador conoce la estrategia del adversario.
-Estrategia mixta. Cuando el jugador usa todos sus cursos de acción disponibles, en una proporción fija.
-Estrategia pura. Cuando el jugador utiliza solamente un curso de acción.
-Matriz. Es la tabla que muestra los resultados de todos los partidos posibles. Los números de la matriz representan los valores ganados por el jugador. Los valores negativos traducen pérdidas (Epstein, 2002, p. 38).

3.16.2.1.1. Aplicaciones de la Teoría de los Juegos
El reconocido matemático Nash (1996) presenta algunas de las aplicaciones prácticas de la teoría de la matemática en el orden real, indican según el autor que se aplican cuando:
-La cantidad de participantes es finito.
-Cada participante dispone de un número finito de cursos posibles de acción.
-Cada participante conoce los cursos de acción.
-Cada participante conoce los cursos de acción al alcance del adversario, aunque desconozca cuál será el curso de acción escogida por él.
-Las dos partes intervienen cada vez y el juego es "suma cero", es decir puramente competitivos los beneficios de un jugador son las pérdidas del otro.

De la misma manera, Chiavenato (2007, p. 387) presenta tres aplicaciones prácticas de la teoría de los juegos, específicamente en el área administrativa. Estas aplicaciones son:

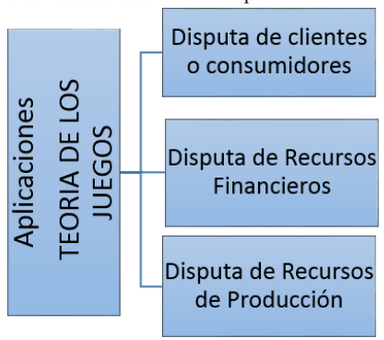


Figura 3.12. Aplicaciones de la Teoría de los Juegos
Fuente: Chiavenato, 2007.

3.16.2.2. Teoría de los grafos
Un grafo es una imagen, una representación de la relación entre elementos de un conjunto. En este sentido, es una rama de las matemáticas aplicadas y de las ciencias de la computación. Se aplica para explicar recorridos, flujos, procesos y así fue creando la teoría del "análisis de redes". El primer trabajo sobre grafos fue de Leonhard Euler en 1736. Sin embargo y con un respaldo teórico, el primer libro sobre teoría de grafos fue escrito por Dénes Kőnig (1884 – 1994) y publicado en 1936, titulado "Teoría de los Gráficos Finitos e Infinitos". La técnica de los grafos se utiliza para planificar proyectos, para automatización de proyectos, para control de producción, con el fin de optimizar tiempos.

Desde 1957, la administración y el desarrollo organizacional han utilizado, particularmente dos técnicas, provenientes de la graficación. Estas son el **PERT** y el **CPM** y consisten en:
1.- Identificar todas las actividades que involucra el proyecto, lo que significa, determinar relaciones de precedencia, tiempos técnicos para cada una de las actividades.
2.- Construir una red con base en nodos y actividades (o arcos, según el método más usado), que implican el proyecto.
3.- Analizar los cálculos específicos, identificando la ruta crítica y las holguras de las actividades que componen el proyecto.

- PERT (*Program Evaluation Review Technique*. Técnica de Revisión y Evaluación de Programas).
El programa PERT fue desarrollado por la Armada de los Estados Unidos de América, en 1957, con la finalidad de controlar los tiempos de ejecución de las diversas actividades integrantes de los proyectos espaciales, por la necesidad de terminar cada una de ellas dentro de los intervalos de tiempo disponibles. Su aplicación se extendió a otros campos de la industria que requieren acople de trabajos de varios

departamentos o incluso, fábricas. Planificar y lograr coincidir en tiempos es el objetivo de esta técnica.

- CPM (*Critical Path Method.* Método del Camino Crítico). Fue creado en el 1957 por un centro de investigación de operaciones para las firmas Dupont, especializada en productos químicos y tecnología de materiales, y Remington Rand empresa conocida por la fabricación de máquinas de escribir y armas de guerra. Su invención fue de J, M Nelly y de M.R. Walter, buscando el control y la optimización de los costos mediante la planificación y programación adecuadas de las actividades involucradas del proyecto de sus empresas y así evitar retrasos.

Para utilizar el método CPM o de Ruta Crítica se necesita seguir los siguientes pasos:

Tabla 3.18. Pasos para elaborar un CPM

PASOS PARA ELABORAR UN CPM
1. Definir el proyecto. Actividades.
2. Establecer relaciones entre actividades.
3. Dibujar un diagrama conectando actividades.
4. Definir costos y tiempo de cada actividad
5. Identificar trayectoria más larga. Será la Ruta Crítica.

Fuente: Méndez, 1989.

Ventajas de la Teoría de los grafos (Chiavenato, 2007, p.388):
-Ejecución del proyecto en el plazo más corto y al menor costo.
-Permiten la interrelación de las etapas y operaciones del proyecto.
-Distribución óptima de los recursos disponibles.
-Provee alternativas para la ejecución del proyecto y facilitan la toma de decisión.
-Identifican tareas y operaciones "críticas" que no ofrecen holgura en el tiempo para su ejecución, y así concentrarse en ellas.
-Definen responsabilidad de personas involucradas en el proyecto.

3.16.2.3. Análisis Estadístico y Cálculo de Probabilidades
El análisis estadístico tiene la ventaja de obtener la máxima información válida, con poca cantidad de datos, utilizando la técnica del muestreo. En la administración contemporánea, hay dos representantes con sus técnicas, que dominan el mundo de la información y toma de decisiones del campo administrativo y organizacional. Estas son:

6.16.2.3.1. Control Estadístico de Calidad (CEQ: *Statistical Quality Control*). Edward Deming (1900 -1993) fue el pionero en este campo. Su idea parte en "técnicas de determinación del momento en que los errores tolerados en la producción, empiezan a rebasar los límites y es cuando la acción correctiva es necesaria" (Chiavenato, 2007, pp. 390-391). El CEQ, aplica técnicas estadísticas, particularmente en asuntos de calidad y su control, con el fin de obtener las especificaciones ideales que sean de la confianza de clientes y usuarios.
Con el objetivo de detectar errores, defectos o fallas en los procesos y producción, Deming estableció tres formas de realizarlo. El primero es el control de calidad 100 % en la producción y productos. Segundo, el control de calidad por muestreos para no interferir en el proceso productivo; y en tercer lugar, el control de calidad aleatorio o probabilístico.
Deming sigue en su proceso e indica las técnicas y enfoques para realizar una "mejora continua" o Círculo de Deming que consta de cuatro fases, continuas y cíclicas:
1. Planificar (Plan): se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar.
2. Hacer (Do): se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta.
3. Verificar o Controlar o (Check): una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento.
4. Actuar (Act): finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Se vuelve a la fase 1 constantemente.

