



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Localización Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Carrera (DT):

Teorías y escuelas de la administración: diversos enfoques

Alumno: Gisel Marconi gisel-m@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Lic. Ricardo Gallo Barraco

Tutor Metodológico: Lic. Magdalena Carrancio

Marzo 2018

RESUMEN

Es en el siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la administración de manera científica. Desde entonces, su propósito es el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis y contrastar las diversas corrientes de pensamiento que fueron surgiendo en torno a la administración; agrupando las mismas en cinco capítulos, cada uno poniendo la mirada en un enfoque diferente de las teorías.

El primer capítulo expone las teorías con énfasis en las tareas; aquí vamos a analizar a la Escuela de administración científica, cuyo principal exponente fue Frederick Taylor. (Integra la teoría clásica)

El segundo capítulo aborda las corrientes con énfasis en la estructura, en éste se desarrolla la Escuela de administración industrial y general, cuyo principal exponente es Henri Fayol; seguidamente se expone la teoría neoclásica, donde destacamos los aportes de Luther Gulick; y por último la teoría burocrática cuyo principal representante fue Max Weber.

El tercer capítulo estudia las corrientes y teorías con énfasis en las personas. En este capítulo se analizan diversas corrientes y teorías: la Escuela de las relaciones humanas (Elton Mayo), la Escuela de las organizaciones (Simon y Barnard), y la Teoría del comportamiento organizacional (Maslow, Herzberg, y Mc Gregor), la teoría general de sistemas (Bertalanffy).

El cuarto capítulo aborda las teorías con énfasis en el ambiente; la teoría estructuralista (Marx y Weber), y la teoría neo-estructuralista (Dahrendorf).

En el quinto y último capítulo se desarrollan las teorías con énfasis en la tecnología; en el cual encontramos la Teoría de la contingencia, cuyo principal exponente es Alfred Chandler.

ÍNDICE

Introducción	5
Capítulo 1: “Teorías de administración con énfasis en las tareas”	8
1.1. Escuela de la administración científica	8
1.1.1. Introducción.....	8
1.1.2. Aspectos básicos y aportes	9
1.1.3. Influencia y contraste.....	10
Capítulo 2: “Teorías de administración con énfasis en la estructura”	11
2.1. Escuela de administración industrial y general.....	11
2.1.1. Introducción.....	11
2.1.2. Aspectos básicos y aportes	12
2.1.3. Influencia y contraste	13
2.2. Teoría Neoclásica	14
2.2.1. Introducción.....	14
2.2.2. Aspectos básicos y aportes	15
2.2.3. Influencia y contraste	17
2.3. Teoría Burocrática.....	17
2.3.1. Introducción.....	17
2.3.2. Aspectos básicos y aportes	18
2.3.3. Influencia y contraste	19
Capítulo 3: “Teorías de administración con énfasis en las personas”	22
3.1. Escuela de relaciones humanas	22
3.1.1. Introducción.....	22
3.1.2. Aspectos básicos y aportes	23
3.1.3. Influencia y contraste	24

3.2. Escuela de la teoría de las organizaciones	26
3.2.1. Introducción.....	26
3.2.2. Aspectos básicos y aportes	27
3.2.3. Influencia y contraste	29
3.3. Teoría del comportamiento organizacional.....	30
3.3.1. Introducción.....	30
3.3.2. Aspectos básicos y aportes	31
3.3.3. Influencia y contraste	33
3.4. Teoría general de sistemas.....	33
3.4.1. Introducción	33
3.4.2. Aspectos básicos y aportes	34
3.4.3. Influencia y contraste	36
Capítulo 4: “Teorías de administración con énfasis en el ambiente”	37
4.1. Teoría estructuralista	37
4.1.1. Introducción.....	37
4.1.2. Aspectos básicos y aportes	38
4.1.3. Influencia y contraste	39
4.2. Teoría neo estructuralista	40
4.2.1. Introducción.....	40
4.2.2. Aspectos básicos y aportes	41
4.2.3. Influencia y contraste	43
Capítulo 5: “Teorías de administración con énfasis en la tecnología”	45
5.1. Teoría de la contingencia	45
5.1.1. Introducción.....	45
5.1.2. Aspectos básicos y aportes	46
5.1.3. Influencia y contraste	47
Conclusiones.....	49
Bibliografía	51

INTRODUCCIÓN

La administración es la ciencia que tiene por objetivo el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social o económico, dependiendo de los fines que persigue la organización.

No existe un consenso unánime en cuanto al origen de la administración; algunos autores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo muchas empresas pre-industriales, dada su pequeña escala, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Las innovaciones tales como la extensión de los números árabes y la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de la administración. Sin embargo es en el siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la administración de manera científica, y el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dada la aparición de la revolución industrial.

Los economistas clásicos, como Adam Smith y John Stuart Mill, proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción y a la fijación de precios. Al mismo tiempo, otros autores desarrollaron técnicas de producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica y planeamiento del trabajo. Para fines del siglo XIX otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la administración.

Durante el siglo XX la administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas y las ciencias como la ingeniería, la sociología, la psicología, la teoría de sistemas y las relaciones industriales fueron desarrollándose.

La presente discusión teórica se propone brindar una mirada integral y profunda sobre las distintas teorías y escuelas que fueron surgiendo a través del tiempo y que tienen a la administración como objeto de estudio; analizando cada una de ellas y haciendo un contraste entre las mismas.

En el primer capítulo nos proponemos exponer las teorías administrativas que tienen énfasis en las tareas, como la teoría de la administración científica, cuyo principal exponente es Frederick Taylor. (Integra la teoría clásica)

En el segundo capítulo se exponen las teorías administrativas con énfasis en la estructura; dentro de las cuales encontramos la teoría de administración industrial y general (teoría clásica) cuyo principal exponente es Henri Fayol; la teoría neoclásica cuyo principal exponente es Luther Gulick; y la teoría burocrática cuyo autor principal es Max Weber.

En el tercer capítulo se puso el énfasis en las personas dentro de las teorías. En el mismo, se brindan varias miradas como: la escuela de relaciones humanas (Mayo), escuela de la teoría de las organizaciones (Simon y Barnard), la teoría del comportamiento organizacional (Maslow, Herzberg, y Mc Gregor), la teoría general de sistemas (Bertalanffy).

En el cuarto capítulo el objetivo es enumerar las teorías con énfasis en la estructura; aquí vamos a exponer la teoría estructuralista, cuyos principales exponentes son Karl Marx y Max Weber, y la teoría neo estructuralista cuyo principal autor es Ralf Dahrendorf.

El último capítulo desarrolla la teoría más actual, la Teoría de la contingencia, cuyo enfoque está puesto en la tecnología y su principal exponente es Alfred Chandler.

CAPÍTULO 1:

TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN LAS TAREAS

En este capítulo vamos a desarrollar las teorías que ponen énfasis en las tareas, considerando 3 puntos de análisis, la introducción, los aspectos básicos y aportes; y la influencia y contraste. En este primer grupo de teorías administrativas encontramos solo la Escuela de Administración Científica.

1.1. Escuela de administración Científica

1.1.1. Introducción

El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La Escuela de Administración Científica fue iniciada en el comienzo de siglo XX por el ingeniero mecánico americano Frederick W Taylor. A esta corriente se le llama administración científica por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.

Taylor (1969) a través de estudios de tiempos y movimientos, realizados a partir de experiencias y estudios del trabajo del obrero; llega a plasmar ciertas características de la administración científica.

1.1.2. Aspectos básicos y aportes

Aspectos básicos aportados por esta escuela:

- Se propone analizar y normalizar los procesos productivos, en forma científica e integral, con el objetivo de aumentar la eficiencia y la productividad.
- Responder con éxito a las necesidades de racionalización y eficiencia fabril que el contexto y las organizaciones de la época requerían.
- Complementar la tecnología de ese estadio con el desarrollo de técnicas y métodos que normalizan la producción y logran incrementos efectivos en la productividad.

Taylor (1969), reconoce los siguientes principios de la administración científica:

- Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos.
- Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- Principio de control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- Principio de la ejecución: distribuir las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Taylor (1969) formula los cuatro principios fundamentales de la administración:

- Desarrollar, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplace a los antiguos métodos empíricos;
- Seleccionar científicamente e instruir, enseñar y formar al obrero, en lugar de la fórmula clásica de dejar libradas al azar y a las oportunidades de la vida las posibilidades de mejorar su formación y las técnicas empleadas;
- Efectuar una distribución equitativa tanto del trabajo como de la responsabilidad. En vez de cargar al obrero con el peso de esta última, permitir que solo

responda por su tarea, perfectamente definida por los niveles de producción que, según el estudio científico, puede y debe realizar;

- Cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea realizado de acuerdo con los principios científicos aplicables.

