



Figura 2.  
Fuente: Shutterstock/127977200

El administrador ha de desarrollar una serie de competencias y habilidades para alcanzar un desempeño exitoso, sumado a la capacidad de poner el conocimiento teórico en acción, y desarrollar una actitud proactiva y equilibrada que lo coadyuve a superar las situaciones que se pueden suscitar en el trabajo.

Muchos pensadores han analizado la administración desde distintos componentes para mejorar la misión de administrar y lograr la máxima eficiencia de los recursos disponibles, plasmando postulados que generen sincronía entre el recurso humano y las herramientas para trabajar, aplicables a cualquier organización.

Los cambios y el auge de la innovación y la tecnología han gestado mercados que crean productos y servicios más completos para satisfacer a consumidores demandantes, productos de las tendencias de consumo y accesibilidad a la información, lo que conduce que se continúe con el análisis de las organizaciones y la complejidad de sus operaciones, para que se adapten y amplíen las posibilidades competitivas del mercado. A continuación, están algunas teorías de la Administración.



#### Instrucción

Los invitamos a desarrollar la actividad de emparejamiento. Se encuentra disponible en la página principal del eje 1.

## Administración científica (1903)



Figura 3.

Fuente: Shutterstock/248597491

Su énfasis estaba en el puesto de tareas. Esta escuela incorporó los métodos de la investigación a los problemas de la administración, empleando la *observación* y la *medición*. Inició a principios del siglo XX con el ingeniero Frederick Winslow Taylor como precursor, quien revolucionó el pensamiento al promover la eliminación del desperdicio y las pérdidas de las empresas por medio del aumento de los niveles de productividad mediante la aplicación de los métodos y las técnicas de la ingeniería industrial (Chiavenato, 2004).

La administración científica surgió como respuesta a situaciones como el crecimiento de las empresas, el bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, el desperdicio, el elevado volumen de pérdidas por malas decisiones, la competencia intensa y la insatisfacción de los operarios debido a los extensos horarios de trabajo. Proyecta su finalidad al diseño de procesos con énfasis en las tareas de los obreros a través de la eficiencia. *Se centra en el análisis de las tareas de cada trabajador, descomponiendo sus movimientos y procesos para perfeccionarlos y racionalizarlos, en busca del logro y la optimización de los tiempos.* Taylor concluyó que hay que establecer condiciones para pagar más al trabajador que produzca más. Analizó la racionalización del trabajo operativo para concluir que debe estar apoyado en una estructura general de la empresa, coherente con la aplicación de sus principios. La escuela científica establece cuatro principios:



### Observación

Procedimiento de recolección de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar los hechos, las realidades sociales y a la gente en sus actividades.

### Medición

Asignación de números a objetos, eventos y a las unidades de análisis, de acuerdo con ciertas reglas.

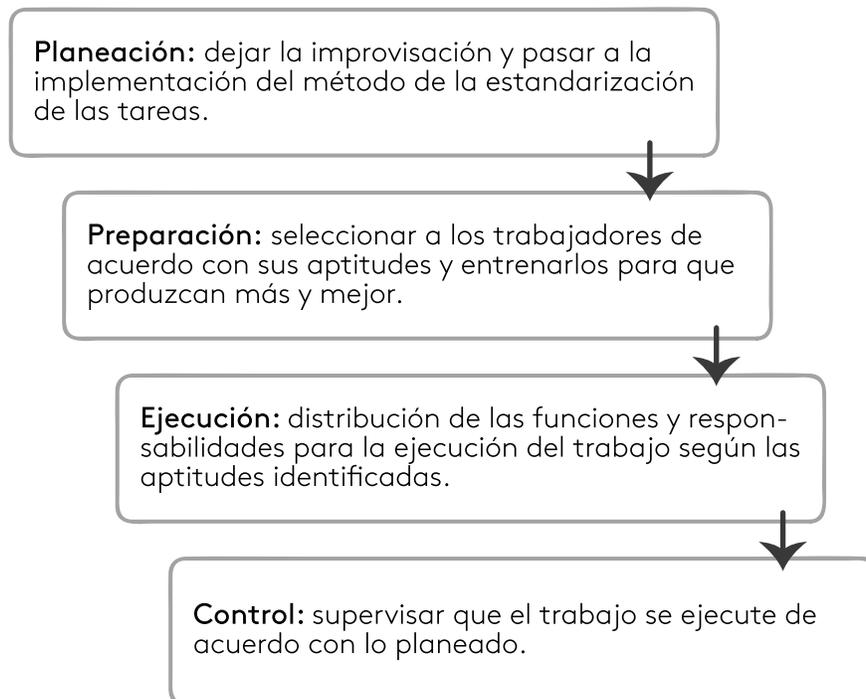


Figura 4.  
Fuente: propia.