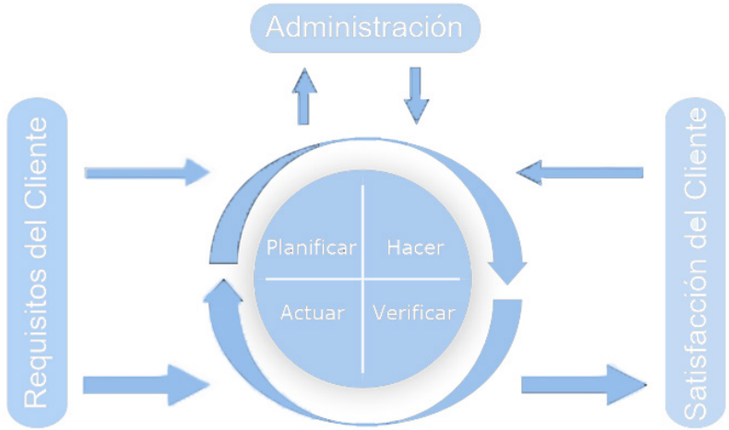


Figura 3.13. Círculo de Deming
Fuente: De Vargoux, 2012.

3.16.2.3.1. Control Estadístico de Calidad (CEQ: *Statistical Quality Control*). Calidad total
Los aportes de Deming se extendieron rápidamente por todo el campo de la administración y negocios. Su expansión llevó a Juran (1996) a ampliar el ámbito y el control del ideal de calidad propuesto inicialmente por Deming, ya que se limitaba a nivel de operaciones y en el área de producción. Partiendo de este precedente, Juran ideó el Control Total de Calidad (TQC: *Total Quality Control*), lo amplía a toda la organización, y pasa los límites de la fábrica para analizar incluso a los proveedores. Juran señala que "la calidad de las empresas, debe ser más que un departamento de control de calidad, debe ser una filosofía de gestión corporativa".

Juran (1951) plantea que la planificación de calidad se puede obtener con un trabajo mancomunado e integral de la empresa u organización. Esta gestión de calidad se compone de tres procesos: la planificación, control de calidad y mejora de la calidad. Este proceso se puede lograr siguiendo estos siete pasos, señalados por Juran (1996, p. 15):
-Determinar las necesidades de los clientes identificados.
-Traducir dichas necesidades al lenguaje de la empresa.
-Optimizar las características del producto (servicio) para satisfacer las necesidades del cliente y las de la empresa.
-Desarrollar un proceso capaz de producir el producto.
-Optimizar el proceso.
-Demostrar que el proceso puede producir el producto en condiciones operativas.
-Transferir el proceso a las fuerzas productivas.

Igualmente, Juran (1996, p. 17) propuso 10 medidas para el tercer componente de la gestión de calidad, llamada: mejora de la calidad. Estas medidas son:
-Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar.
-Establecer metas para la mejora.
-Crear planes para alcanzar los objetivos.
-Proporcionar capacitación.
-Llevar a cabo proyectos para resolver problemas.
-Informar sobre el progreso.
-Dar un reconocimiento para el éxito.
-Comunicar los resultados.
-Llevar la cuenta.
-Mantener el impulso de mejora.

Definición de Calidad Total

"Calidad es cumplir con todos los requisitos de un cliente, con el mínimo de errores y defectos (Juran, 1996)."

3.16.3. Fases para Elaborar un Modelo Matemático IO
Usualmente, un grupo, empresa, organización o institución que presenta algún problema o se traza algún objetivo, reúne un grupo de especialistas, generalmente personal interno, y se aboca a realizar la investigación operacional. Los pasos generales no varían del diseño usual de una investigación científica y se asemeja al modelo "investigación-acción" (Figura 3.14).

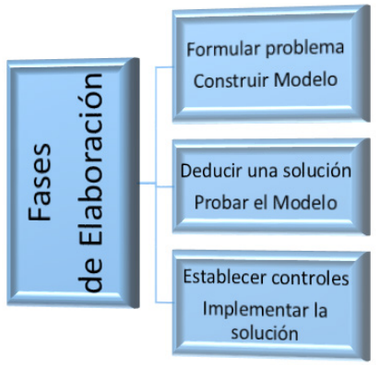


Figura 3.14. Fases de elaboración de un Modelo Matemático
Fuente: Chiavenato, 2007.

3.16.4. Aportes y limitaciones de la Teoría de las Matemáticas
El auxilio de las matemáticas, del dato expresado en su formulación y las evidencias cuantificables que presentan, son un aporte significativo para tomar decisiones donde la economía y las finanzas están en juego. En este sentido, toda estrategia y propuesta que aporte información confiable, sustentada en números, siempre es bien recibida.

Ahora bien, no todo problema social, humano o administrativo se puede expresar en abstracciones algebraicas. Las organizaciones, como entes sociales, están involucradas y afectadas por la política, los intereses grupales y las motivaciones conscientes e inconscientes de los trabajadores y gerentes, las cuales se escapan de cualquier análisis matemático.

Los aportes actuales de la teoría de las matemáticas en el campo de la administración son innumerables, sin embargo, presenta algunas limitaciones propias del modelo y que son resumidas por Chiavenato (2007, p. 398):
1.La teoría se utiliza particularmente en la aplicación de proyectos de operaciones que involucran personas, pero no presenta las condiciones de aplicación que involucren toda la organización. Se limita

a presentar lineamientos teóricos.
2.Se basa en la total cuantificación de los problemas administrativos, enfocándolos desde el punto de vista estadístico o matemático. Todas las situaciones empresariales no se reducen a números o expresiones matemáticas para que sean adecuadamente solucionadas.
3.Aporta técnicas de aplicación a nivel operacional en la esfera de ejecución, pero pocas técnicas para los niveles más elevados en la jerarquía empresarial.

3.16.5. Principales representantes de la Teoría de las Matemáticas (IO)
William Edwards Deming (1990 – 1993)
Deming nació con el siglo XX, en 1900 en Sioux, Iowa. En 1921, con apenas 21 años, se graduó en la Universidad de Wyoming con una diplomatura BS en Ingeniería Eléctrica. Prosiguió su preparación y en 1925 recibió un Máster en Matemáticas en la Universidad de Colorado y tres años después, en 1928, obtuvo su doctorado como físico-matemático en la Universidad de Yale, donde siguió como profesor de física, matemática y estadística. Su primer trabajo lo inició en los Laboratorios Bell de AT&T, que tuvo una gran influencia sobre él ya que conoció allí a Shewhart (1891-1967), con quien fue descubriendo y creando mecanismos para medir y mejorar la calidad. Los nuevos descubrimientos fueron publicados en 1931 por Shewhart en su primer libro *Control Económico de la Calidad del Producto Fabricado*; con esta publicación nació el Control Estadístico de la Calidad y fue conocido como Control Estadístico de Procesos (SPC – *Statistical Process Control*). En 1939, Deming editó en un libro, una serie de conferencias patrocinadas por él, y realizadas por su amigo Shewhart. El libro se llamó *Método Estadístico desde la perspectiva del Control de Calidad*, un trabajo fecundo relacionado al control de calidad, así como a la teoría del conocimiento y su aplicación a la ciencia, la ingeniería y la administración de empresas.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial y llegada la década de los 60, la producción japonesa dejaba mucho que desear y se sintieron interesados en las ideas de Deming. En el círculo industrial americano no le prestaban mucha importancia, pero fue invitado por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses a un evento, en julio del 1950, donde la primera semana fue dedicada a los principios elementales de Control Estadístico de la Calidad. Deming profetizó que si Japón seguía sus sugerencias, en menos de cinco años sería una potencia en producción y en menos del tiempo profetizado, los productos japoneses lograron el prestigio internacional que hasta hoy se mantiene. Las ideas de Deming fueron impartidas a todos los involucrados, no solo a los directivos y gerentes, como había sucedido en los EE.UU. La calidad es asunto de todos, fue uno de sus principios.