1.1.3. Influencia y contraste

En menos de una década, las técnicas y proposiciones de la escuela de administración científica se difundieron en el nivel académico y se aplicaron en la industria. Esta rápida asimilación por parte de organizaciones industriales parece construir el mejor termómetro para medir el grado de éxito logrado respecto de las expectativas que las generaron.

El foco de atención de este grupo de ideas estuvo centrado casi exclusivamente en el campo industrial-fabril. Según el contexto y la organización de esa época, Taylor basó sus trabajos en supuestos formalistas y autoritarios, sin asignar al hombre otro papel que el de un engranaje más de la formidable máquina de la eficiencia y la productividad.

Centró su estudio en las relaciones hombre-máquina-producción, a fin de obtener su mejor aprovechamiento, y llamó a esto “eficiencia productiva”.

Sus estudios de tiempos, movimientos, transportes y desplazamientos fueron el embrión de la racionalización industrial. Los desarrollos de Taylor en esta materia fueron tan sustanciales que, excepto las lógicas modificaciones de adaptación a la evolución tecnológica, siguen siendo una de las herramientas de aplicación obligada en el área de producción de todas las organizaciones. Tales desarrollos tienen la enorme importancia de constituir el primer intento serio de estudiar la administración en forma científica.

CAPÍTULO 2:

TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN LA ESTRUCTURA

El presente capítulo se centra en las teorías administrativas que ponen énfasis en la estructura; el objetivo es determinar qué escuelas entran en esa categoría y desarrollar cada una en tres instancias: introducción de la teoría, aspectos básicos y aportes, e influencia y contraste. Podemos agrupar tres escuelas: la Escuela de administración industrial y general (teoría clásica), la Escuela neoclásica y la Escuela o Teoría Burocrática.

2.1. Teoría clásica (Escuela de administración industrial y general)

2.1.1. Introducción

Surge contemporáneamente a la escuela de administración científica y, como aquella, es una respuesta a las necesidades requeridas por las organizaciones y el contexto. Las publicaciones de la escuela de administración industrial y general surgen en Francia, cuando el grupo de ideas de Taylor ya había alcanzado notable difusión y sus proposiciones y técnicas eran de utilización corriente.

Parte de la concepción básica de que administrar es gobernar y de que gobernar es casi por completo, administrar.

Esta tarea de gobernar, se define como el “arte de gobernar los negocios”, y consiste en asegurar una relación equilibrada y permanente entre las funciones esenciales de la empresa, las cuales se refieren a las áreas de operación en las que se divide a esta.

Este arte de gobernar o administrar exige el desarrollo de los siguientes elementos: prever, organizar, dirigir, y controlar.

2.1.2. Aspectos básicos y aportes

Podemos destacar dos aspectos básicos principales:

- Definición de la áreas de operaciones de una empresa

Las áreas de operaciones denominadas “funciones”, constituyen un esquema de la estructura de la organización y un criterio básico de departamentalización en funciones. Su clasificación contiene: funciones técnicas, funciones comerciales, funciones financieras, funciones de seguridad, funciones de contabilidad y funciones de administración.

- Enunciación de los principios de la administración

La propuesta de Fayol (1969) alcanza catorce principios fundamentales de la administración; si bien no es taxativa, sino meramente enunciativa.

Los principios de la administración enunciados son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés personal al general, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, y unión del personal.

Según Hermida (1997) en “Ciencias de la administración”, Henri Fayol se propone la búsqueda de una administración integral, aplicable a diferentes tipos de organizaciones, vincula el concepto de administración con el gobierno de las organizaciones y explicita su metodología óptima, la cual lo llevará a desarrollar las bases y estructuras de la teoría clásica de la dirección y la administración.

Su modelo de autoridad se basa sobre sus premisas “autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer”. Otras de las premisas es “el individuo es una constante, se le indica que debe hacer, y lo hace”, corrobora la concepción mecanicista desarrollada por Fayol, la cual considera a las personas como seres no pensantes.

En función de esta concepción altamente formal, Fayol define una estructura de operaciones donde el nivel de funcionalización resulta altamente adecuado, pero los conceptos de comunicación e información que lo nutren vuelven a embarcarse en moldes

rígidamente formalistas. Sus ideas sobre la comunicación demuestran mayor preocupación por preservar la autoridad que por nutrir de información a los distintos sectores.

Entre las propuestas básicas y los desarrollos teóricos de Fayol, podemos destacar:

- Concepto de la administración.
- Definición de las áreas de operaciones de una empresa.
- Enunciación de los principios de la administración.

2.1.3. Influencia y contraste

En Estados Unidos había una enorme masa de mano de obra concentrada en ciertas ciudades que no eran artesanos, no tenían oficio ni eran especializados. Se trataba, en su mayor parte de inmigrantes; campesinos europeos que no se habían adaptado o que se resistieron a las nuevas condiciones de explotación de la tierra.

Como Taylor descompone y desmenuza en acciones elementales el saber obrero, se genera una entrada masiva de dichos inmigrantes europeos, convertidos en trabajadores no especializados en la producción. Los trabajos se transforman en conjuntos de acciones simples concebidas, preparadas y vigiladas por la empresa. Al principio, estas tareas se cronometraban en cada uno de los puestos; luego se convirtieron en estándares de la industria.

A fines de la segunda década del siglo XX, nació en los Estados Unidos la cadena de producción representada por la línea de montaje de Ford. La línea de montaje – sinónimo de movimiento perpetuo- significa la condensación de las ideas de Taylor en un elemento concreto que fue mucho más allá de la división del trabajo. Este sistema permitió escalas de producción enormes con obreros que ni siquiera caminaban por la fábrica y cuya labor solo se reducía a repetir tareas simples lo más rápido posible.

La escuela de administración científica se engloba dentro de la teoría clásica, la misma esta formada por dos escuelas; la escuela de administración científica que desarrollamos anteriormente, y la escuela de administración industrial general; que es la que recién expusimos. Esta teoría sigue con la continuidad de la teoría de administración

científica en cuanto a querer lograr la eficiencia industrial, y acentúa el proceso de división de tareas, impulsado por los desarrollos tecnológicos que surgieron en la producción.

La diferencia principal entre las dos teorías se plasma en que la escuela de administración científica tiene un enfoque en las tareas, el estudio se basa en como aplicar métodos a la producción para simplificar las tareas y aumentar la efectividad productiva. En la escuela de administración industrial y general continua con el pensamiento de Taylor, pero en enfoque se centra en la estructura de la organización; en vez de en las tareas.

2.2. Teoría neoclásica

2.2.1 Introducción

Está formada por los continuadores de los clásicos de la administración. Como Escuela, incluye autores sumamente homogéneos.

La segunda guerra mundial, la expansión económica de los Estados Unidos, el constante grado de concentración económica y la evolución del nivel tecnológico que derivó en elevados índices de automatización generaron en las organizaciones las siguientes características diferenciales:

- Mayor automatización en los procesos productivos;
- Menor utilización de mano de obra en trabajos de producción, transporte, carga, descarga y comunicación;
- Mayor cantidad de miembros, dado el crecimiento de las organizaciones;
- Mayor cantidad de fines a alcanzar en cada organización por su crecimiento horizontal, que tendía a convertir a las organizaciones en plurifinalistas.

Coexistían con las características citadas otras que no habían variado desde el momento en que Taylor y Fayol aportaron sus desarrollos. Las principales características de este último grupo eran la búsqueda constante de la máxima eficiencia fabril y de una rígida estructura de dirección y control. La escuela neoclásica dedico sus mejores esfuerzos a atender las siguientes necesidades:

- Adecuación de las técnicas de eficiencia (de los clásicos) a los cambios tecnológicos.
- Adecuación de las técnicas de eficiencia a los nuevos sistemas automáticos de transporte, carga, descarga y comunicaciones.
- Adecuación de los procedimientos y principios de dirección a la mayor cantidad de miembros y de fines de las organizaciones.
- Formulación de principios de estructura y control que posibilitaron la dirección de las organizaciones.
- Formulación de principios de departamentalización y de autoridad funcional para atender la multiplicidad de fines organizacionales.

En este contexto, surgen autores que tratan de satisfacer dichas necesidades; sus ideas no intentaran reelaborar los modelos clásicos ni cambiar sus pautas metodológicas ni su sistema de valores, sino que, por el contrario, reivindican su filiación clásica y explicitan con claridad su intención de adaptar y de ajustar tales esquemas a las nuevas exigencias que el contexto impuso a las organizaciones.