Taylor creó una organización racional del trabajo, sustituyó los métodos empíricos por los científicos fundamentados en:

1. El análisis del trabajo y el estudio de los tiempos y movimientos: se descomponen las tareas, transformándolas en movimientos sencillos, racionalizando y estandarizando los movimientos fundamentales.
2. Estudio de la fatiga humana: con base en la fisiología y la anatomía humana eliminar los movimientos inútiles para la ejecución de una tarea para evitar el agotamiento que está relacionado con la disminución de la productividad y calidad del trabajo, pérdida de tiempo y el aumento en la rotación de personal por enfermedades y accidentes laborales.
3. División del trabajo y especialización del operario: para la ejecución de una tarea.
4. Diseño de los cargos y las tareas: crear y combinar los cargos para la ejecución de las tareas, considerando que la tarea es la actividad mínima a ejecutar en la división del trabajo.
5. Incentivos salariales y premios por producción: estimular la remuneración basada en la producción de cada operario y penalizar a los trabajadores cuya producción era inferior a la establecida como promedio.

6. Concepto de *homo economicus* o el hombre económico: según el cual el hombre realiza el trabajo como un medio para ganarse la vida, con la remuneración económica como motivación fundamental.
7. Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, comodidad y otros): Comprende los factores que inciden en la eficiencia, ya que garantizan el bienestar físico y disminuye la fatiga de los trabajadores.
8. Estandarización de los métodos y de las máquinas: para reducir la variabilidad en el proceso productivo y disminuir el desperdicio.
9. Supervisión funcional: especialización para una supervisión funcional.

### Teoría de la burocracia (1909)



Figura 5.  
Fuente: Shutterstock/692559100

Su énfasis estaba en la racionalización y las normas. La palabra burocracia en este caso se relaciona con un grupo de funcionarios dependientes de una autoridad suprema y encargados del manejo de asuntos particulares. Surgió como producto de cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento. Su máximo exponente Max Weber (1864-1920) planteó que existían tres formas de racionalización: el capitalismo, la burocracia y la ciencia. La burocracia era el aspecto racional y eficiente vinculado con las normas explícitas, lo que se tradujo en un sistema racional legal donde toda la operación de la organización estaba sujeta a las tres formas de dominación legal planteadas por Weber: el sistema basado en el poder carismático de un líder, el sistema basado en el poder tradicional y el sistema racional legal. El sistema burocrático presenta las siguientes características:

- Carácter legal de las normas: todo está debidamente reglamentado.
- Carácter formal de las comunicaciones: todo lo que se solicite deberá ser transmitido por escrito, haciendo uso de los canales y las vías de comunicación adecuados y dispuestos por la organización.
- La impersonalidad de las relaciones: las personas que desempeñan cierto tipo de funciones pueden ser reemplazadas por alguien con las mismas capacidades o aptitudes. El poder no se hereda, no genera corrupción o nepotismo.
- División racional del trabajo: a cada persona se le asigna un rol con actividades determinadas de acuerdo con su capacidad técnica, profesional y meritocrática.
- Jerarquías y autoridades claras: siempre se sabe a quién se responde y a quién solicitar ayuda para solucionar algún problema o tomar una decisión.
- Rutinas estándares: existen normas a seguir, pensadas para facilitar y disminuir el tiempo de los procesos.
- La implementación de un sistema como estos presenta algunos inconvenientes como: la excesiva rigidez frente a la norma, el crecimiento desmedido de los procedimientos y el papeleo, muchas veces innecesario, y el retraso en las decisiones por la necesidad de cumplir un excesivo número de normas.



#### Nepotismo

Trato de favor hacia familiares o amigos, se otorgan cargos o empleos públicos por el mero hecho de serlo, sin tener en cuenta otros méritos.