En 1980, Deming publicó el libro de Management titulado: *Productividad de la Calidad y posición de la Competencia*; en 1986 publicó *La salida de la Crisis* donde se encuentran los 14 puntos para desarrollar la competitividad; en 1989 salió el libro *Calidad, Productividad y Competitividad*. Para el 1994 publicó *La Nueva Economía*. Además de su grandísima influencia en el mundo empresarial contemporáneo, Deming al final de su vida, empezó a ver que sus "ideas del Management venían definidas por cuatro áreas, y que la interacción de estas cuatro ramas conformaba lo que él llamó Conocimiento Profundo, de naturaleza sistémica, con las cuatro áreas interactuando juntas. Lo llamó *Sistema de Conocimiento Profundo*, siendo las cuatro áreas: Conocimiento sobre la Variabilidad, Teoría del Conocimiento, Valoración del Sistema y Conocimiento de las Personas. Estas cuatro áreas deben ser consideradas como un sistema en el que las cuatro áreas interactúan entre ellas (Aguayo, 2017).

Joseph Moses Juran (1904 – 2008)
Juran nació el 24 de diciembre de 1904 en Rumania, y se radicó con su familia en Estados Unidos en 1912. Estudió en la Universidad de Minnesota donde se graduó en ingeniería eléctrica. Inició su trabajo el mismo año y ascendió hasta ocupar los puestos de gerente de calidad en la Western Electric Company en New York. Desde 1937 fue profesor de ingeniería en la Universidad de Nueva York antes de iniciarse en la carrera de consultor en 1950.

Desde 1954, Juran visitaba Japón y con sus ideas y el conocimiento de la técnica japonesa de "círculos de calidad" se transformó en el consultor, patrocinador e ideólogo de la calidad total. Los círculos de calidad como práctica y técnica en la gestión de organizaciones y conformados por grupos de trabajadores, fue una creación del japonés Kaoru Ishikawa (1915-1989). Organizó encuentros y fusiones de empresas japonesas con americanas, obteniendo todas, grandes ventajas y prestigio internacional. Juran es considerado como uno de los gestores de la revolución de la calidad en Japón, pero Juran cree que los principales responsables de la revolución de la calidad en Japón han sido los propios gerentes de operaciones y los especialistas japoneses. En 1979 fundó el Instituto Juran, donde se dictan seminarios de capacitación y se publican trabajos sobre la materia. En 1984, el emperador japonés Hiro Hito premia a Juran con la orden del tesoro sagrado.

Su primer trabajo escrito se tituló *Ingeniería electrolítica de fagor,* artículo publicado en 1935. En 1951 *Control de Calidad*. En 1964 publicó *Avance de gestión*, sobre cuestiones de calidad y sus problemas de implantación relacionados. Le siguieron los libros: *Dirigiendo el Control de Calidad* en 1967. *Calidad: Planificación y Análisis* en 1970. En 1980: *Más allá de la Dirección y la Calidad* y en 1988 publicó *Juran y la Planificación de la Calidad*. En 1996 se publicó: *Juran y la Calidad por el Diseño*. En el 1983 salió a la luz: *Manual de Calidad de Juran* y el *Manual de Control de Calidad*. En el 2004 se publicó su libro autobiográfico titulado *El Arquitecto de la Calidad: Autobiografía del Dr. Joseph M. Juran*.

Crítica y Aportes de la Teoría de las Matemáticas

"Involucra proyectos, pero no a toda la organización. Es una cuantificación total de la organización, donde todo es número y estadística. Pero… hay situaciones organizacionales que no se prestan para esa visión. Sin embargo, la matemática simplifica los márgenes de error en la producción empresarial industrial. "

3.17. Teoría de la Contingencia

El Diccionario Webster's define la palabra contingencia como algo que sucede casual o accidentalmente, sin esperarlo, y lo llama "evento fortuito" que procede del exterior. Contingencia es pues un suceso incierto o eventual.

Las teorías administrativas iniciales, llamadas tradicionales, mecanicistas o clásicas, entendían las organizaciones como grupos cerrados que funcionaban desde lo interno. A partir de las teorías estructuralistas, los estudios de la administración en las organizaciones, empezaron a ver el exterior, el medio ambiente y lo contingente, como un aspecto influyente, en lo que pasa dentro de la organización. Conocer el entorno externo se hace necesario, útil y básico a la hora de ordenar el proceso administrativo. A esto se le llama "enfoque de contingencia" y otros le llaman "enfoque situacional", como lo señala Stoner (1996, p.52).

El medio ambiente exterior, el entorno, para las teorías precedentes se mantenía casi inmóvil, invariable, pero a finales del siglo XX, la preocupación por el medio ambiente debido a la contaminación y a la degradación del ambiente, por innumerables factores, hizo que la preocupación por el ambiente repercutiera en los planteamientos teóricos. El ambiente externo no es solamente el natural, como clima, temperatura o estaciones climáticas, es todo lo que concretamente está externo a la organización, pero que se interconecta con el ambiente interno organizacional. Lo influye.

Importante

Grupos de interés externo: *clientes, proveedores, gobierno, grupos de interes, los medios, sindicatos, bancos, competidores.*
Grupo de interés interno: *empleados, accionistas.*

Stoner y otros. 1996

Las organizaciones, como sistemas abiertos, toman del medio ambiente, se nutren de él, son externos pero son relevantes, ya que las organizaciones no son autosuficientes. Stoner (1996) señala que las organizaciones son influenciadas por lo que llama "grupos de interés externo" como los sindicatos, proveedores, el gobierno y los consumidores. A la vez, hay "grupos de interés interno", que lo conforman los empleados los accionistas, que de una y otra manera influyen en el proceso organizacional. Stoner (1996) le agrega, variables sociales, económicas, políticas y tecnológicas, que en fin de cuentas, conforman el mundo complejo organizado, interviniente y que debe ser tomado en cuenta, en las decisiones de la organización.

Figura 3.15: Ambiente y variables influyentes en la organización
Fuente: Stoner y Otros, 1996.

En este sentido, Stoner (1996) indica que la teoría de la contingencia "es el punto de vista según el cual la técnica administrativa que sirve mejor para alcanzar las metas de la organización pueden variar de acuerdo con las situaciones o circunstancias concretas y en un momento concreto" (p.52). Prosigue indicando que frente a una situación especial, contingente, el administrador se preguntará qué hacer o cómo resolver el evento, y así buscará el método, la técnica o la estrategia específica para ese caso concreto.