2.2.2. Aspectos básicos y aportes

Dado que los neoclásicos fundamentaban la administración únicamente en un conjunto de principios, trataron de ampliar las bases explicativas y de lograr mayor eficiencia normativa en función de una mayor extensión, tanto en lo que hace a su número como en lo referente a las aplicaciones de la lista original de los principios formulados por Fayol.

Los principios más importantes, y a los cuales los autores neoclásicos prestaron mayor atención, fueron los siguientes:

- Unidad de mando y especialización

Este principio se expuso de la siguiente manera: “para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un jefe”. La unidad de mando es mantenida por esta escuela contra toda crítica o intento de flexibilización.

En lo referente al principio de especialización, los neoclásicos concuerdan en que su aplicación permanente permite incrementar la eficiencia. La forma en que tal principio es expuesto es ambigua y, por lo que se desprende literalmente de su formulación, cualquier aumento de especialización traería aparejado un incremento de la eficiencia.

- Autoridad y responsabilidad

Entre los principios neoclásicos, se acuerda especial interés a la correlación que debe existir entre autoridad y responsabilidad. En todos los niveles, autoridad y responsabilidad deben coincidir y ser iguales.

Unidos a los conceptos de autoridad y responsabilidad, los neoclásicos definieron el concepto de delegación; “solo es posible alcanzar la eficiencia cuando se logra la máxima delegación de responsabilidades”.

- Autoridad de línea y estado mayor

Por la forma en que los neoclásicos resolvieron las situaciones estructurales y, en especial, por su aplicación inflexible de los principios de unidad de mando y especialización, se vieron forzados a desarrollar mecanismos de coordinación que flexibilizaran el concepto de autoridad sin perder el control. De allí derivan los principios de estado mayor general y especial, también llamados de autoridad funcional o de autoridad de línea y staff.

- Alcance de control

Este principio consiste en limitar la cantidad de subordinados a cada superior, para que este no pierda la posibilidad de controlarlos

Luther Gulick (1987) como todos los neoclásicos, reconoce una clara filiación fayolista, y expone que la tarea de administración consta de siete elementos, las dos tareas que incorpora surgen de sendos desdoblamientos en prever y organizar. Para Gulick los elementos de la administración son:

- La planificación
- La organización

- La formación del plantel
- La dirección
- La coordinación
- La rendición de cuentas
- La confección del presupuesto

2.2.3. Influencia y contraste

No es de extrañar que, sobre la base de aspectos citados, los modelos de integración que produjeron los neoclásicos arrastraran los vicios de un excesivo formalismo, una marcada tendencia mecánica, y una falta de dinamización y adecuación.

No reconocieron la influencia en sus trabajos ni del conflicto organizacional ni de las variables humanas.

La teoría neoclásica continúa con los postulados de las escuelas clásicas; como la búsqueda constante de la eficiencia fabril y una rígida estructura de dirección y control. Toma de Taylor la búsqueda de la eficiencia fabril, la división de tareas (escuela de administración científica); y de los postulados de Fayol la división de funcional y su enfoque en la estructura de la organización (administración industrial y general).

La diferencia fueron las condiciones de ese momento; tomaron los postulados de las teorías clásicas y las aplicaban con ciertos cambios: expansión económica, concentración económica y la evolución del nivel tecnológico que derivó en elevada automatización, lo que provocó una mayor automatización en los procesos productivos y una menor utilización de mano de obra.

Los neoclásicos trataron de interpretar, como escuela, ciertas exigencias que el contexto registraba en el ámbito de las organizaciones bajo la forma de necesidades de la conducción administrativa.

2.3. Teoría burocrática (Modelo burocrático)

2.3.1. Introducción

Mientras los neoclásicos analizaron cuestiones operativas de administración y de producción, que determinaron la formulación de principios de administración y largas discusiones sobre temas de estructura (delegación, unidad de mando, alcance de control, entre otros), los autores del modelo burocrático persiguieron en sus teorías y trabajos la construcción de modelos de control social, que resultaron necesidades de mayor peso y profundidad científica.

La administración de los neoclásicos contaba con herramienta para racionalizar las tareas y para diagramar una estructura, pero carecía de modelos de control social que pudieran integrar todas las variables administrativas que venían mejorándose y adaptándose desde el trabajo de Fayol.

2.3.2. Aspectos básicos y aportes

Uno de sus principales exponentes, Max Weber (1964), imaginó un modelo de contrato social que persigue como objetivos la eficiencia y la racionalidad, para lo cual se apoya en una estructura jerárquica, inflexible, impersonal, y altamente centralizada.

Por sus características su modelo es absolutamente formal, pues no introduce variables sobre el comportamiento, ni considera al ser humano en su dimensión pensante-actuante. Por el contrario, en las áreas en las cuales interviene el individuo hace rígida su acción, restringiéndola a los términos formales definidos en su modelo.

Para Weber el modelo de burocracia representa la mayor posibilidad de lograr eficiencia administrativa en cualquier sistema económico. Sin la precisión de la burocracia y de su nivel de disciplina, estabilidad y funcionalidad, Weber piensa que resulta imposible ejercer con eficiencia el control social de las organizaciones complejas y altamente tecnificadas.

Para la teoría burocrática, el poder es la capacidad de inducir a otro a aceptar órdenes. Concomitantemente, define otro concepto, al cual llamo “legitimación”, referido al nivel de aceptación de las órdenes por parte de un subordinado por compartir o estar de acuerdo con el sistema de valores del superior que se la ha impartido. Combinando ambos conceptos, el de poder y legitimación, obtiene una sumatoria que definen como autoridad.

Max Weber (1993) analiza el concepto de autoridad desde otra óptica e incluye en el mismo un análisis respecto del liderazgo; que para él se clasifica en tres tipos:

- Tradicional: estaría conformado por el sistema de autoridad donde la aceptación de los súbditos se verifica por tradición; por influencia de las subculturas.
- Carismático: se aceptan las órdenes de un superior por la influencia de su personalidad, con quien los súbditos se identifican o lo reconocen como tal.
- Racional-legal: es el sistema mediante el cual los súbditos aceptan un reglamento como lógico y, en función de ello, se acepta el sistema de poder porque proviene de una serie de normas legales legitimadas por cada uno en virtud de su grado de pertenencia a la organización.

El modelo de Weber cuenta con una autoridad legal absolutamente despersonalizada, que nutre a todos los cargos y establece la distribución de funciones, autoridad y responsabilidades en toda la estructura. La autoridad legal queda definida por una cantidad de leyes, decretos, normas, reglamentos, etc; que la nutren y dinamizan.

Las personas deben actuar en forma absolutamente impersonal, siguiendo exclusivamente los lineamientos que la autoridad legal ha definido.

Son funcionarios quienes ocupan los cargos de alto estatus en materia de autoridad; sus acciones son impersonales y deben mandar solo en función de lo que indique la autoridad legal.

Existe una delimitación clara y expresa de los cargos, con las funciones que deben ser desarrolladas y el nivel de autoridad respecto de sus subordinados.

Los cargos están dispuestos en un orden jerárquico que une a todos entre sí con el objetivo de lograr un nivel de operación eficiente.

Cada cargo debe ser llenado sobre la base de la capacidad de las personas y se busca a las más idóneas para cubrir cada cargo. Las personas que ocupen los cargos no deben tener ningún tipo de relación patrimonial con la organización.

2.3.3. Influencia y contraste

Es el primer intento de lograr un modelo integrador de control administrativo. En ese sentido, el modelo de Weber es más completo que el neoclásico y, junto con él, cierra la etapa de administración tradicional, que elaboro modelos formales para la conducción de la organización.

Sumo caudal de los conocimientos de la administración neoclásica y la riqueza metodológica de la sociología y la formulación de modelos globales de control social, que desde ese momento serán ya patrimonio de la administración.

El modelo burocrático persiguió la construcción de modelos de control social, a diferencia de los clásicos y neoclásicos que analizaban cuestiones operativas; estos modelos podían permitir integrar todas las variables administrativas que venían adaptando y mejorándose desde el modelo de Fayol.

CAPÍTULO 3:

TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN

CON ÉNFASIS EN LAS PERSONAS

En el presente capítulo vamos a desarrollar las teorías que ponen énfasis en las personas. El objetivo del capítulo es realizar una exposición sobre las teorías que centran su estudio en las personas, a partir de tres puntos: una introducción de la teoría, los aspectos básicos y aportes, y la influencia y contraste. En este grupo de teorías administrativas incluimos la Escuela o teoría de relaciones humanas, la Teoría de las organizaciones (integración formal-informal), la Teoría del comportamiento organizacional y la Teoría general de sistemas.