#### Estándar

Que sirve de patrón, modelo o punto de referencia para medir o valorar algo de la misma especie.

## Teoría tradicional o clásica (1916)

Su énfasis estaba en la estructura y la eficiencia. A comienzos del siglo XX dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre la administración. El estadounidense Frederick Winslow Taylor inició la escuela de la administración científica, que aumenta la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero. El europeo Henri Fayol desarrolló la Teoría clásica que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de los principios científicos generales de administración (Chiavenato, 2004). Estas ideas, algunas concordantes y otras opuestas, se constituyeron como las bases del enfoque clásico de la administración y se convirtieron en los lineamientos predominantes durante las cuatro primeras décadas del siglo XX.



## ¡Datos!

El origen de este enfoque clásico surgió en Inglaterra en el ámbito de la Revolución Industrial, donde las estructuras productivas, laborales y salariales se transformaron. Se relacionó con el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, y la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para obtener el mejor rendimiento de los recursos empleados y establecer las posiciones competitivas ante el auge de las empresas satisfaciendo las mismas demandas.

El enfoque clásico se divide en:

- a. La escuela de administración científica: desarrollada en Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor. Estaba conformada por ingenieros como Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) y Harrington Emerson (1853-1931) entre otros. Se suele incluir a Henry Ford (1863-1947) por haber aplicado los principios en sus negocios. Su estudio se basó en el incremento de la productividad a partir del aumento de la eficiencia del nivel operacional, haciendo énfasis en el análisis de los puestos y la división del trabajo de los obreros, por considerar el cargo y las actividades partes constitutivas de la organización. **La atención se centró en el método de trabajo, en la ejecución de una tarea y en el tiempo estándar para ejecutarla.** Esta orientación permitió la especialización del obrero y la reagrupación de los movimientos, las operaciones, tareas y los cargos que constituyeron la organización racional del trabajo (Chiavenato, 2004).
- b. Corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización: sus principales exponentes fueron Henry Fayol, James Mooney, Lyndall Urwick y Luther Gulick. **Se centró en el aumento de la eficiencia de la empresa por medio de la anatomía (estructura) y la fisiología (funcionamiento) de la organización.** Se considera una corriente teórica, con atención en la estructura de la organización, sus elementos y principios, así como la relevancia de su departamentalización.

Se identifican como logros de la Teoría clásica la organización formal, la representatividad anatómica y estructural de una organización, el establecimiento de los principios de la administración, la definición de las funciones del administrador, el establecimiento de las funciones y las actividades industriales (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, administrativas y contables). Las seis funciones de la empresa son:

1. Función técnica: producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Función comercial: compra, venta o intercambio de los bienes y servicios de la organización.

- 
3. Función financiera: búsqueda y gestión de los recursos capitales para la operación diaria de la organización.
  4. Función de seguridad: protección y preservación de los bienes y las personas vinculadas con la organización.
  5. Función contable: inventarios, registros, balances y estadísticas de la empresa.
  6. Función administrativa: coordinación de las demás actividades. Sincroniza las funciones y está por encima de la empresa.

Este planteamiento determinó las funciones del administrador y del proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar. Los principios de la escuela tradicional están vigentes en la administración contemporánea y son (Münch, 2006):

### Estructura

1. División del trabajo: al dividir las tareas las personas se especializan en las actividades que están realizando, lo que conduce a hacer mejor las cosas, a reducir los tiempos de las actividades y a incrementar la eficiencia y productividad.
2. Autoridad y responsabilidad: la autoridad es el derecho a dar órdenes y a esperar obediencia. La responsabilidad es consecuencia de la autoridad, implica rendir cuentas por las decisiones tomadas. **La autoridad reposa sobre el cargo y no sobre las personas, se puede delegar el mando, pero la responsabilidad no, es el líder quien asume las consecuencias.**
3. Disciplina: obediencia y respeto hacia las normas establecidas por la organización y que deben ser de conocimiento de todo el personal.
4. Unidad de mando: cada empleado debe tener un solo jefe directo de quien recibe órdenes e instrucciones.
5. Unidad de dirección: presentación de pautas establecidas en los manuales de procedimientos. En la inducción se explica al trabajador las actividades de su cargo, lo que se espera de él y los objetivos que debe alcanzar.
6. Subordinación de intereses: determina que los intereses generales de la organización están por encima de los particulares.
7. Remuneración del personal: debe existir una satisfacción justa y garantizada para los empleados, con una retribución lógica, proporcional con el cargo y las actividades encomendadas, es pactada mutuamente desde el inicio de la relación laboral.