Se puede observar, que esta teoría expande su visión multiteórica para resolver situaciones específicas. El ambiente externo es móvil, cambiante, divergente y multifacético. Frente a esta realidad los procedimientos para enfrentarlos dependerán de lo específico o circunstancial del factor externo que está influyendo y se procederá a seleccionar la solución específica. Stoner (1996) insiste que no hay una única forma óptima de organizar y administrar que sea aplicable a todas las empresas, sino que todo depende de las condiciones del ambiente donde estén desarrollando sus actividades.

3.17.1. Definición de la Teoría de la Contingencia
La propuesta de la teoría de la contingencia o enfoque situacional, asume que las organizaciones son sistemas abiertos, pero a la vez, conformadas por subsistemas y arropados por un suprasistema, llamado ambiental. Esta convivencia origina tipos de relación, que se van adecuando a los continuos y diversos cambios. La teoría de la contingencia intenta presentar un modelo flexible, dinámico y ágil.

Definición de la Teoría de la Contingencia

"La Teoría de la Contingencia, es el punto de vista según el cual, la técnica administrativa que sirve mejor para alcanzar las metas de la organización, pueden variar de acuerdo con las situaciones o circunstancias concretas y en un momento concreto. El ambiente y la tecnología son variables muy influyentes en la gestión administrativa (Stoner, 1996)."

Skinner (1953), uno de los autores de esta teoría, señala que el concepto de contingencia involucra tres elementos: el estado ambiental, la conducta y su consecuencia y la importancia de la misma. Señala Skinner (1953), que la contingencia implica que se debe comprender las relaciones internas o dentro del sistema y entre los diversos subsistemas o estratos de la organización. Aún más, se debe conocer las relaciones entre la propia y otras organizaciones ya que influirán invariablemente en todo el proceso, ya que si la conducta de un empleado o grupo de empleados causa un cambio en el ambiente, entonces el cambio ambiental será contingente en relación a la conducta de los empleados.

3.17.2. Características de la Teoría de Contingencia
A pesar que centra su atención en el ambiente externo de la empresa, indaga en los elementos internos de la estructura organizacional, buscando un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización obtenga el mayor beneficio de su ambiente, para garantizar el éxito como empresa. Los factores externos son las variables tecnológicas, ambientales, económicas, legales y políticas, mientras que las condiciones internas es lo que denominan el clima organizacional. Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente, cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo. La toma de decisión de los gerentes de la organización sobre las acciones, estrategias o alternativas de acción se elegirá, en función de la alternativa más eficaz ante las circunstancias externas. No hay técnica administrativa general y usual, cambiará en función de la novedad de la contingencia.

Chiavenato (2007), señala que los ambientes actuales son muy cambiantes, dinámicos y competitivos. El paso de la era industrial, a la era de la informática, adelanta apresuradamente los cambios en un ambiente globalizado y de puertas abiertas a muchas nuevas tareas organizacionales. Según Chiavenato (2007, p. 433), la teoría de la contingencia se caracteriza por:
-Tiene un diseño orgánico.
-Se trabaja en equipos autónomos y no en unidades o departamentos.
-Interdependencia entre las redes internas de equipos.
-Hace a la organización ágil, maleable, fluida, sencilla e innovadora.
-Interacción intensa a través de cargos autodefinidos y variable para tareas complejas.
-Capacidad ampliada de procesamiento de la información.
-Énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación.
-Ideal para el ambiente dinámico y variable y la tecnología de punta.

Habida cuenta que el interés final y radical de los proyectos, acciones y realizaciones que se hacen, es el hombre como persona y la búsqueda de su felicidad como fin último, la teoría de la contingencia o situacional, proporciona una perspectiva novedosa e interesante al respecto. En este sentido, Chiavenato (2007) asume un texto tomado de Sheim (1972) y que se reproduce a continuación, con el fin de fundamentar el concepto de "hombre complejo" y como ha sido su desarrollo desde las primeras teorías administrativas.

> Para la Teoría de la contingencia las concepciones anteriores al respecto de la naturaleza humana cuentan únicamente una parte de la historia y no consideran toda la complejidad del hombre y los factores que influyen en su motivación para alcanzar los objetivos organizacionales. En esta teoría se propone una concepción contingencial a la cual se denomina "hombre complejo": el hombre como un sistema complejo de valores, percepciones, características personales y necesidades. Este hombre opera como un sistema capaz de mantener su equilibrio interno frente a las demandas hechas por las fuerzas externas del ambiente. Ese sistema interno se desarrolla en respuesta a la necesidad urgente del individuo por solucionar los problemas que surgen de su confrontación con el ambiente externo, sea en la familia, los amigos o, en las organizaciones en donde actúa (p. 60).

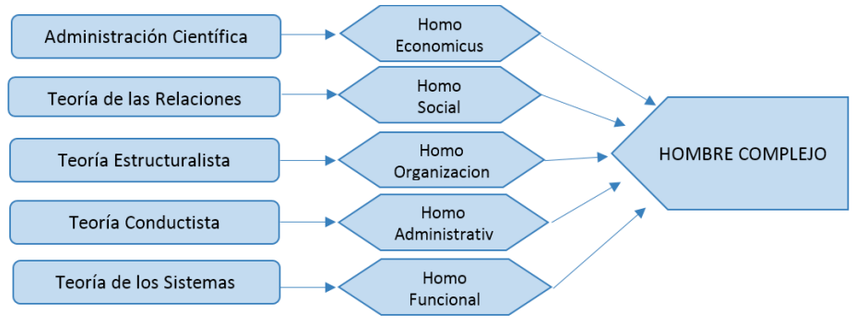


Figura 3.16. Orígenes del concepto Hombre Complejo
Fuente: Chiavenato, 2007, p. 465.

3.17.3. Aportes y limitaciones de la Teoría de la Contingencia

La teoría de la contingencia o el enfoque situacional como se ha puesto en práctica, representa uno de los últimos **aportes** a las ciencias de la administración. En especial, es una teoría que presenta un camino explicativo de cómo los sistemas organizacionales interactúan con el ambiente. Chiavenato (2007) señala que la teoría, al igual que otras, no solo indica "qué hacer", sino que "analiza y explica el qué hacer".

Otro aporte importante de la teoría de la contingencia, es la operacionalidad o el poner en práctica, los conceptos teóricos de la teoría de sistemas, preceptos teóricos que asumen, y crea los medios para mezclar la práctica con la teoría, dentro de un ambiente organizacional sistémico.

Las críticas y limitaciones a la teoría son las siguientes:

1.- La teoría de la contingencia rechaza de plano todos los principios universales de los procesos administrativos catalogándolos como relativos o momentáneos. Si se afirma que "todo es relativo", se intenta decir algo "absoluto", y por lo mismo, es contradictorio, visto que los teóricos de la contingencia presentan una variable situacional o contingente que sí sería válida, se peca de absurdo.

2.- La teoría presenta una "bipolaridad continua" (Chiavenato, 2007. p. 477), ya que los conceptos contingentes se utilizan para una y otra problemática para variadas y diferentes situaciones y circunstancias. Sería una "agua santa" para todos los males.