3.1. Escuela de relaciones humanas

3.1.1. Introducción

El desarrollo que las ciencias sociales habían alcanzado en las dos primeras décadas del siglo XX posibilitó que sus diferentes especialistas (sociólogos y psicólogos sociales) fueran llamados a estudiar e interpretar el fenómeno organizacional en sus nuevas características y aislar las variables, causas y efectos que se conjugaban para su generación y evolución. Este desafío a la investigación de un nuevo ámbito, el de la conducta -fuera esta humana o simplemente informal-, abrió toda una etapa que situaba todo lo existente en el plano formal (Taylor y Fayol) en un nivel de validez relativa, dada que en ese estadio los postulados de estos autores demostraron fehacientemente ser impotentes para explicar y conducir las organizaciones por su falta de flexibilidad y su universalidad explicativa.

Podemos destacar algunos factores que alentaron a las empresas a requerir la participación de sociólogos y psicólogos fueron: las empresas que brindaban a su personal un buen trato, una imagen de liderazgo en beneficios para sus obreros y un alto nivel salarial se encontraban ante un clima laboral hostil, con altos porcentajes de rotación, ausentismo, e impuntualidad. Todo esto conspiraba contra la productividad, es decir que se contaba con las técnicas de eficiencia de Taylor, pero esta no se lograba por razones y causas desconocidas.

- Existían técnicas de remuneración por pieza que permitían a los obreros ganar más dinero si trabajaban más, y sin embargo estos no mejoraban el nivel de productividad, como si en algunos momentos no les interesara ganar más o como si existiesen otros factores de mayor o igual importancia que la remuneración.
- Existían casos en que los obreros producían mas, no como respuesta a estímulos económicos, sino por razones de tipo humano, social, grupal, por ejemplo.

Durante la década de 1920 se agota la panacea de la productividad y crecen al mismo tiempo las zonas de conflicto dentro de las organizaciones. La cadena búsqueda de productividad-técnicas de eficiencia-incremento económica había derivado en la de conflictos-falta de productividad-agotamiento de las técnicas clásicas y falsedad de su teoría de la motivación.

3.1.2. Aspectos básicos y aportes

Principios desarrollados a través de las investigaciones de la escuela de relaciones humanas:

- La integración y el comportamiento social: los niveles de producción dependen de la integración social. El obrero no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal, las investigaciones mostraron que la conducta del individuo está condicionada por normas o estándares sociales.

- Las recompensas y sanciones sociales: se comprobó que los obreros que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y respeto de sus compañeros.

- Los grupos informales: constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces esta en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; ellos definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas.

- El contenido del cargo: la especialización en el trabajo no garantizaba eficiencia y los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía.

- El estilo de supervisión: los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social.

La teoría de las relaciones humanas, aportó un nuevo lenguaje; en general se comenzaron a manejar los siguientes conceptos:

- Motivación: todo comportamiento humano es motivado, en sentido psicológico.

- Liderazgo: es la influencia interpersonal ejercida en una situación.

- Comunicación: es el intercambio de información entre los individuos,

- Organización informal: es el conjunto de interacciones y relaciones establecidas, diferentes a lo formal.

- Dinámica de grupos: son personas que se integran entre si y se perciben como miembros de un grupo; la dinámica es la suma de intereses de sus integrantes.

3.1.3. Influencia y contraste

A modo de síntesis, los trabajos de Mayo (1933) aportaron los siguientes resultados:

- Destruyeron la teoría clásica de la motivación exclusivamente económica, tal como expusiera Taylor.

- Pusieron de manifiesto que el hombre está motivado por un complejo de factores de los cuales uno es el económico, pero no el único.
- La participación permite distender el conflicto y motivar la conducta en sentido cooperativo.
- Lo mismo sucede con la cooperación flexible, en lugar de los modelos clásicos de capataces duros y autocráticos.
- El foco de atención no es el individuo, sino el grupo.
- Todo individuo necesita formar parte de un grupo, la excepción es aquel que no lo necesita.
- Cada grupo elabora normas de conducta y un correspondiente código de sanciones.
- Dentro de las normas, están los niveles de producción que el grupo acepta y produce.
- Se penaliza a quien los supere.
- El grupo está dirigido por una figura aun desconocida, el líder.
- El trabajador actúa como tal, condicionado por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica.

Los desarrollos de Mayo estuvieron absolutamente divorciados de los modelos clásicos o tradicionales.

Mayo actuó casi exclusivamente en el continente científico de la sociología y no en la sociología de la organización, como habría ocurrido si hubiera incorporado el modelo formal y su incidencia sobre sus experiencias.

Por otra parte, si bien detectó el conflicto organizacional, pensaba ingenuamente que con relaciones humanas, afecto y cordialidad podía ser erradicado totalmente convirtiendo a la organización en un ámbito de paz y comprensión mutua.

El legado de Mayo será aprovechado por dos grupos de trabajo que se han preocupado por profundizar las investigaciones. Uno de estos grupos, la escuela de

sociología desarrolla su trabajo científico para comprender los alcances de la participación y de las formas y efectos que pueden instrumentarse de identifica forma; estudia el liderazgo y la estructura grupal con todo lo relativo a normas, sanciones grupales y resistencia a los cambios.

Por otro lado, se desarrolla la Escuela de psicología social, la cual profundiza las investigaciones sobre el individuo en relación con el ambiente organizacional. Esta escuela estudia y elabora hipótesis sobre la motivación, la percepción, el aprendizaje, y el conflicto individual e interindividual, entre otros.

Con el desarrollo de las ciencias sociales muchos especialistas fueron llamados a estudiar e interpretar el fenómeno organizacional. Este desafío a la investigación de un nuevo ámbito; el de la conducta, abrió toda una etapa que situaba a todo lo existente en el plano formal en un nivel de validez relativo.

3.2. Escuela de la teoría de las organizaciones

3.2.1. Introducción

Ante todo las organizaciones debieron afrontar un desafío importante, la conversión de sus económicas de guerra en economías de paz y la captación de la mano de obra que volvía de los frentes de lucha para reintegrarse a sus hogares y trabajos.

Este problema sorprendió a la administración en un momento que solo contaba con los conocimientos técnicos de las escuela neoclásica y con algunos científicos de la escuela de sociología industrial y del estructuralismo.

La vigorosa expansión económica que se opera en la década inmediata siguiente al término de la guerra determina un notable crecimiento de las estructuras de las organizaciones, lo que obliga a profundizar ciertas áreas del conocimiento administrativo que, a todas luces, resultaban insuficientes para explicar esa nueva problemática.

Las nuevas organizaciones surgidas en el periodo de posguerra no solo debían competir con sus iguales en el mercado interno, sino que, además debían ser necesariamente eficientes para instalarse en otros países, comerciar en todo el mundo,

obtener materias primas también en todo el mundo, planificar a mediano y largo plazo en virtud de la complejidad de sus estructuras, decidir con racionalidad y eficiencia y, por supuesto, desarrollar modelos de control a escala y a la distancia. Esta expansión de las organizaciones trae aparejado problemas de varios tipos que, hasta ese momento, la administración no había considerado.

Todo el conocimiento tecnológico y estratégico utilizado en la contienda bélica comenzara a ser volcado a las actividades de las organizaciones, que reciben así nuevas tecnologías, mayor automatización en las comunicaciones y en el procesamiento de información y nuevos modelos de decisión y planeamiento.

El desarrollo de la sociología y de la psicología permite incorporar una nueva concepción en materia de conducta y de análisis del conflicto dentro de la organización.

3.2.2. Aspectos básicos y aportes

Según Eggers (2012), esta escuela integra los dos aspectos de la organización: formal e informal. Reconoce y analiza la conducta del hombre y su comportamiento dentro de la organización y a la organización misma. Reemplaza la concepción del “hombre económico” de la escuela clásica por el de “hombre administrativo”, y analiza el comportamiento de este.

Esta corriente de pensamiento nació en Estados Unidos, siendo como principales exponentes: Herbet Simon, Chester Barnard, Richard Cyret, James March, David Miller y Martin Starr. Los métodos que utilizan los autores de esta escuela son de carácter sociológico y científico.

Esta teoría tiene como objetivo analizar las limitaciones que tiene la racionalidad humana. Parte del llamado “hombre administrativo”, donde identifica la persona que se comporta con racionalidad y busca obtener resultados satisfactorios, y lo diferencia del “hombre económico”, que actúa racionalmente pero busca maximizar el beneficio.

Herbert Simon (1994) analiza desde la perspectiva crítica a los principios de la administración clásica, a partir de la idea de que son contradictorios y pocos claros en su aplicación universal.

- Decisiones

Una decisión es un comportamiento intencionado, orientado hacia la consecución de metas u objetivos.

