

HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO II

Teoría Administrativa
17 de marzo de 2011
Prof. Cristian Pliscoff, Ph.D.

ESCUELA NEOCLÁSICA

- Después de la II Guerra Mundial, las empresas crecen cada vez más y empiezan a operar en otros países. Las necesidades de planificación, organización, dirección y control se ven afectadas por estas expansiones.
- **La Escuela Neoclásica se caracteriza por poner énfasis en los aspectos prácticos de la aplicación del proceso administrativo. Para esto, retoman conceptos de la Escuela Científica y de la Escuela de Relaciones Humanas y propone métodos desarrollados de acuerdo con las experiencia e las grandes empresas.**
- **Establece una mejor manera o práctica de hacer las cosas – “the best way”.**

Dirección

- **Noción de “the best way” -> Procesos que al ser seguidos asegurarían el éxito de las actividades gerenciales.**
-

Gerente Eficiente y Eficaz

- **Eficiencia: Hacer las cosas necesarias para alcanzar los objetivos (“hacer las cosas que hay que hacer”).**
- **Eficacia: Hacer las cosas que se hacen.**
- **La eficiencia es primero: Hay que seleccionar las actividades que interesan y después poner cuidado en hacerlas bien.**

Gerente Eficaz:

- **Sabe que hacer con el tiempo (a que hay que dedicarlo).**
- **Define el trabajo por los resultados (que hay que lograr).**
- **Conoce y reconoce sus limitaciones, compensadas mediante una formación adecuada y elección de buenos colaboradores.**
- **Define y sigue prioridades claras sin distraerse.**

Ernest Dale (Escuela Empiricista)



- Conforme al crecimiento de las empresas y, con esto, sus funciones y niveles jerárquicos, **el enfoque tradicional de organización del trabajo propuesto por la Escuela Científica sufrió cambios importantes a mediados del siglo XX.**
- Elementos como **la división del trabajo, la especialización, la departamentalización, la cadena de mando y la delegación de toma de decisiones se hacen recurrentes.**
- Dale estudia la organización de las grandes corporaciones, como General Motors, en la década de los 60’.

División del Trabajo y Especialización

- Existencia de una **relación directa entre el tamaño y la complejidad de la organización.**
- Necesidad de **determinar las responsabilidades fundamentales** de la empresa, para posteriormente **determinar quien debe llevarlas a cabo -> División del trabajo y especialización.**

Departamentalización

- Una vez **dividido el trabajo**, es necesario **coordinarlo agrupándolo en actividades similares -> Departamentos.**
- **Departamentalización por Funciones.**
- **Departamentalización por Producto.**
- **Departamentalización Territorial.**
- **Departamentalización por Clientes.**

Delegación de Autoridad, Cadena de Mando y Tramo de Control.

- **Conforme la empresa crece, es necesario delegar autoridad.** Esto se refiere a los **derechos inherentes de la persona que ocupa una posición para dar ordenes y esperar que estas sean obedecidas.**
- El crecimiento de la empresa y la delegación de autoridad **incrementa los niveles jerárquicos de la empresa**, lo que forma una **cadena de mando**, la que es considerada como una **línea de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles mas bajos, y aclara quien le debe rendir cuentas a quien.**
- El concepto de **tramo de control** se refiere a **cuantos subordinados puede supervisar un gerente en forma eficaz.** Analizar la **amplitud del tramo de control** es importante porque **determina cuantos niveles jerárquicos tendrá una organización.**

TEORÍAS DE COMPORTAMIENTO HUMANO

- **La Escuela de Relaciones Humanas dio origen a teorías del comportamiento humano en la administración que surgieron al final de la II Guerra Mundial.**
- **Los psicólogos investigaron el comportamiento individual y de grupo para explicar la conducta del hombre en el lugar de trabajo.**
- **Se deseaba conocer la forma en que se relaciona las necesidades, la motivación, la satisfacción y el desempeño en el trabajo.**

Abraham Maslow

- **“Teoría de la Motivación”.**
- **Las necesidades humanas son las que llevan al hombre a actuar y que, al ser éste una persona insatisfecha, en cuanto cubre una necesidad tiene otra que satisfacer.**
- **Propuesta de una jerarquía de necesidades con cinco niveles.**
- **La teoría supone que cada nivel debe de ser satisfecho relativamente para que el nivel inmediato superior pueda motivar la conducta.** El interés y esfuerzo en cubrir las necesidades es diferente en cada individuo.