8. La centralización: concentración de la autoridad en un punto jerárquico de la organización. Independientemente del número de sucursales o ciudades de operación de la empresa el poder está centralizado en una cabeza o nivel de mando donde se toman las decisiones.

## Individuo



Figura 6.  
Fuente: Shutterstock/642052630

1. La cadena escalar: establece la línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo de la jerarquía. Tiende a ser piramidal con orden ascendente, ya que la mayor parte de los trabajadores conforman la base de la cadena.
2. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. Contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos para minimizar la repetición de las acciones y los movimientos que van afectar la eficiencia en el trabajo.
3. Equidad: principio que va en doble vía y relaciona la amabilidad y la justicia para conseguir la lealtad del personal hacia la organización.
4. La estabilidad del personal: la rotación del personal tiene un efecto negativo sobre la eficiencia de la organización. Aunque algunas organizaciones tienden a rotar a sus trabajadores para que conozcan cada proceso, en una visión holística se habla de la rotación negativa del personal cuando el trabajador se va de la empresa. La rotación constante trae un incremento de los gastos, reprocesos y cambios que entorpecen y retrasan la operación de la organización.



### Equidad

Dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.

### Holística

Del todo o que considera algo como un todo.

5. Iniciativa: capacidad para visualizar y proponer un plan con probabilidades de éxito. Es un rasgo muy apetecido en las organizaciones.
6. Espíritu o unidad de equipo: la armonía y la unión son fortalezas para la organización.

## Teoría de las relaciones humanas (1932)



### Lectura recomendada

Revisemos la siguiente lectura en donde se trata la importancia del enfoque humanista como factor transformador de la gestión pública:

*Lo humano en la teoría de las organizaciones*

Solange Díaz García

Su énfasis estaba en la humanización de la administración. Con el surgimiento de la Teoría de las relaciones humanas se incorporaron conceptos como la motivación y dinámica de grupo, y se reevaluaron las teorías clásicas relacionadas con la autoridad, la jerarquía y la racionalización del trabajo. Elton Mayo (1880-1949) es considerado el fundador de la escuela y su interés primordial fue estudiar en el jefe los efectos psicológicos que podrían producir las condiciones físicas del trabajo con relación a la producción, demostrando que no existe la cooperación de los trabajadores si estos no son escuchados y que es difícil llegar a los objetivos sin su disposición. **Esta teoría nació en la década de los 30 en Estados Unidos y otorgó un enfoque humanístico a la administración con el desarrollo de las ciencias sociales, como la psicología. Surgió como respuesta a la fuerte deshumanización del trabajo que reinaba con métodos estrictos a los que los trabajadores debían ajustarse.** Se encargó de flexibilizar los enfoques liberando los conceptos mecanicistas y democratizando las teorías clásicas, adaptándolas a los patrones de comportamiento de la población. Como resultado, las ciencias humanas pusieron en tela de juicio los postulados de las teorías clásicas de la administración. Mayo hizo un experimento en la compañía Western Electric para determinar la relación entre la satisfacción del hombre con la eficiencia de los obreros en la producción, estableciendo que:

- El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.
- El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo, los trabajadores no reaccionan aisladamente.

- Los trabajadores que producían aisladamente, muy por encima o muy por debajo de la norma estandarizada, perdían el afecto y respeto de sus compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por las normas y los estándares sociales.
- En la organización hay que tener en cuenta los aspectos y las peticiones que tienen los trabajadores para establecer las relaciones humanas.
- A mayor interacción mayor capacidad productiva.
- Cualquier cambio produce una reacción en el personal.
- Cuando el trabajador se siente bien es más productivo a la hora de trabajar.