- Autoridad

Chester Barnard (1938) definió la autoridad como “el acto de consentir que el comportamiento de un subordinado sea guiado por la decisión de un superior, sin examinar libremente las razones de esa decisión”. La idea reside en reemplazar el concepto clásico de autoridad, para suplirlo por el de influencia organizativa.

- Racionalidad

Simon plantea la racionalidad como una la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo a un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento puedan ser valoradas”.

- Teoría del equilibrio

El equilibrio refleja el éxito de la organización en remunerar a sus integrantes con cuantías adecuadas, y motivarlos a continuar siendo parte de la organización y garantizar su supervivencia.

Simon califica los aportes en: aportes directos (valor personal) y aportes indirectos (incentivos). El equilibrio se alcanza en la medida que la organización sea capaz de generar los recursos necesarios para brindar los incentivos que mantendrán la participación de los distintos actores de la misma.

- Comunicación

Simon define a la comunicación como el proceso mediante el cual se transmiten las premisas decisorias de un miembro a otro de la organización. Divide en formales y no formales los canales y medios utilizados en el proceso comunicacional.

Los formales son aquellos por medio de los cuales un miembro de la organización se comunica con otro teniendo en cuenta el sistema establecido de relaciones imperantes de la empresa. Los informales son aquellos que fluyen en función del esquema real de relaciones, que puede diferir significativamente del formal.

- Teoría del conflicto

March, Simon y Guetzkon (1958) reconocen tres tipos de conflictos:

- Individual, que se desarrolla fuera de la organización, de índole personal.
- Organizacional, que tiene como escenario la organización.
- Interorganizacional, situado fuera de la organización.

El análisis de los conflictos, cuando existen objetivos compartidos puede realizarse a partir de los “modelo analíticos”, que presentan dos alternativas:

- La solución total, cuando el conflicto tiene origen en la falta de información, ya que en ese caso, al brindarse la información el conflicto desaparece.
- La solución por persuasión, cuando hubiere diferencias en algún subobjetivo.

3.2.3. Influencia y contraste

La teoría de la organización surge como una escuela integradora; investiga áreas que no se habían explotado con anterioridad y profundiza los estudios de otras áreas analizadas en forma ineficiente.

La integración de los aportes de sus miembros conforma un conjunto teórico explicativo en el que:

- Se establece un modelo integral que explica el comportamiento del fenómeno de la organización: además, se analizan las variables que lo componen y su relación de interdependencia.
- Se propone un modelo teórico para el análisis de los fines individuales y su opcionalidad, que incluye el proceso de fijación y formación de los objetivos de la organización.
- Se propone un modelo teórico para el análisis del proceso decisorio en el nivel individual, grupal y organizacional; complementariamente se desarrollan modelos normativos para la toma de decisiones, que los autores formulan ya no como teoría descriptiva sino como teoría normativa de la organización.
- Se propone un modelo teórico para el análisis de la conducta, que incluye los aspectos de participación, de conflicto de autoridad y de comunicación (influencia).

- Se propone una metodología de mayor rigor lógico para el tratamiento de la estructura jerárquica, de la información del control y de la operación, en reemplazo de los principios clásicos de la administración.

Con la etapa que cumple la teoría de la organización, la ciencia de la administración consolida un aspecto importante en su evolución: consigue una estructura para sus contenidos y aísla las variables básicas que constituyen el esquema de funcionamiento descriptivo del fenómeno de la organización.

La teoría de la organización constituyó el primer intento de modelo integrador con rigor científico, el primero que se preocupó por los problemas semánticos, que clarificó la relación de la administración con otras disciplinas y que se preocupó por introducir la predictibilidad en sus teorías.

3.3. Teoría del comportamiento organizacional

3.3.1. Introducción

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Tiene el eje en la unión de dimensión formal-informal.

Hay muchas ciencias que comparten cuatro objetivos: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, incluso en el entorno organizacional.

Estos son los objetivos del comportamiento organizacional:

- El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
- Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional.

- El objetivo último del comportamiento es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo.

3.3.2. Aspectos básicos y aportes

Podemos definir que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformada por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus objetivos. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas, ni con que tengan un propósito común; lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interese conseguir.

- Funciones de los gerentes

Para Robbins (2004), las funciones de los gerentes, se pueden agrupar en:

- Planeación: el gerente se encarga de definir las metas organizacionales, del mismo modo determina la estrategia general para alcanzarlas y desarrolla una jerarquía comprensible de los planes, con la finalidad de integrar y coordinar actividades.
- Organización: el gerente se encarga de determinar cuáles son las labores que deben realizarse, quien las llevara a cabo, como se agruparan las tareas, quien reportara a quién y por ultimo quien tomara las decisiones.
- Dirección: los gerentes son los encargados de motivar a sus subordinados, así como de dirigirlos, de seleccionar los mejores canales de comunicación.
- Control: monitorear las actividades y asegurar así que se está consiguiendo lo planeado y corregir a tiempo cualquier desviación significativa.

- Habilidades de los gerentes

Robert Katz (1974) ha identificado tres habilidades esenciales de los gerentes:

- Técnicas: es la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia adquirida.

- Humanas: comprende la habilidad de trabajar con las demás personas, de entender y motivar a la gente.

- Conceptuales: consiste en la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.

- Teoría de las necesidades

Abraham Maslow (1991) plantea la pirámide de jerarquía de las necesidades humanas; para el las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en niveles de importancia:

- Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia; son necesidades instintivas y nacen con el individuo.

- Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas; funcionan como elementos organizadores casi exclusivos del comportamiento.

- Necesidades sociales: surgen en el comportamiento cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas.

- Necesidades de estima: son aquellas relacionadas con la manera en que el individuo se ve y se evalúa.

- Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas; tienen que ver con realizar su propio potencial y su auto-desarrollo.

- Teoría de los dos factores

Frederick Herzberg (1959) plantea que existen dos factores que orientan el comportamiento de las personas:

- Factores higiénicos: son de valor extrínseco, o externo; abarcan las condiciones dentro de las cuales las personas desarrollan su trabajo.

- Factores motivacionales: son de valor intrínseco, o interno; están relacionados con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta.

- Teoría X e Y

Douglas Mc Gregor (1960) compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar. El estilo X basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista; y el estilo Y basado en las concepciones modernas respecto del comportamiento humano.

3.3.3. Influencia y aportes

Este conjunto de teorías trae un nuevo enfoque no considerados por sus predecesores; el cual es el enfoque que le brinda las ciencias de la conducta.

Este enfoque permite analizar a la organización y al individuo desde otro lugar; logro reducir la brecha entre el enfoque mecanicista de Taylor y el enfoque contemporáneo que enfatiza el comportamiento organizacional.

La teoría del comportamiento organizacional vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, de las relaciones humanas y la burocrática) y la adopción de posiciones explicativas de posiciones explicativas y descriptivas.

Los orígenes de esta teoría se derivan de una fuerte y definitiva oposición de las teorías anteriores; crítica severa a la teoría de las relaciones humanas y a la teoría clásica, incorporación de la sociología al campo de la teoría administrativa y contraposición con la teoría burocrática con respecto al “modelo maquina”.

3.4. Teoría general de sistemas

3.4.1. Introducción

Es el estudio interdisciplinario de los sistemas en general. Su propósito es estudiar los principios aplicables a los sistemas en cualquier nivel en todos los campos de la investigación. Un sistema se define como una entidad con límites y con partes interrelacionadas e interdependientes cuya suma es mayor que la suma de las partes. El cambio de una parte del sistema afecta a los demás y, con esto, al sistema complejo, generando patrones predecibles de comportamiento. El crecimiento positivo y la adaptación de un sistema dependen de que tan bien se ajuste este a su entorno. Además, a menudo los

sistemas existen para cumplir un propósito común (una función) que también contribuye al mantenimiento del sistema y a evitar sus fallas.

El objetivo de esta teoría de sistemas es el descubrimiento sistemático de las dinámicas, restricciones y condiciones de un sistema, así como de principios (propósitos, medidas, métodos, herramientas, entre otros) que puedan ser discernidos y aplicados a los sistemas en cualquier nivel de anidación y en cualquier campo, con el objetivo de lograr una equifinalidad optimizada.

La teoría general de sistemas aparece como una teoría de las teorías cuyo objetivo es, partiendo del concepto abstracto de sistema, formular reglas de valor general que sean aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de la realidad.

3.4.2. Aspectos básicos y aportes

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo austriaco Ludwig Von Bertalanffy, publicado entre 1950 y 1986. Esta teoría no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Los supuestos básicos de esta teoría son:

- Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias no sociales
- Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas
- Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, especialmente en las ciencias
- Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica

Esta teoría afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descriptas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

Se fundamenta en tres premisas básicas, a saber:

- Los sistemas existen dentro de sistemas

- Los sistemas son abiertos
- Las funciones de un sistemas dependen de su estructura

La palabra sistemas tiene muchas connotaciones: un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente.