3.- Enfatizan que la variable tecnológica es un imperativo, una obligación y que su influencia es tan relevante que condiciona la estructura y la conducta organizacional.

4.- Se le critica que es una concepción ecléctica, es decir, toma un poco de todas y se nutre de todas. No tiene un carácter propio y específico, sino que son una serie de técnicas y estrategias, que se aplican para diversas situaciones y aún en las mismas situaciones se pueden usar unas y otras técnicas. Chiavenato (2007) indica que efectivamente el enfoque situacional es el más ecléctico e integrador de todas las teorías administrativas.

La Teoría de la Contingencia o enfoque situacional como se le conoce, es efectivamente el enfoque más ecléctico e integrador de todas las Teorías Administrativas (Chiavenato, 2007).

3.17.4. Representantes de la Teoría de la Contingencia

Joan Woodward (1916-1971)

La Profesora Woodward fue docente de la Cátedra Sociología Industrial en la Universidad de Londres. Su principal investigación se basó en determinar si los principios organizacionales vigentes y hasta el momento utilizados por las empresas estaban o no relacionados al éxito o fracaso de las empresas e industrias. Investigó 100 empresas de línea manufacturera con más de 100 empleados cada una y concluyó que la mejor estructura para una empresa depende de factores contingentes, he ahí el nombre de la teoría, siendo los principales: 1) Tecnología: se incluye los conocimientos, herramientas, maquinaria y equipo. Igualmente las técnicas y métodos de trabajo que la organización utiliza en sus procesos de producción e intercambio. 2) Tamaño de la organización: encontró que con el incremento del tamaño de la organización, la estructura se hace más formal y compleja, la coordinación y la comunicación se vuelven procesos más difíciles pues las tareas se multiplican. 3) Ambiente: se descubrió que la estabilidad del medio ambiente influye en el tipo de estructura de la organización y el cambio produce nuevos retos. En otras palabras, descubrió que existe fuerte correlación entre estructura organizacional y previsibilidad de las técnicas de producción, toda vez que las grandes empresas con operaciones estables necesitan estructuras diferentes a aquellas organizaciones con tecnología cambiante. La tecnología adoptada por la empresa es la que determina su estructura y su comportamiento organizacional. Al mismo tiempo, el ambiente que le rodea es grande, cambiante y definitivamente influyente.

IMPORTANTE

"El ambiente y sus demandas condicionan la visión de la organización, que es única y con problemáticas diversas, donde la visión y la gerencia deben ser específicas. "

LECTURAS RECOMENDADAS

1.*Leyes, Teorías y Modelos*. Autor: María Teresa Yurén (1980). México: Editorial Trillas.
Leer: Capítulo II. Pp.31-51.

2.*Psicología Social de la Organización*. Autor: Lourdes Munduate Jaca. (1997). España: Edit. Pirámide.
Leer: Capítulo II. Punto 5: Pluralismo teórico. pp. 55-60.

3.*Administración una perspectiva global*. Autor: Harold Koontz (2004). México: McGraw Hill.
Leer: Capítulos 1,2 y 3: El fundamento de la Teoría de la Administración.

4.*Principios de la Administración Científica* (1987). Autor: Frederick Taylor. Argentina: Editorial Ateneo.
Leer: Capítulo1. Fundamentos de la administración científica. pp. 133-151.

5.*Diferencias en la Administración Premoderna, Moderna y Posmoderna*. Autor: Francisco.Ballina Ríos (2006). Problemas del desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía. Se encuentra http://en: www.redalyc.org/articulo.oa?id=11820097010.

6.*Administración Pública Ecuatoriana*. Autor: Carlos Rodríguez Peñaherrera (1987). Quito: Santiago Escobar Ediciones. **Leer:** Parte III. Lineamientos básicos para planificar el cambio p. 57.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrow, M. (1970). Bureaucracy. New York. Praeger.
Aguayo, R. (2017). El Método Deming. México. Edit. VERGARA.
Barnard, C. (1971). The functions of the executive. Boston, USA. The Harvard. University Press.
Beckhard, B. (1969). Organization development: strategies and models. USA. Reading, Mass.: Addison-Wesley
Benne, K.; Bradford, L. y Lippit, R. (1964). The laboratory method of changing and learning. California. Science and Behaviour Books. Edit.
Blake, R. y Mouton, J. (1962). The Managerial Grid. Houston. USA. Edit. Guif Publishing.
Blau, P. y Scott, W. (1962). Las organizaciones formales. Sao Paulo. Edit. Pidaco.
Bosco, J. (1964). Administración por Objetivos. Una crítica. Sao Paulo. Librería Pionera Edit.
Bradford, L.; Benne, J. y Lippitt, K. (1964). T-Group: teoría y método de laboratorio. Nueva York, NY: John Wiley & Sons.
Bunge, M. (1967). La Investigación Científica. México. Edit. Ariel.
Bunge, M. (1960). La Ciencia, su Método y su Filosofía. México. Siglo XXI Edit.
Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. México. Edit. Mac Graw Hill.
Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7º Ed. Bogotá. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.
Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. 8ª. Ed. México. McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A.
Child, J. (1995). Mary Parker Follett: Prophet of Management. Washington. Bear Books.
Coronado, L. (2000). Critica a la Teoría General de Sistemas. La Teoría de Redes como un Complemento. Conferencia: Ing. y Ciencia, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
Dominguez, R. y García, S. (2005). Conflicto Constructivo e Integración en la obra de Mary Parker Follet. España. Edic. Athenea Digital.
Dantzig, G. (1963). Programación lineal. México. Edit. Theorie.
Davis, K. (1981). Human Behavior at Work Organizational Behavior. New York. McGraw-Hill.
De Vargoux, S. (20012). Modelo de calidad del proceso de Gestión. https://wikipedia.org. Deming/media/File:modelo de proceso.svg.
Dessler, G. (1979). Organización y Administración. México. Prentice Hall.
Diccionario de la Real Academia Española (1992). España. Edit. Espasa Calpe.
Drucker, P. (1954). The Practice of Management. New York: Edit. Harper & Brow.
Etzioni, A. (1967). La Sociedad Activa: una Teoría de los procesos sociales y políticos. Madrid. Edit. Paidós.
Epstein, R. (2002). El Gran Libro de Los Juegos de la Creatividad. España. Edit. ONIRO
Fayol, F. (1987). Administración Industrial y General. Argentina. Edic. El Ateneo.
Fayol, H. y Taylor, W. (1984). Administración Industrial y General. Principios de la Administración Científica. Barcelona. Ediciones Orbes.
Fremont, E.; Kast, H. y Rosenzwig, J. (1998). Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas y de contingencia. México. McGraw Hill.
Gilbreht, F. (1982). Estudio de la Fatiga. México. Edit. Ateneo.