- **Jerarquía de necesidades con cinco niveles** (En línea ascendente):
1. **Fisiológicas** (Supervivencia del individuo).
 2. **De Seguridad** (Protección contra el peligro, amenazas y privación).
 3. **Sociales / Afiliación** (Las relaciones que el individuo tiene con la comunidad. Sentirse miembro de una organización).
 4. **De Autoestima** (Como el individuo se ve y se evalúa).
 5. **De Autorrealización** (El impulso por actualizar las propias potencialidades, por progresar y crear).

Douglas Mc Gregor



- **El buen administrador depende en grado considerable de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los empleados a su cargo.**
- **La forma en que se dirige, depende de lo que los directivos piensan respecto al comportamiento de sus empleados:**
 - **Teoría X:** Los directivos consideran al trabajador perezoso e irresponsable, por lo que necesitan controlarlo constantemente.
 - **Teoría Y:** El ser humano busca la autorrealización en la ejecución de su tarea y es capaz de autocontrolarse y autodirigirse.

Teoría X

- **El hombre siente fastidio en el trabajo y lo evitará siempre que pueda.** Por eso, es necesario que se asignen recompensas por actuación, ya que los empleados no se harían responsables por su mismos
- Debido a la tendencia de rehuir el trabajo, **la mayoría de las personas tienen que ser obligadas a trabajar**, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que se esfuercen para alcanzar los objetivos de la organización → **El hombre trabaja por medios coercitivos y de control externo.**
- **El hombre común prefiere que lo dirijan, evita responsabilidades y tiene relativamente poca ambición;** por esto es mejor **dividir y organizar el trabajo en partes muy sencillas que no exijan gran esfuerzo y pagar por cuotas de trabajo alcanzadas.**
- **Principio fundamental: La dirección y el control se ejercen por medio de la autoridad.**

Teoría Y

- **El hombre siente que el trabajo no es desagradable; por el contrario, puede ser la fuente de su autorrealización.** Por eso, es importante estructurar el trabajo de manera que los puestos se amplíen en el número de actividades y el número de decisiones que puedan tomarse, **evitando así la monotonía de la especialización.**
- Hay diferentes formas de **encausar las actividades humanas hacia los objetivos de la organización** -> Los sistemas **participativos y de autorrealización** permiten al ser humano comprometerse con tales objetivos. **No es necesario usar la amenaza o el castigo.**
- Los sistemas administrativos actuales no permiten aprovechar el máximo potencial intelectual del hombre.
- **Principio fundamental: Los empleados se fijan sus propios objetivos y encaminan sus esfuerzos al éxito de la organización.**

OTRAS ESCUELAS DE PENSAMIENTO

Escuela de Sistemas

- Representó un nuevo paradigma en el pensamiento científico de mediados de siglo XX.
- Ludwing Von Bertalanffy (Biólogo) -> Primer articulador contemporáneo de la teoría de sistemas.
- Posterior a la II Guerra Mundial encuentra un ambiente propicio, cuando en otras disciplinas como la psicología, la sociología y la administración se empezara a considerar que las explicaciones puramente psicológicas no eran adecuadas para explicar el comportamiento; tenían que tomarse en cuenta las fuerzas socioculturales.
- La teoría básica señala que para comprender los fenómenos se requiere no solo estudiar sus elementos, sino también comprender las relaciones entre ellos y el entorno.

OTRAS ESCUELAS DE PENSAMIENTO

Escuela Situacional o Contingencial

- La organización y por ende la administración de ésta se encuentra determinada por las especificidades del momento, lugar o circunstancia.
- Se replantea el rol de la teoría administrativa.
- Lo que en un momento es válido, en otro deja de tener relevancia.
- Quiebra con el desarrollo “científico – generalista” de gran parte del siglo.
- Genera un gran desafío en términos de la pedagogía ligada a la actividad administrativa.

OTRAS ESCUELAS DE PENSAMIENTO

Teoría de la Dependencia de Recursos (Resource Dependence Theory) :

- Las organizaciones dependen de recursos externos.
- Estos recursos están en el ambiente externo a la organización.
- El ambiente está dominado por otras organizaciones.
- Se establecen relaciones de dependencia y poder entre organizaciones.
- El poder es “relacional”

Administración Estratégica

- La administración estratégica evolucionó a lo largo del siglo XX conforme las empresas crecieron y adoptaron nuevos conocimientos, tecnologías y compitieron en mercados con nuevas reglas. **Los modelos de la administración estratégica se adaptaron a las situaciones económicas, políticas sociales y tecnológicas.**
- **Importancia de un contexto en constante competencia.**
- **Michael Porter ->La esencia de una estrategia competitiva relaciona a una empresa con el medio ambiente; específicamente con la industria donde compete.**