Todo sistema debe tener:

- Estabilidad: permite que el sistema funcione eficazmente frente a las acciones de los factores externos al mismo.
- Adaptabilidad: para que el sistema sea capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo en su entorno.
- Eficiencia: por lo cual el sistema atiende su objetivo
- Sinergia: capacidad de actuación de un sistema total en mayor magnitud que la suma de las partes que lo componen.

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro mas amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Según la teoría de sistemas la organización se concibe como un conjunto de Subsistemas relacionados entre los cuales existe interconexiones clave que permiten explicar el funcionamiento de la organización en término de relaciones entre las partes, causas y efectos, estímulos y respuestas, así como vínculos permanentes con el exterior. Las personas que integran una organización interactúan, se relacionan unas con otras, colaboran y se coordinan para una finalidad o propósito común: generar valor económico, producir, entre otros ejemplos.

3.4.3. Influencia y contraste

Cabe mencionar que esta teoría no es el primer intento histórico de lograr una meta teoría capaz de abordar muy diferentes niveles de la realidad; el materialismo dialectico busca un objetivo equivalente.

Las teorías tradicionales han visto a la organización humana como un sistema cerrado. Eso ha llevado a no tener en cuenta el ambiente, provocando poco desarrollo y comprensión de la retroalimentación (feedback), básica para sobrevivir.

El enfoque fue débil ya que:

- Trato con pocas de las variables significativas de la situación total
- Muchas veces se ha sustentado con variables impropias

La teoría general de sistemas permite re conceptualizar los fenómenos dentro de un enfoque global para integrar asuntos que son, en la mayoría de las veces, de naturaleza completamente diferente.

Según la teoría estructuralista; Taylor, Fayol y Weber usaron el modelo racional, enfocando las organizaciones como un sistema cerrado. Los sistemas son cerrados cuando están aislados de variables externas y cuando son determinísticos en lugar de probabilísticos. Según Fayol, la eficiencia organizacional siempre prevalecerá si las variables organizacionales son controladas dentro de ciertos límites conocidos la eficiencia se relaciona con la necesidad de supervivencia de la organización.

CAPÍTULO 4:

TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN EL AMBIENTE

En el capítulo cuatro vamos a desarrollar las teorías que ponen énfasis en el ambiente, a partir de cuatro instancias: una introducción de la teoría, los aspectos básicos, los aportes del principal exponente y la influencia de las mismas. Las teorías que vamos a puntualizar a continuación son la Teoría estructuralista y la Teoría neo estructuralista.

4.1. Teoría estructuralista

4.1.1. Introducción

A finales de la década de 1950, la teoría de las relaciones humanas entro en decadencia. La teoría estructuralista significo un desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una ligera aproximación a la teoría de las relaciones humanas; representa una visión crítica de la organización formal.

La oposición que surgió entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas hizo necesaria una posición más amplia y comprensiva que integrase los aspectos considerados por una y omitidos por la otra y viceversa.

Surge la necesidad de visualizar “la organización como una unidad social grande y compleja, en donde interactúan los grupos sociales” que comparten algunos objetivos de la organización; pero que pueden volverse incompatibles con otros.

En la teoría administrativa, los estructuralistas se concentran en las organizaciones sociales, variando entre el estructuralismo fenomenológico y el dialectico. El principal representante de la dialéctica fue Karl Marx, quien asegura que la estructura se compone de partes que se relacionan de forma dialéctica; y por el otro lado Max Weber fue el representante de la otra corriente, plantea que la estructura es un conjunto que se constituye, se organiza y se altera y sus elementos tienen una cierta relación, lo que impide que el tipo ideal de estructura retrate fiel e íntegramente la diversidad y la variación del fenómeno real.

La estructura es el conjunto formal de dos o más elementos y que permanece inalterado sea en el cambio, sea en la diversidad de contenidos, es decir, la estructura se mantiene incluso con la interacción de uno de sus elementos o relaciones.

4.1.2. Aspectos básicos y aportes

Esta corriente aparece a finales de los años cincuenta como consecuencia de la baja de la productividad, ya que las corrientes científicas y humanísticas habían tomado en cuenta a la productividad o al personal en forma aislada. La corriente estructuralista pretende equilibrar los recursos de la empresa prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano.

Tiene como objetivo principal estudiar los problemas de las empresas y sus causas prestando principal atención a los aspectos de autoridad y comunicación. Considera que hay cuatro elementos comunes a todas las organizaciones.

Podemos definir a continuación los cuatro elementos mencionados anteriormente:

- Autoridad

Todas las organizaciones cuentan con un grupo de personas o personas que tienen a su cargo la dirección de otras.

- Comunicación

En mayor o menor grado, en las empresas y organizaciones se da para lograr cumplimentar los objetivos.

- Estructura de comportamiento

Este elemento se refiere a la división del trabajo, a la forma en cómo funcionan las empresas y al comportamiento del personal.

- Estructura de formalización

Consiste en estudiar las normas, reglas y políticas bajo las que trabaja la empresa.

- Estructuralismo dialectico: Karl Marx

Karl Marx (1977) es el representante del estructuralismo dialectico; sostiene que la estructura se compone de partes que, a lo largo del desarrollo del todo, se descubren, se diferencian, y de una forma dialéctica; ganan autonomía unas sobre las otras, manteniendo la integración y la totalidad sin hacer suma o reunión entre ellas, sino solo por la reciprocidad instruida entre ellas.

- Estructuralismo fenomenológico: Max Weber

Max Weber (1993) analiza profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes.

Sus aportes a la administración fueron importantes; entre ellos podemos destacar:

- Tipos de sociedades: hace una división clara de las sociedades indicando que dentro de ellas siempre existirán preferencias.

- Tipos de autoridad: considera que hay quienes pueden ejercerla y quiénes no. Realiza una clasificación: legal (la que establece la ley), carismática (es determinada por el carácter personal), y tradicional (es determinada por el estatus que ocupa).

4.1.3 Influencia y contraste

La escuela estructuralista da siete aportes principales de cómo debería funcionar una organización:

- Sistema formal de reglas: lineamientos formales de cómo debe comportarse el trabajador mientras está en su trabajo.

- Impersonalidad: todos los empleados son evaluados por su productividad basándose en reglas y datos.

- División del trabajo: la división de tareas (de complejas a simples y especializadas para cada hombre) entre los trabajadores.
- Estructura jerárquica: es lo más parecido a un orden piramidal, es decir, establece los puestos o rangos de autoridad que se ejercen en la organización.
- Estructura de autoridad: establece quien tiene más poder de decisión determinando la importancia en los distintos niveles de la organización.
- Compromiso profesional de toda la vida: el trabajador y la compañía se comprometen entre si y así es como conciben el trabajo.
- Racionalidad: busca la utilización de métodos más racionales para cumplir las metas de la organización si todos los departamentos de una compañía cumplen sus metas individuales; se cumplirán las metas organizacionales.

Esta teoría surge como una concepción intermedia entre la teoría clásica y la de relaciones humanas; integra los aspectos que fueron considerados por una y omitidos por las otra y viceversa.

Los estructuralistas se concentran en las organizaciones sociales, como se relacionan las partes de una organización y como se integran. Toma de los clásicos ciertos elementos como la autoridad y la estructura y los integra con el pensamiento de la teoría de las relaciones humanas.

4.2. Teoría neo-estructuralista

4.2.1. Introducción

La oposición entre el taylorismo y la teoría de las relaciones humanas hizo necesaria una posición más amplia que incluye los aspectos que considerados por una eran omitidos por la otra.

La teoría neo estructuralista pretende ser una síntesis entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas. También amplió el campo de investigación hasta abarcar

todo tipo de unidad social en la que formalmente se dan los criterios mínimos de definición de una organización.

El objetivo principal del trabajo de estos autores es la relación entre estructura organizativa y comportamiento individual. Abrieron tres grandes líneas de investigación sociológica de fenómeno organizativo:

- La investigación empírica de la burocracia partiendo de un examen crítico del método weberiano.
- La reconsideración de la relación entre organización-individuo.
- El examen de la otra cara de la organización.

Se identificaron a partir del beneficiario de la acción organizativa, cuatro tipos de organizaciones:

- Organizaciones de beneficio mutuo: en las que el beneficiario principal esta construido por los propios miembros.
- Organizaciones con fines de lucro: en las que los beneficiarios principales son los propietarios.
- Organizaciones de servicio: en las que el beneficiario principal es aquella parte del público que goza del servicio.
- Organizaciones para el bienestar público: en las que el beneficiario principal es el público en general.