Gilbreth, F. y Gilbreth, L. (1948). Más Barato por Docena. USA. ISBN 006008460X.
Harter, D. (1978). La teoría de la Autodeterminación. Argentina. Edit. TESONO.
Hawkins, S. (1990). Brevísima historia del tiempo. México. Edit. CRITICA.
Hernández y Rodríguez, S. (2005). Introducción a la Administración. 4ª Ed. México. Mc Graw Hill Edit.
Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación. México. McGraw-Hill.
Herzberg, F. (1959). Motivación en el Trabajo. Nueva York. Edic. Willey
Hicks, H. y Gullett, R. (1975). Organizations: Theory and Behavior. Tokyo. McGraw-Hill.
Horstein, H. (1971). La Tecnología Social en el Desarrollo Organizacional. VA. Edic Learning Resources Corporation.
Jones, G. y George, J. (2006). Administración contemporánea, 6a Ed. México. McGraw Hill.
Juran, J. (1996). Juran y la Calidad por el Diseño. Madrid. Ediciones. Díaz Do Santos.
Kerlinger, F. (1997). Investigación del comportamiento. México. Edit. McGraw-Hill.
Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en ciencias sociales. México. McGraw-Hill Interamericana Editores.
Koontz, H. y Heinz, W. (2004). Administración. Una perspectiva global. México: Mc Graw Hill Edit.
Koontz, H. y Donell, C. (1976). Principios de Administración un Análisis de las Funciones Administrativas. Sao Paulo. Librería Pionera Edit.
Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración: una perspectiva global. México. Edit. Mc Graw Hill. 12 edic.
Kotter, H. (1978). Organizational Dynamics: Diagnosis and Intervention. New York. Edit. Addison-Wesiey.
Lawrence, P. y Lorsch, J. (1984). Desenvolvimiento de las Organizaciones: Diagnóstico y Control. Sao Paulo. Edit. Egard Blüche.
Lewin, K. (1948). Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics. New York. Harper & Row.
Lippitt, R. (1969). Modelos de conducta agresiva en experimentos para crear un clima social. Nueva York. Harper Row.
Marías, J. (1941). Historia de la Filosofía. España. Alianza Editorial.
Margulies, N. y Raia, A. (1972). Organization Development. New York. McGraw- Hill Book Co.
Mayer, R. y Gagne, R. (1964). Principios de Diseño Instruccional. Buenos Aires. Edic. Paidós.
Mayo, E. (1933). Los problemas humanos en la Civilización Industrial. Londres. Edit. Routledge.
March, J. y Simon, H. (1994). Teoría de la Organización. Buenos Aires: Edit. Ariel.
McGregor, D. (1964). El lado Humano de las Organizaciones. Buenos Aires: Edit. McGraw Hill.
Martínez, M. (1993). El Paradigma Emergente: hacia una nueva teoría de la racionalidad científica. España. Edit. Gedisa. Barcelona.
Maslow, A. (1959). Una Teoría de la Motivación Humana. New York. Psicological Review Edic.
Méndez, F. (1989). PERT-CPM, en arquitectura. México. Edit. Trillas.
Montgomery, W. (2006). Ingeniería del comportamiento: Un enfoque tecnológico para potenciar la práctica psicológica. Revista PsicologiaCientifica.com, 8(12).
Ferrater, J. (1998). Diccionario de Filosofía. España. Edit. Ariel.
Morgan, G. (1998). Imágenes de la organización. México. Ediciones Alfaomega.
Mosher, F. y Cimnino, S. (1961). Ciencia de la Administración. Madrid. Edit. RIALP, S.A.
Munduate, L. (1997). Psicología social de la Organización. Madrid. Edic. Pirámide.
Nash, J. (1996). Essays on Game Theory. USA: Edward Edgar Publishing.
Neumann, J. y Morgenstern, O. (1947). Theory of Games and Economic Behavior. Princeton University Press.
Newman, W. (1972). La Acción Administrativa. Una Técnica de Acción Gerencial. Sao Paulo. Edit Atlas.
Parsons, T. (1967). Estructura y Procesos de la Sociedad Moderna. Nueva York. Edit. The Free Press.
Popper, K. (1962). Lógica de la Investigación Científica. Madrid. Tecnos Edit.
Rodríguez, A. y Hernández, E. (2005). Antecedentes Organizacionales del Acoso Psicológico en el trabajo. España. Edit. Psicothema.
Reddin, W. (1964). Dirección Efectiva. Nueva York, McGraw-Hill Book Co.
Rigg, F. (1979). En busca de una organización racional. Francia. Revista Internacional de Ciencias sociales.
Sabino, C. (1978). El Proceso de Investigación. Caracas. Edit. Panapo.
Schein, E. (1972). Psicología de la Organizacional. España. Prentice-Hall Internacional.
Scmuck, R. y Mil, M. (1971). El Desarrollo Organizacional en las Escuelas. California. National Press Book.
Senge, P. (1990). La Quinta Disciplina. México. Edit. Granica.
Simon, H. (1947). Comportamiento Administrativo. Nueva York. Edit. McMillan Com.
Stoner, J. y Freeman, E. (1994). Administración. México. Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administración. México. Sexta Edición. Edit. Pearson.
Sun Tzu. (2017). El arte de la Guerra. Recuperado de http://perso.wanadoo.es/ddragon/
Skinner, B. (1953). Science and Human Behavior. New York. The Free Press.
Taylor, F. (1903). Shop Management. New York. Harper & Bros,
Taylor, F. (1911). The Principies of Scientific Management. New York. Harper & Bros.
Von Bertalanffy, K. (1947). Theory of Open Systems in Physics and Biology. USA. Science, Vol. 111.
Yurén, M. (1980). Leyes, Teorías y Modelos. México. Edit. Trillas.
Wahba, M. y Bridwell, L. (1976). Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. Chicago. A Review of Research.
Weber, M. (1947). Economía y Sociedad. España. Edit. El CARDO.

ACTIVIDADES

Marque con una X, en cada caso, la respuesta que usted considere correcta según los diferentes enunciados.

1. La teoría de las relaciones humanas tiene su origen en los siguientes hechos:

A La necesidad de humanizar y democratizar la administración, el desarrollo de las ciencias humanas (psicología), la filosofía de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewis y las conclusiones del experimento de Hawthorme

B La necesidad de humanizar y democratizar la administración, la filosofía de Henri Fayol y Luther Gulick, las conclusiones del experimento de Hawthorme y la eficiencia máxima.

C La necesidad de humanizar y democratizar la administración, la filosofía de Henri Fayol y Luther Gulick, confrontación de las teorías de Taylor y Fayol y características correspondientes a la era industrial.

D La necesidad de humanizar y democratizar la administración, el desarrollo de las ciencias humanas (psicología), la filosofía de John Dewey y de la psicología de Kurt Lewis y las aportaciones de Max Weber.

2. Las funciones de la administración según Henri Fayol son:

A Previsión, organización, mando, coordinación y contabilidad.

B Previsión, eficiencia, mando, coordinación y control.

C Previsión, organización, seguridad y efectividad.

D Previsión, organización, mando, coordinación y control.

3. Según la teoría neoclásica de la administración, identifique los diferentes niveles de las organizaciones:

A Alto, medio y operativo.

B Institucional, intermedio y operacional.

C Directores, nivel medio y empleados.

D Institucional, directores y operacional.