Con la Teoría de las relaciones humanas se desplazó el concepto de *homo economicus* por hombre social, basado en las siguientes apreciaciones (Chiavenato, 2004):

- Los trabajadores son seres humanos complejos con una carga de emocionalidad propia.
- La motivación de las personas está ligada con la satisfacción de las necesidades del entorno social.
- El comportamiento de los grupos depende del estilo de la supervisión y el liderazgo.
- Las normas del grupo sirven como mecanismos reguladores del comportamiento y controlan, de modo informal, los niveles de producción.



Figura 7.  
Fuente: Shutterstock/94411264

Otro representante de la Teoría de las relaciones humanas fue Kurt Lewin (1890- 1947), quien habló sobre la motivación y la frustración. Comprobó que todo comportamiento humano es motivado y consiste en la tensión del individuo, lo que origina un comportamiento encaminado a la satisfacción de una o más necesidades. De aquí surgió el concepto de triple motivacional: el organismo humano permanece en equilibrio psicológico hasta que un estímulo lo rompe o cree una necesidad que provoca un estado de tensión que sustituye al anterior estado de equilibrio. **La tensión genera un estado capaz de alcanzar una satisfacción de esa necesidad, si esta se satisface el organismo retorna a su estado de equilibrio hasta que sobrevenga otro estímulo. Toda satisfacción es una descarga tensional que permite el retorno al equilibrio anterior.** La frustración se da cuando no se satisfacen las necesidades porque existe alguna barrera. Cuando esto ocurre surge la frustración y no permite liberar la tensión ni mantener el equilibrio. La compensación o transferencia se presenta cuando el individuo intenta satisfacer alguna necesidad imposible de ser satisfecha, mediante la satisfacción de otra complementaria. De este modo la satisfacción de esta necesidad aplaca la satisfacción de la más importante.



### ¡Importante!

Toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o compensada y cada una de estas soluciones implica una infinidad de matices y variaciones intermedias (Chiavenato, 2004).

Mary Parker Follet (1868-1933) también analizó aspectos relacionados con la coordinación, administración y el mando, criticó la época científica por considerar que no daba importancia al aspecto psicológico. Prestó atención a los temas conflictivos de las empresas y su afectación sobre la administración. Logró reducir la brecha entre el enfoque mecanicista de Taylor y el enfoque contemporáneo que enfatizaba el comportamiento humano. A ella se debe la integración de la administración científica con el enfoque de grupo a las soluciones administrativas. Estaba segura de que ninguna persona podía sentirse completa a menos de que formara parte de un grupo, y que los seres humanos crecían gracias a las relaciones con otros miembros de las organizaciones. Afirmaba que la administración era el arte de hacer las cosas por medio de las personas. Creía en la fuerza de grupo con la cual los individuos podían combinar sus talentos para crear algo mayor.

Por lo tanto, toma fuerza la teoría de las relaciones humanas donde el trabajador es el centro de la administración. Gracias a ella surge una nueva visión del trabajador, enfocándose en sus sentimientos, metas y temores. Mayo desestima los postulados anteriores tomando en cuenta que el factor psicológico casi siempre es más importante que el dinero, y que las personas son motivadas por algunas necesidades como el dinero, la ropa y los alimentos, lo que les ayuda a satisfacer sus necesidades con la ayuda del grupo en el que conviven.



Esta teoría señala que el comportamiento de los trabajadores se puede controlar con una buena supervisión y liderazgo, combinado con un jefe eficaz y con la capacidad para orientar a sus trabajadores. La psicología industrial demostró la parcialidad de los principios de la administración adoptados por la teoría clásica.

## Teoría general de los sistemas (1951)

Su énfasis estaba en la organización concebida como un sistema. Su precursor fue Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), biólogo y filósofo austriaco quien definió al organismo como un sistema abierto, en constante intercambio con otros sistemas circundantes por medio de complejas interacciones. Señaló que hay normas para ser implementadas en cualquier sistema. Definió al sistema como **el conjunto de elementos que funcionan de manera coordinada entre sí para el logro de un objetivo y que este consiste en la finalidad del sistema**. Sostiene que cualquier sistema está compuesto, como mínimo, por cuatro elementos: los insumos relacionados con el abastecimiento de lo necesario para que funcione el sistema, el proceso de la transformación de los insumos, el producto del proceso y la retroalimentación que es la respuesta a este proceso cíclico. Hay tres premisas que todo sistema debe cumplir: las funciones dependen de su estructura, los sistemas siempre pertenecen a otro mayor, y los sistemas pueden ser abiertos por ser susceptibles a recibir información de otros sistemas. Esta teoría distingue varios niveles de acuerdo con su complejidad: el sistema como una totalidad coherente, el suprasistema como el medio que rodea al sistema, y el subsistema donde el componente del sistema es el individuo. La teoría presenta estas características:

1. Totalidad: va más allá las características generales de sus miembros.
2. Sinergia: la variedad o alteración de una de sus partes incide en las demás y en su conjunto.
3. Entropía: tienden a conservar su identidad pese a la multiplicidad de significaciones que pueden componer el entorno.
4. Equifinalidad: las modificaciones efectuadas en el sistema son independientes de las condiciones iniciales.
5. Equipotencialidad: permite a las partes restantes asumir las funciones de las partes extinguidas.
6. Finalidad: los objetivos son el factor que integra a todas las partes del sistema.
7. Retroalimentación: mantienen un intercambio de información entre cada una de sus partes y el entorno.
8. Homeostasis: todo sistema viviente se puede definir por su tendencia a alcanzar un punto estable.
9. Morfogénesis: todo sistema se define por su tendencia al cambio.



### Sinergia

Trabajo o esfuerzo para realizar determinada tarea muy compleja y conseguir el éxito.

### Entropía

Magnitud termodinámica que indica el grado de desorden molecular de un sistema.

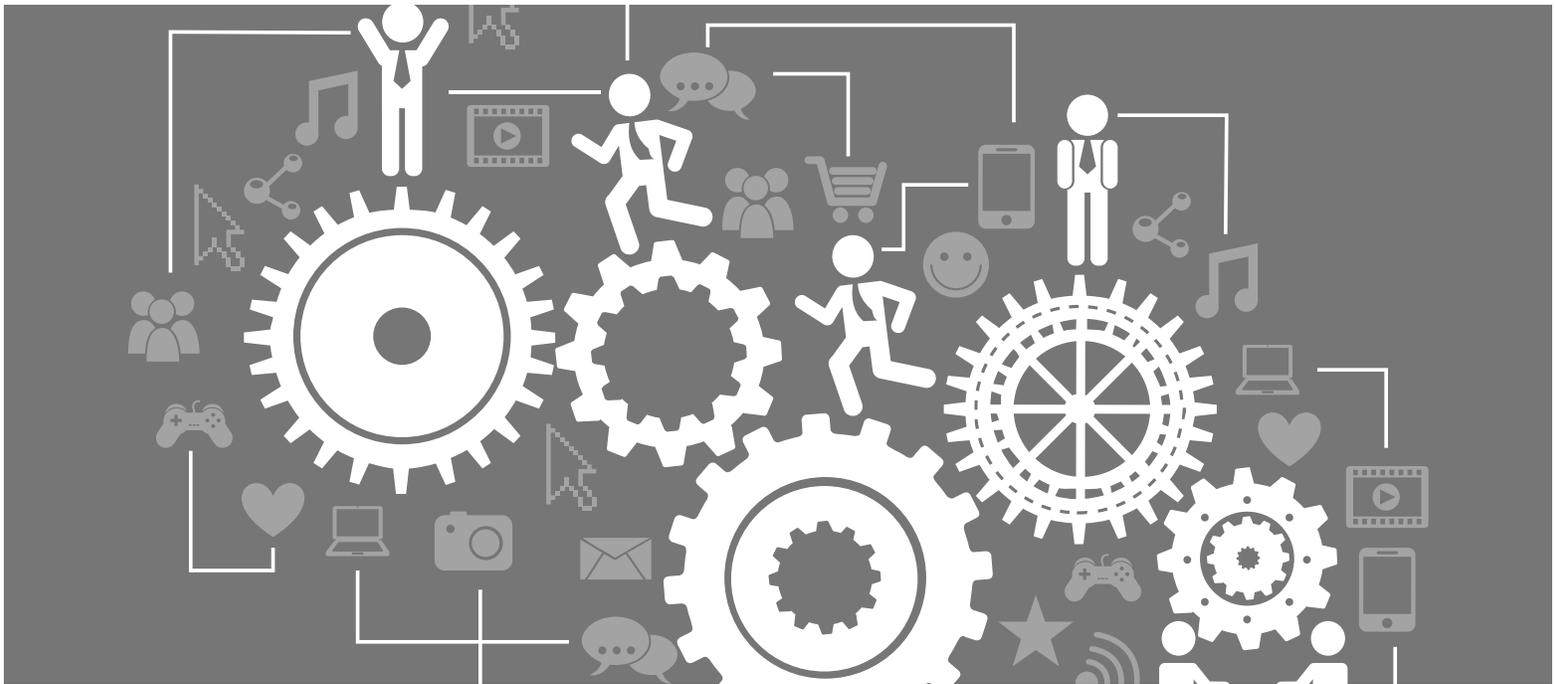


Figura 8.  
Fuente: Shutterstock/153951659

En la Teoría se presenta una clasificación de los sistemas, de acuerdo con dos criterios:

- a. Constitución: pueden ser físicos, como en el caso de la maquinaria y abstractos, como las ideas o los planes.
- b. Naturaleza:
  - Sistemas abiertos: mantienen fronteras abiertas con los demás sistemas con los que comparten intercambios de energía e información.
  - Sistemas cerrados: hay un intercambio nulo y/o escaso de energía e información con el entorno.

Esta teoría se aplica aún, pues las organizaciones no han dejado de ser sistemas sociales, pueden ser administradas bajo este criterio y pueden llegar a ser más eficientes a través de la interrelación de sus elementos.

### **Enfoque conductista (1957)**

Su énfasis estaba en comportamiento humano. Se presenta como teoría formal con enfoque en referentes de las relaciones humanas, rechazando sus concepciones románticas. Nació a finales de los 40 y se presentó como una antítesis de las teorías clásicas, pese a que planteó una reacomodación de los enfoques anteriores, ampliando su contenido y diversificando la naturaleza de la administración y el recurso humano. **Se fundamenta en el comportamiento humano y en la psicología metódica, está basado en**