4.2.2. Aspectos básicos y aportes

La teoría neo estructuralista surge a partir del análisis de dos teorías: la teoría de la administración científica y la teoría clásica.

De la teoría de la administración científico toma:

Selección científica y preparación del operario; establecimiento de cuotas de producción; proporcionar incentivos salariales; planificación centralizada; e integración del obrero al proceso

Aunque esta teoría también fue muy criticada; se considera que existían deficiencias en cuanto a:

La mentalidad y prejuicios de dirigentes y empleados; falta de conocimientos sólidos sobre asuntos administrativos; se criticaba los mecanismos de la administración científica; la especialización del operario; visión microscópica; ausencia de comprobación física; enfoque incompleto de la organización; limitación del campo de aplicación; y enfoque de sistema cerrado.

En cuanto al análisis de la teoría clásica podemos destacar:

Aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios generales de la administración con base científica; se establecieron los 14 principios de la administración y se dividieron las operaciones en industriales y comerciales, y funciones técnicas, comerciales, financieros, de seguridad, contables y administrativas, estas funciones se engloban en planear, organizar, dirigir y coordinar y controlar.

En cuanto a las críticas podemos mencionar:

Enfoque incompleto de la organización; enfoque simplificado de la organización formal, ausencia del trabajo, el externo racionalismo (preocupación racional), y la teoría de la máquina (determinar causas y efectos).

Conflicto puede ser todo aquello que sea contrario a sus intereses o aspiraciones personales, los que pueden ser económicos, políticos, domésticos, morales u otros. Pero cuando hablamos de una teoría, podemos estar refiriéndonos a una hipótesis que se aplica a una ciencia o a un conocimiento especulativo.

Ralf Dahrendorf (1996) señala que el conflicto es el motor de la historia, es lo que mantiene el desarrollo de la sociedad. Este conflicto, para ser socialmente relevante se manifiesta más allá de las relaciones individuales. Encuentra su ámbito de desarrollo entre los roles sociales, entre grupos sociales, entre sociedades y entre organizaciones supranacionales.

Al revisar la obra de Marx, Dahrendorf centra su preocupación en el estudio de las fuentes estructurales de los conflictos y, en contra de lo que afirmaba Marx, descubre que la fuente estructural primera de los mismos no se halla en la desigual distribución de la

propiedad sino en la desigualdad del poder entre personas y entre grupos, a ello la denomina “distribución dicotómica de la autoridad”. Esta dicotomía es inevitable entre quienes pretenden mantener el orden y quienes desean subvertirlo; consecuentemente, la afirmación de que la autoridad es el elemento estructural de la organización, permite al sociólogo alemán asegurar que esta es la que provoca el conflicto persistente que, a su vez reestructura la misma sociedad en la que surgen nuevos conflictos.

4.2.3. Influencia y contraste

En cuanto a la influencia podemos destacar todo lo mencionado anteriormente; analiza y perfecciona las teorías anteriores modernizándolas y equiparándolas a ese momento.

Esta teoría toma como base la oposición entre el taylorismo y la teoría de las relaciones humanas, incluyendo los aspectos que considerados por una era omitidos por la otra.

También analiza las deficiencias de la teoría clásica y destaca los puntos interesantes de la misma; a la vez que analiza su contraposición con la teoría de administración científica.

Surge a partir de estudio de los tiempos y los movimientos que forman la división del trabajo y la especialización del operario con el fin de elevar su productividad en la teoría científica y se da gracias a la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones en la teoría clásica.

Analiza la teoría clásica y la de administración científica; de la teoría clásica destaca el aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y de la aplicación de principios generales; y de la teoría de administración científica va a tener en consideración ciertos puntos, a saber: selección científica y preparación del operario; establecimiento de cuotas de producción; proporcionar incentivos salariales; y la integración de obrero al proceso.

CAPÍTULO 5:

TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN LA TECNOLOGÍA

En este capítulo el objetivo es desarrollar las teorías más modernas que son las que ponen énfasis en la tecnología; para esto se va a abordar la Teoría de la contingencia que es la más representativa en este grupo. Como hicimos en los capítulos anteriores vamos a dividir su estudio en cuatro puntos: introducción, aspectos básicos, aportes principales y la influencia de la misma.

5.1. Teoría de la contingencia

5.1.1. Introducción

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, ya que todo depende del enfoque contingente, toda vez que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

Que una organización prepare sus planes de contingencia, no significa que reconozca la ineficacia de su empresa sino que supone un avance a la hora de superar cualquier eventualidad que pueden acarrear grandes pérdidas.

Busca una mejor comprensión de la naturaleza básica de la administración de las organizaciones, donde se puede adoptar una práctica administrativa más eficaz.

La teoría de la contingencia destaca la eficacia de las acciones administrativas emprendidas en una situación y reprueba de cierta forma la estandarización. Así pues ineludiblemente la tecnología, el tamaño y el ambiente son factores imprescindibles en un plan contingente debido a que una diferencia mínima en el devenir de las empresas marca pauta inicial en la elección adecuada de la tecnología en sus producciones y procesos y de esto se deriva a su vez la estructura de la organización gracias a las diferencias y categorías de tecnología; de esta manera es posible asegurar la correcta administración de los recursos evitando despilfarrarlos.

5.1.2. Aspectos básicos y aportes

Principios de la teoría contingencial:

- Es situacional porque depende de situaciones y circunstancias diversas, rechaza los principios universales de administración; todo es relativo.
- Admite que no hay “una única mejor manera” de administrar en una situación dada. Hay variables situacionales de ambientes internos y externos que impactan en la práctica administrativa.
- La teoría de la contingencia pone de relieve las relaciones lógicas del tipo “si... entonces”, “si” esta variable situacional existe, “entonces” esta es la acción que deberá tomar un administrador.
- Esta teoría tiene en cuenta el diseño de la organización, que es la estructura de la empresa. Dado los cambios continuos la estructura debe ser flexible y adaptable al ambiente.

La estructura de una organización y su funcionamiento, dependen de la interfaz con el ambiente externo.

Estas investigaciones y estudios fueron situacionales, demostrando que el funcionamiento varía según su contexto o ambiente, cuyas condiciones son dictadas “desde afuera de la empresa”.

Dentro de las variables contingenciales podemos mencionar: la antigüedad, tamaño, tecnología, el entorno o ambiente; y la estructura y comportamiento organizacional.

Alfred Dupont Chandler realizó una de las más serias investigaciones históricas sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones y estas a su vez pasaron un proceso histórico que involucraron cuatro distintas fases:

- Acumulación de recursos
- Racionalización del uso de los recursos
- Continuación del crecimiento
- Racionalización del uso de los recursos en expansión

Los diversos ambientes obligan que las empresas adopten nuevas estrategias que exigen diferentes estructuras organizacionales.

5.1.3. Influencia y contraste

La teoría de la contingencia plantea que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización.

“La administración contingencial hace referencia a las relaciones entre variables relevantes del medio ambiente y los conceptos y técnicas administrativas apropiadas que orientan una efectiva obtención de metas y objetivos”.

Desde sus inicios las teorías organizacionales se fundamentan en sistemas cerrados; los cuales definían su eficacia dependiendo de la organización interna. Desde el modo clásico racional hasta el modelo de relaciones humanas, los teóricos abordaron diversos enfoques para el estudio de la efectividad de la estructura y el recurso humano de las organizaciones, estas teorías fueron perdiendo vigencia debido a su rigidez, mecanicismo, humanismo exagerado, y pocas relaciones con el entorno.

A partir de las teorías estructuralistas se da inicio a la organización vista como un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente. De hecho, ya la teoría de sistemas propone que la apertura de una organización produce que esta este en constante intercambio de energía con su entorno; su naturaleza es orgánica, por lo que poseen una estructura

jerárquica flexible que les permite adaptarse con facilidad a los cambios que provienen de los agentes externos sin embargo, la generalidad de esta teoría conduce a la aparición de modelos mas prácticos como la teoría situacional.

La teoría contingente o situacional nace a finales de los años cincuenta. Surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales mas eficaces, derivando con ello una nueva concepción de empresa, que se adecua a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo; explicando que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos, manifestando que no existe una teoría única para la solución de los problemas organizacionales, rompiendo con los esquemas conceptuales de la administración tradicional.

CONCLUSIONES

La administración es la ciencia que tiene como objetivo el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

Es en el siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la administración de manera científica. A lo largo del tiempo como hemos visto en lo expresado anteriormente van surgiendo cambios e innovaciones que hacen inevitable que surjan nuevos enfoques sobre la administración y sobre las organizaciones en sí mismas.