4. El enfoque de la administración que se describe a continuación: "Concibe la organización como un conjunto unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas. En vez de ocuparse por separado de las partes de una organización, es una manera de verla como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio. Nos dice que la actividad de cualquier parte de una organización afecta a todas las demás". Corresponde a:

A Escuela Neoclásica

B Enfoque de Sistemas

C Enfoque de Competencias

D Enfoque de Contingencias

5. La siguiente pregunta explica un tipo de enfoque ¿Por qué, un programa de desarrollo organizacional que funcionaba brillantemente en una situación fracasaba de manera contundente en otra? Diga cuál:

A Enfoque de Contingencias (o situacional).

B Enfoque de Competencias.

C Enfoque de Sistemas.

D Dirección por Valores

6. Según la tipología de Blau y Scott, una organización formal beneficia a cuatro categorías de participantes, identifique cuáles son:

A Los miembros de la organización; sus dueños, directores y accionistas; proveedores y el público en general.

B Los miembros de la organización; proveedores; sus clientes y la sociedad.

C Sus dueños, directores y accionistas; proveedores; público en general y el medio ambiente.

D Los miembros de la organización; sus dueños, directores y accionistas; sus clientes y el público en general.

7. La teoría de sistema se fundamenta en tres premisas básicas, cuáles son:

A Los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos y la función de un sistema depende de su estructura.

B Los sistemas no existen dentro de sistemas, los sistemas son cerrados y la función de un sistema depende de su estructura.

C Los sistemas son abiertos, la función de un sistema depende de su estructura y los elementos del sistema son independientes.

D Los sistemas son abiertos, la función de un sistema depende de su entorno y los elementos del sistema son independientes.

8. El siguiente concepto pertenece a:
«Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente».

A Investigación de operaciones

B Desarrollo organización

C Contingencia

D Relación funcional

9. El siguiente enunciado corresponde a:
"La eficacia organizacional NO se alcanza si se aplica un único y exclusivo modelo; o sea, no existe una forma única y mejor para organizar a efectos de alcanzar los diversos objetivos de la organización dentro de un ambiente también diverso".

A Teoría de sistemas

B Teoría del desarrollo organizacional

C Teoría de la conducta de la administración

D Teoría de contingencia de la administración

10. El siguiente enunciado corresponde al autor:
Compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: de un lado está el estilo basado en la teoría mecanicista y pragmática (que llamó teoría X), y del otro lado el estilo basado en las concepciones modernas de la conducta humana (que denominó teoría Y).

A Abraham Maslow

B Douglas McGregor

C Frederick Herzbert

D William Ouchi

Resumen

Los diversos y variados enfoques de la ciencia de la administración, evidencian la presencia de multienfoques teóricos que pretenden, entender y explicar las organizaciones, que se presentan como complejas, estructuradas, como sistemas abiertos y en una dinámica de eventos y factores cambiantes. Las teorías y enfoques que se presentaron no son ensayos de laboratorio, sino que ha nacido fruto de trabajos concretos y reales dentro del mundo industrial. Los eventos históricos han tenido su influencia, al igual que el desarrollo de la ciencia y la tecnología, la cual ha logrado involucrarse y dominar todo el ámbito administrativo y con seguridad, seguirá produciendo enfoques y procesos emergentes en los años siguientes.

Esta reconstrucción histórica y teórica de los enfoques y teorías administrativas, es una guía necesaria, para realizar análisis de las situaciones actuales. Los planteamientos basales o puntuales, han estado y siguen presentes, en una dialéctica creativa y constructiva. Cada teoría se ha ido nutriendo de las anteriores y cada una de ellas ha puesto en un lugar privilegiado alguno de los elementos constitutivos de todo el proceso. Ha sido una dialéctica crítica y constructiva entre individuo, organización y todos los procesos sociales e industriales, que trae como consecuencia dicha interacción. Cada enfoque, según su tiempo histórico en que ha nacido, ha defendido bien sea el trabajo, la persona, la estructura, el sistema, la organización, la conducta, la motivación, la cibernética, la calidad, el mercado, las ganancias, el ambiente, a los jefes, a los dueños, los sindicatos, a los empleados. Cada teoría ha construido su propia escala o ranking de prioridades, originarias del proceso administrativo.

Solucionario:

1 (A); 2 (D); 3 (B); 4 (B); 5 (A); 6 (D); 7 (A); 8 (B); 9 (D); 10 (B).

Glosario

NOTA: El siguiente glosario ha sido seleccionado y tomado textualmente, de: Chiavenato (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. Stoner (1996). Administración.

Adhocracia. La adhocracia es un sistema temporal, variable, fluido y adaptable, organizado alrededor de problemas diversos para que sean solucionados por equipos de personas relativamente extrañas entre sí y dotadas de habilidades profesionales diversas.

Administración. Es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos.

Ambiente organizacional. Es el contexto externo, humano, social, político y económico, que involucra externamente una organización. El ambiente se constituye por las otras organizaciones que forman la sociedad.

Calidad total. Es el proceso de involucrar a todos los miembros de la organización para asegurar cada actividad relacionada con la producción de bienes y servicios dentro del compromiso de mejorar continuamente y atender completamente las necesidades del cliente.

Capitalismo. Sistema económico-social predominante en los países industrializados o en vías de industrialización. La economía se basa en la separación entre trabajadores, que disponen de la fuerza laboral y que la venden a cambio de un salario, y capitalistas propietarios de los medios de producción, que contratan a los trabajadores para producir mercancías y obtener utilidades

Cibernética. Es una teoría de sistemas cuyo fundamento es la comunicación entre el sistema y el ambiente para lograr el control de dicha relación.

Círculos de calidad. Son grupos que se reúnen con la finalizar de analizar problemas y mejorar procesos. Analizan las causas y proponen soluciones.

Conocimiento. Es el acervo de información, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que una persona posee.

Control. Es el establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación, por medio de métodos cuantificables, con el fin de lograr calidad en los procesos y productos.

E-business. El e-business es el motor de la nueva economía. Se da el nombre de e-business a los negocios virtuales hechos por medio de los medios electrónicos. Ese medio, que recibe el nombre de web (world wide web), está proporcionando todas las condiciones para una enorme malla interconectada de sistemas.

Énfasis en el ambiente. Enfoque de las teorías que consideran la administración como una ciencia que busca la adecuación de las organizaciones a las demandas y situaciones que ocurren en su contexto externo. Es el caso de la teoría de sistemas y de la teoría de la contingencia.

Énfasis en la estructura. Enfoque de las teorías que consideran la administración como una ciencia encargada de configurar y estructurar las organizaciones. Es el caso de la teoría clásica y de la teoría de la burocracia.

Énfasis en las personas. Enfoque de las teorías que consideran la administración como una ciencia aplicada a las personas y sus actividades en las organizaciones. Es el caso de la teoría de las relaciones humanas y de la teoría conductual.

Énfasis en las tareas. Enfoque de las teorías que consideran la administración como una ciencia aplicada a la racionalización y a la planeación de actividades operativas. Es el caso de la administración científica.

Énfasis en la tecnología. Enfoque de las teorías que consideran la administración como una ciencia encargada de la aplicación exitosa de la tecnología en la actividad organizacional. Es el caso de la teoría de la contingencia.

