



San Marcos

#1 EN EDUCACIÓN
VIRTUAL

Enfoques, modelos y teorías de la administración

AUTOR: Daniel de Jesús Hernández Bolaños
Mayo: 2022



San Marcos

www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica

Enfoques, modelos y teorías de la administración

Autor: Hernández Bolaños Daniel de Jesús

Enfoques, modelos y teorías de la administración

Editorial: Universidad San Marcos. San José, Costa Rica. 2022

Total de páginas: 20

Tamaño de hoja: 8.5" x 11".



El contenido de esta obra se ofrece bajo una licencia **Atribución no comercial sin derivados de cc**. El contenido de esta obra puede considerarse bajo esta licencia a menos que se notifique de manera diferente

Enfoques, modelos y teorías de la administración

Autor: Daniel de Jesús Hernández Bolaños **

Mayo,2022

¿Cuáles son los principales enfoques y modelos de la administración?

Resumen

El mundo en el que vivimos se rige principalmente por organizaciones de todo tipo. Las organizaciones se han vuelto la unidad para comprender cómo es que funcionan las estructuras tal como las conocemos hoy. Es por eso que se vuelve de suma relevancia comprender los distintos enfoques y modelos sobre la administración que se han desarrollado a lo largo del tiempo, para tratar de responder a las necesidades y las complejidades que las personas han enfrentado.

Palabras clave

Administración, administración científica, modelos, enfoques, Taylor, Fayol, Mayo, teoría clásica, teoría humanista, teoría estructuralista, modelo burocrático, principios, *homo economicus*, hombre social, hombre organizacional.

What are the main administration models and approaches?

Summary

The world in which we live in is mainly governed by organizations, of all kinds. Organizations have become the unity to understand how things work as we know them today. That is why it becomes very important to understand the different administration models and approaches that have been developed over time, trying to respond to needs and complexities that people have faced.

Keywords

Administration, scientific administration, models, approaches, Taylor, Fayol, Mayo, classical theory, humanistic theory, structuralist theory, bureaucratic theory, model, principles, economic man, social man, organization man.

El mundo y todo lo que conocemos de él está compuesto por organizaciones; desde las sociedades más antiguas hasta las modernas, desde los aspectos más formales como las grandes empresas hasta la conformación de un grupo de vecinos dentro de una comunidad, todas estas relaciones se dan por medio de una organización.

Las personas en todas las etapas de sus vidas se ven inmersas en organizaciones. Es decir, para que una persona pueda desenvolverse en sociedad, requiere de las organizaciones. Pero también, para que las organizaciones funcionen, estas dependen de las personas que las conforman, principal elemento de una organización.

Tan diversas son las organizaciones como lo son las personas que las conforman. Algunas son más complejas que otras, por su tamaño, su estructura, las operaciones o actividades propias de la organización y un sinnúmero de factores más que se ven incluidos dentro de una organización.

Cuando las organizaciones alcanzan ciertas dimensiones, resulta necesario que sean administradas, por medio de una división de tareas, una jerarquización y un orden. La administración lo que permite es orientar a las organizaciones a su crecimiento, al éxito y la supervivencia. Por este motivo, la administración se considera un área de estudio sumamente amplio pero complejo a la vez, con principios y aspectos generales, aplicables a todas las organizaciones, pero tomando en cuenta que no existen dos organizaciones iguales.

Las tres habilidades del administrador

Según Katz (1972), el éxito de una persona que ejerza la administración depende de su desempeño y de la manera en la que se desenvuelve en sus funciones y no en quién sea la persona o el puesto que tiene. Se trata sobre lo que la persona alcanza por medio de la comunicación, el trato con las demás personas, la manera cómo maneja el entorno, entre otras situaciones.

Para entenderlo, propuso que existen tres tipos de habilidades que debe alcanzar una persona administradora, estas son las habilidades técnicas, las humanas y las conceptuales. Estos tres tipos de habilidades se caracterizan por:

Habilidades técnicas

- Capacidad de aplicar el conocimiento y la experiencia en un tema.
- La educación formal forma parte de, pero no excluye otros medios para adquirir dicho conocimiento y experiencia.
- La especialidad de las personas se desarrolla con el tiempo en el trabajo.