En el desarrollo de este trabajo hemos expuesto algunas teorías y enfoques donde vemos que no siempre se arranca de cero, sino que se parte de lo ya investigado, y se hacen modificaciones o actualizaciones a partir de la nueva realidad actual.

La primera teoría que desarrollamos es la **Escuela de administración científica**; su enfoque se basa en las tareas, y su nombre se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Se le llama administración científica por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración. Frederick Taylor formula los cuatro principios de la administración; el foco de atención de este grupo de ideas se centro casi exclusivamente en el campo industrial-fábril.

La segunda teoría que exponemos es la **Escuela de administración industrial y general**; que surge contemporáneamente a la administración científica, es una respuesta a las necesidades requeridas por las organizaciones y el contexto. Esta teoría toma lo plasmado por la administración científica, pero se centra en la parte administrativa; en contraposición a tener un enfoque en las tareas, como la teoría clásica; tiene un enfoque en la estructura de las organizaciones.

Sus principales exponentes (Fayol y Ford) definen las áreas de operaciones de una empresa, y los principios fundamentales de la administración. De la administración científica toma la estandarización y especialización de las tareas y su concepción mecanicista.

La tercera escuela es la **Escuela neoclásica**, esta es desarrollada por los continuadores de la escuela clásica. Continúan con las ideas de la constante búsqueda de la máxima eficiencia fabril y una rígida estructura de dirección y control. Dedicaron sus mejores esfuerzos a adecuar las técnicas de eficiencia de los clásicos a los cambios tecnológicos; a los nuevos sistemas automáticos de transporte, carga, descarga y comunicaciones. Sus ideas no intentaron reelaborar los modelos clásicos ni cambiar sus pautas metodológicas, sino que, reivindicaron su filiación clásica y explicitaron su intención de adaptar y ajustar tales esquemas a las nuevas exigencias que el contexto impuso. Su principal exponente son: Luther Gulick.

La **Teoría burocrática** presenta un quiebre importante, mientras los neoclásicos analizaban cuestiones operativas de administración y producción; los autores del modelo burocrático en contraposición persiguieron en sus teorías y trabajos la construcción de modelos de control social. La administración de los neoclásicos contaba con herramientas para racionalizar las tareas y diagramar una estructura, pero carecía de modelos de control social que pudieran integrar las variables administrativas que venían mejorándose y adaptándose desde el trabajo de Fayol. El modelo desarrollado por Weber es el primer intento de lograr un modelo integrador de control administrativo; es mucho más complejo que el modelo neoclásico.

La **Escuela de relaciones humanas** tiene lugar en las dos primeras décadas del siglo XX, como consecuencia del desarrollo que las ciencias sociales habían alcanzado, que permitió que sus diferentes especialistas fueran llamados a estudiar e interpretar el fenómeno organizacional en sus nuevas características. Esto desafió a la investigación de un nuevo ámbito, el de la conducta, y abrió toda una nueva etapa que situaba todo lo existente en el plano formal (Taylor y Fayol) en un nivel de validez relativo. Podemos destacar un contraste entre esta teoría y las teorías anteriores plasmados en: la destrucción de la teoría clásica de la motivación exclusivamente económica, tal como expusiera Taylor; la

afirmación que el hombre está motivado por un complejo de factores de los cuales uno es el económico, pero no el único; la participación permite motivar la conducta en sentido cooperativo; y el foco de atención no es el individuo sino el grupo.

La **Escuela de la teoría de las organizaciones** integra dos aspectos de la organización: formal e informal. Reconoce y analiza la conducta del hombre y su comportamiento dentro de la organización y a la organización misma. Reemplaza la concepción clásica del “hombre económico” por el de “hombre administrativo”. Tiene como objetivo central analizar las limitaciones que tiene la racionalidad humana. Analizan desde una perspectiva crítica los principios de la administración clásica. Constituye a diferencia de las anteriores el primer intento de modelo integrador con rigor científico, el primero que se preocupó por los problemas semánticos y clarificó la relación de la administración con otras disciplinas.

La **Teoría del comportamiento organizacional**, se centra en las gerencias, y en las personas en sí. Esta teoría trajo un nuevo enfoque a la teoría administrativa, el cual es el enfoque de las ciencias de la conducta. Logró reducir la brecha entre el enfoque mecanicista de Taylor y el enfoque contemporáneo que enfatiza el comportamiento humano. Los orígenes de esta teoría se derivan de una fuerte y definitiva oposición a las teorías anteriores; critica severamente a la teoría de las relaciones humanas y a la teoría clásica; incorpora a la sociología al campo de la administración y marca una contraposición con la teoría burocrática, respecto al “modelo máquina”.

La **Teoría general de sistemas** es el estudio interdisciplinario de los sistemas en general. El objetivo de esta teoría es el descubrimiento sistemático de las dinámicas, restricciones y condiciones de un sistema, así como de principios que puedan ser discernidos y aplicados a los sistemas en cualquier nivel de anidación y cualquier campo. Las teorías tradicionales han visto a la organización como un sistema cerrado; esto ha llevado a no tener en cuenta el ambiente.

La **Teoría estructuralista** significa un desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una aproximación a la teoría de las relaciones humanas; representa una visión crítica de la organización formal. La oposición que surgió entre la teoría clásica y la de relaciones

humanas hizo necesaria una posición más amplia y comprensiva que integrase los aspectos considerados por una y omitidos por la otra y viceversa.

La **Teoría neo estructuralista** plantea lo mismo que la teoría estructuralista, y amplía el campo de investigación hasta abarcar todo tipo de unidad social en la que formalmente se den los criterios mínimos de definición de una organización; hace un revisión tanto de la administración científica, como de la administración industrial y general tomando puntos de cada una y rechazando otras.

Por último, la **Teoría de la contingencia** es situacional porque depende de situaciones y circunstancias diversas, rechaza los principios universales de administración; todo es relativo.

Bibliografía

Libros generales

- AMORAS E (2007) “Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas”. Lambayeque. Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.
- BARNARD C (1938) “The functions of the executive”. Boston. Editorial Harvard University Press
- BUENO CAMPOS E (1996) “Organización de empresas: estructura, procesos y modelos”. Madrid. Editorial Pirámide.
- CHANDLER A (1962) “Estrategia y estructura”. Massachusetts. Editorial The MIT press.
- CHIAVENATO I (2004) “Introducción a la teoría general de la administración”. Séptima edición. Cuajimalpa. Editorial Mc Graw Hill.
- DAHRENDORF R (1996) “Elementos para una teoría del conflicto social”. En JJ Sanchez de Horcato y O Uña (comp), La sociología. Textos fundamentales. Madrid. Ediciones libertarias.
- EGGERS M (2012) “Teoría de las organizaciones”. Ituzaingó. Editorial Maipue
- FAYOL H (1969) “Principios de administración industrial y general”. Buenos Aires. Editorial El Ateneo.
- GULICK L (1987) “Notas sobre la teoría de la administración”. En JM Shafritz y JS Ott, “Clásicos de la teoría de la organización”. Chicago. Editorial Dorsey Press.

- HALL R (1972) “Organizaciones: estructura y procesos”. Madrid. Editorial Prentice Hall Internacional.
- HERZBERG F (1959) “The motivation to work”. New York. Editorial Wiley.
- HERMIDA J (1983) “Ciencia de la administración”. Buenos Aires. Ediciones Contabilidad Moderna.
- HERMIDA J, SERRA R, KASTICA E (1997) “Administración y estrategia, teoría y práctica”. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- KATZ R (1974) “Skills of an effective administrator”. Boston. Editorial Harvard business review
- MARCH J, SIMON E, GUETZKOW (1958) “Organizaciones”. New York. Editorial John Wiley & Sons.
- MARCH J & SIMON E (1994) “Teoría de la organización”. Segunda edición. Barcelona. Editorial Ariel.
- MARX K (1977) “El capital: critica de la economía política”. Madrid. Editorial Akal.
- MASLOW A (1991) “Motivación y personalidad”. Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- MAYO E (1933) “The human problems of an industrialized civilization”. New York. Editorial Macmillan Co.
- MC GREGOR D (1960) “El lado humano de las organizaciones”. New York. Editorial Mcgraw Hill.
- MC GUIRE J (1971) “La conducta empresaria: estudios interdisciplinarios”. Buenos Aires. Editorial Hobbs.
- ROBBINS S (2004) “Comportamiento organizacional”. Mexico DC. Editorial Pearson Educacion.

- TAYLOR F (1969) “Principios de la administración científica”. Buenos Aires. Editorial El Ateneo.
- WEBER M (1964) “The theory of social and economic organization”. New York. Editorial Free Press.