el aprendizaje, el estímulo, los hábitos y las reacciones a las respuestas. No abarca conceptos subjetivos como la sensación, percepción o las emociones. Su esencia recae en la conducta individual de las personas. Es de suma importancia el análisis de la motivación individual para identificar las necesidades humanas y mejorar la calidad de vida en las organizaciones. Trajo una concepción: el enfoque de las ciencias de la conducta (*Behavioral Sciences Approach*), el abandono de las posiciones normativa y prescriptiva de las teorías anteriores (la Teoría clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas en un contexto organizacional más amplio (Chiavenato, 2004).

Abraham Maslow (1908-1970) fue uno de los primeros en plantear la Teoría de la motivación que jerarquiza las necesidades del individuo de acuerdo con su importancia e influencia, las clasifica en: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Las esquematiza en una pirámide, en la base están las necesidades fisiológicas entendidas como primarias, hasta llegar al pico con la satisfacción de la autorrealización, por considerar que cada vez son menos las personas que logran su satisfacción. Maslow manifestó que, una vez una necesidad es satisfecha deja de ser motivadora de conducta, permitiendo que se requiera la satisfacción de las necesidades más complejas.



#### ¡Importante!

Cada persona posee más de una motivación en todos los niveles y las necesidades más elevadas actúan sobre las más bajas, determinando la conducta como un mecanismo a través del cual las necesidades se manifiestan.

Aunque muchos de sus postulados fueron cuestionados, actualmente es útil para el esquema organizador del administrador.

Frederick Herzberg (1923-2000) planteó la Teoría de los dos factores en la que señala que existen dos factores que orientan la conducta de las personas: los higiénicos, que comprenden todas las condiciones determinadas por la empresa, tales como los sueldos y las políticas de trabajo, y que, aunque son externos, inciden en su motivación. Los motivacionales están relacionados con la naturaleza del cargo asignado al trabajador, las actividades y tareas que de él se derivan. **Consideraba que los factores higiénicos y los motivacionales no estaban relacionados entre sí y propuso el enriquecimiento de las tareas como un mecanismo para estimular el desarrollo del individuo y motivarlo al cambio.**

De igual manera Douglas McGregor (1906-1970) planteó la Teoría X y Y, según la cual:

a. Teoría X: las personas son perezosas por naturaleza y esperan una remuneración

como recompensa por los trabajos mínimos, prefieren no asumir responsabilidades ni retos, se resisten a los cambios como un medio para garantizar su seguridad, son dependientes y necesitan de la supervisión y el control de la administración.