Empresa. Organización destinada a la producción o comercialización de bienes y servicios. Su objetivo es el lucro. Existen cuatro categorías de empresas según el tipo de producción: agrícolas, industriales, comerciales y financieras, cada una de las cuales tiene su propio modo de funcionamiento.

Entropía. Es la segunda ley de la termodinámica y se refiere a la pérdida de energía de los sistemas cerrados. Significa la tendencia para la pérdida de energía.

Estrategia. Son alternativas o curso de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse, para lograr los objetivos en condiciones óptimas.

Hombre complejo. Es la visión del hombre como un sistema complejo de valores, percepciones, características personales y necesidades. Él opera como un sistema abierto capaz de mantener su equilibrio interno frente a las demandas hechas por las fuerzas externas del ambiente.

Homeostasis. Es el conjunto de fenómenos de autorregulación, que permiten al mantenimiento de una relativa constancia en la composición y propiedades del medio interno de un organismo, organización o sistema.

Investigación operacional. Es la aplicación de métodos científicos y cuantitativos para la solución de problemas, la IO utiliza la matemática y la estadística en las decisiones de certeza y utiliza la probabilidad en las decisiones de riesgo y de incertidumbre.
ISO 9000. Norma de ámbito internacional creada por la organización mundial de estandarización (ISO), que se utiliza para evaluar los productos y servicios en las empresas.

Liberalismo económico. Doctrina que sirvió de base ideológica a las revoluciones anti-absolutistas en Europa, y a la independencia de Estados Unidos. Defiende la libertad individual, la democracia representativa, el derecho a la propiedad, la libre iniciativa y la libre competencia como medios para armonizar los intereses individuales y colectivos.

Líder. Es aquel que fomenta actitudes y crea equipos; alienta, enseña, escucha y facilita a todos los miembros de su grupo, en la consecución de un determinado objetivo.

Mercado. Grupo de compradores y vendedores en contacto suficientemente estrecho para que los intercambios entre ellos afecten las condiciones de compra y venta de los demás. El mercado puede ser local o físico, teórico o no, de encuentro regular entre compradores y vendedores de determinada economía.

Modelo matemático. Es una representación simbólica de la realidad por medio de variables numéricas cuantitativas. El modelo matemático es una construcción lógica de la realidad.

Planeación estratégica. Comprende una serie de elementos guías de acción, que se plasman en un plan estratégico. Estos elementos o acciones deben determinarse por la alta dirección y sirven como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales.

Productividad. Medida del grado de cómo funciona el sistema de operaciones y es un indicador de la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento en cuanto al aprovechamiento de los recursos escasos, para producir bienes y servicios.

Políticas. Son guías para orientar la acción y a la vez criterios o lineamientos generales para la toma de decisiones.

Retroalimentación. Realimentación, retroinformación o alimentación de retomo es la función del sistema que tiene la finalidad de comparar la salida con un criterio o estándar previamente establecido y así, mantener el funcionamiento del sistema dentro de un criterio o estándar. También recibe el nombre de feedback.

Revolución industrial. Conjunto de trasformaciones tecnológicas, económicas y sociales ocurridas en Europa, durante los Siglos XVIII y XIX, las cuales originaron el sistema fabril y el modo de producción capitalista. Estas trasformaciones comenzaron por el perfeccionamiento de las máquinas de hilar y los telares, gracias a la invención de la máquina de vapor, de la locomotora y de las máquinas herramienta.

Sinergia. Significa el efecto multiplicador cuando las partes del sistema interactúan entre sí ayudándose mutuamente. El efecto sinergístico muestra que el resultado del todo es mayor que la suma de las partes

Sistemas. Es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes que forman un todo organizado para alcanzar un objetivo.

Sistema abierto. Es el sistema que interactúa dinámicamente con el ambiente que lo involucra, tiene varias entradas y salidas para garantizar su intercambio con el medio.

Sistema de información. Es un conjunto de personas, datos y procedimientos que trabajan juntos para restaurar, guardar, procesar y diseminar información para apoyar la toma de decisiones y el control.

Socialismo. Conjunto de doctrinas y movimientos políticos orientados hacia los intereses de los trabajadores, que buscan una sociedad donde no haya propiedad privada de los medios de producción, igualdad de oportunidades y el énfasis en lo social, antes que en lo particular.

Teoría clásica. Corriente iniciada por Fayol que trata la administración ciencia en la formación y estructuración de las organizaciones.

Teoría del comportamiento. Corriente basada en la psicología organizacional y que redimensiona y actualiza los conceptos de la teoría de las relaciones humanas.

Teoría de la burocrática. Enfoque basado en los trabajos de Max Weber que describe las características del modelo burocrático de la organización.

Teoría de la contingencia. Es la corriente más reciente que parte del principio según el cual la administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización.

Teoría de las relaciones humanas. Corriente iniciada con el experimento de Hawthorne y que se opone a los supuestos clásicos mediante el énfasis en las personas y en las relaciones humanas.

Teoría de los juegos. Trata de predecir cómo se conducirán las personas racionales en situaciones competitivas. Motiva a las personas a idear estrategias efectivas.

Teoría de sistemas. Corriente que trata las organizaciones como sistemas abiertos, en constante interacción e intercambio con el ambiente.

Teoría estructuralista. Corriente basada en la sociología organizacional que busca consolidar y expandir los horizontes de la administración.

Tipología de las organizaciones. Es una clasificación de las organizaciones de acuerdo con una o más variables que sirven de criterios o estándares para facilitar el análisis comparativo de organizaciones.

Teoría general de la administración. Conjunto orgánico e integrado de teorías, hipótesis conceptos e ideas respecto de la administración como ciencia, técnica o arte.

Teoría neoclásica. Corriente ecléctica y pragmática basada en la actualización y en el redimensionamiento de la teoría clásica, así como en el énfasis en los objetivos.

Toma de decisiones. Es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas, el curso de acción óptimo.

Trabajo. Es toda actividad humana dirigida a la transformación de la naturaleza con el propósito de satisfacer una necesidad. Se trata de uno de los factores de producción para los economistas, junto con la naturaleza y el capital.

Valor. Principio o pauta de conducta que goza de la calidad de bien y de aceptación universal, que orienta la actuación del individuo.

Bases teóricas fundamentales de Administración sistematiza conocimientos básicos de su objeto de estudio. Destinado a estudiantes y docentes de pregrado y postgrado, empresarios y emprendedores. La obra que ponemos a su disposición tiene como hilo conductor los componentes sociosicológicos de la dirección, resalta el papel del grupo y los equipos de alto desempeño, sus roles y técnicas para un trabajo efectivo. Este libro de texto analiza la relación empresa-entorno –empresarios, la necesidad de evaluar a profundidad el entorno para trazar estrategias proactivas respecto a los competidores. El colectivo de autores ha considerado resaltar las diferentes escuelas, teorías y enfoques de la administración y su evolución histórica, lo que permite entender la dialéctica que ha sufrido su contenido, sus precursores y postulados más relevantes, aportes y limitaciones para su aplicación práctica en las empresas.

C/S

Ciencias
Sociales