### ¡Importante!

Es una representación de las teorías clásicas según las cuales la administración debe promover la organización de los recursos y direccionar a las personas frente a sus tareas y actividades por considerarlas pasivas en la relación con la empresa, y motivadas por los factores económicos como recompensa a las labores realizadas.

- b. Teoría Y: es la concepción moderna de la teoría conductista y plantea que el trabajo puede ser para el individuo una fuente de motivación y recompensa, que las personas pueden llegar a ser pasivas o reactivas por experiencias laborales anteriores, pero que pueden modificar su actitud hacia la empresa y las labores encomendadas. Los trabajadores, bajo los factores motivacionales y conductuales adecuados, están en capacidad para asumir responsabilidades y ser gestores de autocontrol. Considera que el excesivo control y la amenaza de sanción no son los únicos recursos para obtener dedicación y empeño de los trabajadores.



### ¡Importante!

Esta teoría supone un estilo de dirección participativa en la que priman los valores humanos y sociales.

## Enfoque situacional o de la contingencia (1972)



### Lectura recomendada

Los invitamos a realizar la lectura complementaria:

*Administración y organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo* (pp. 69-75)

Jenny Martínez Crespo

Su énfasis estaba en el medioambiente y tecnología. La contingencia hace referencia a una situación incierta o eventual que, aunque puede suceder o no, es preciso contemplarla como un imprevisto para establecer estrategias y determinar qué hacer en caso de que ocurra. A finales de los 50 la socióloga Joanne Woodward (1930-1957) analizó cien firmas industriales identificando tres formas de producción: producción o manufactura unitaria, producción en masa o mecanizada y producción continua o automatizada; deduciendo que la tecnología adoptada determina la estructura y los comportamientos empresariales, lo que significa que dependiendo de las técnicas utilizadas puede adaptarse a un comportamiento empresarial igual o diferente al de las demás. Posteriormente Tom Burns y James Stalker analizaron veinte firmas de la industria electrónica en Escocia e Inglaterra, con el fin de identificar la relación entre la administración y el entorno, clasificando a las organizaciones, como se muestra a continuación, y concluyendo que las metas determinan la estructura de cada una:

- a. Organizaciones mecanicistas: poseen estructura rígida con actividades y responsabilidades bien definidas, la comunicación es utilizada para la socialización de órdenes o decisiones, el poder centralizado en lo alto de la pirámide estructural, la lealtad y la obediencia a los jefes son condiciones para continuar haciendo parte de la organización, y las actividades de producción son repetitivas y rutinarias.
- b. Organizaciones orgánicas u organicistas: estructura más flexible en la que se favorece el trabajo en equipos o por proyectos, la autoridad varía con cada uno, las comunicaciones son más informativas que socializadores de decisiones, todos los niveles de la organización deben tomar decisiones y los elementos de producción pueden estar según las actividades necesarias.

A finales de los 60, James Thompson (1920-1973) relacionó a las organizaciones con el medioambiente, en un sistema abierto y bajo el concepto de la racionalidad organizacional. Posteriormente Tom Lawrence y Lorsch estudiaron un grupo de organizaciones de alimentos y contenedores, como resultado afirmaron que los problemas organizacionales son la diferenciación y la integración, infiriendo que la empresa que más se adapta a las características del ambiente estará más cerca del éxito.

Este enfoque surge bajo la iniciativa de los científicos sociales que estudiaron la relación entre las estructuras sociales y el papel en el sistema social. Plantea una relación funcional entre los factores del ambiente y las técnicas administrativas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización, donde el ambiente y la tecnología son factores para tener en cuenta en un plan contingente. Concluye que no existe una única forma óptima para organizar y administrar que sea aplicable a todas las organizaciones, sino que todo depende del ambiente donde desarrollan sus actividades, ya que la estructura de la organización debe adaptarse al ambiente externo de la empresa, además de la tecnología con la que cuenta y el tamaño de la entidad y el entorno.