Habilidades humanas

- Capacidad de trabajar con otras personas.
- Buena comunicación (asertiva) y escucha activa.
- Motivar al personal y equipos de trabajo.
- Generar seguridad y confianza para el personal.
- Permite resaltar las mejores cualidades de las personas y aumentar la productividad de las personas.

Habilidades conceptuales

- Capacidad de comprender todas las funciones dentro de la organización e integrarlas entre sí.
- Están relacionadas con el pensamiento y razonamiento.
- Permiten desarrollar opciones para la solución de problemas.
- Permiten interpretar las situaciones para tener una visión a futuro.

El estudio de la administración a través del tiempo permite observar la manera en cómo los descubrimientos, las orientaciones de los descubrimientos y las líneas de pensamiento marcaron la manera en la cual se gestionaban las organizaciones, lucrativas o no, estatales o privadas.

Las escuelas de pensamiento, vistas en otra lectura (consultar Generalidades de la Administración Pública), influyeron en los modelos y enfoques sobre la administración. Estos surgen para atender problemas propios de la época, la coyuntura e hitos que acontecieron, de las dinámicas sociales, económicas y políticas, además de otros factores como situaciones identificadas que no lograron ser resueltas en otras propuestas de modelos.

Modelos y enfoques de la administración

Enfoque clásico

El enfoque clásico surge debido al crecimiento acelerado de las empresas, un crecimiento que fue desorganizado y llevó a las empresas a requerir de formas concretas y fundamentadas de organizarse. También, influyó la necesidad de aumentar la eficacia y la eficiencia de las operaciones y aumentar la productividad de las empresas.

El establecimiento de los monopolios generó dicho crecimiento exponencial de las empresas en poco tiempo, con el fin de implementar la producción en masa y así obligar a la contratación de mucho más personal. Tener el control de todas las personas empleadas era una tarea titánica e imposible de realizar desde la perspectiva del empirismo.

La eficiencia solo se alcanza si se tienen claras las funciones de cada persona y sus tareas. A partir de esos problemas que atravesaban muchas empresas y, además, se estaba saliendo de control, se incorpora el concepto de división del trabajo. Justo como su nombre lo indica, pretende dividir el trabajo lo más específico que se pueda para que cada persona tenga claro cuál es su rol dentro de la organización.

Para lograr esto se necesita de un grupo de personas que sean quienes piensen y realicen dicha división (gerentes) para las demás personas (obreras). Los gerentes son quienes definen los roles y las funciones, establecen las responsabilidades y normas. Estas condiciones dieron pie a líneas de pensamiento como las de Taylor (administración científica) y Fayol (teoría clásica).

Administración científica

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fue el fundador de la administración científica. Ingeniero de profesión, dedicó gran parte de su vida a estudiar y analizar el trabajo dentro de las organizaciones; en ese sentido, se comienza desde el nivel más bajo, el nivel operativo. Analizó los procesos, las tareas y cada movimiento de los operarios y obreros para averiguar formas de perfeccionar estos procesos.

Taylor identificó tres principales problemas que las empresas de la época padecían:

1. Holgazanería sistemática de los operarios. En esa época, las empresas buscaban maximizar las ganancias. La modalidad de pago era un monto fijo por tarea, indiferente de qué tan productivo o eficiente se fuera en su desempeño. Para evitar que se redujeran los salarios, las personas trabajadoras disminuían el ritmo de trabajo hasta un tercio de su capacidad.
2. Desconocimiento de las gerencias en cuanto a las rutinas de trabajo. Las personas que vayan a desempeñar una función deben ser elegidas y entrenadas “científicamente” bajo criterios que permitan potenciar las capacidades y aptitudes y, de esta forma, alcanzar la productividad deseada.
3. Falta de uniformidad en las técnicas y los métodos de trabajo. Para esto se propone la estandarización de las tareas y así garantizar un mayor control.

Organización Racional del Trabajo (ORT)

La ORT consiste en el proceso de sustituir los métodos y las prácticas rudimentarias y empíricas por métodos científicos que garantizaran las mejores técnicas y herramientas para llevar a cabo las tareas. Se caracteriza por la división del trabajo, la especialización, el diseño de los cargos y las tareas, los incentivos económicos por productividad, la estandarización de procesos y la supervisión funcional.

Se crea también el concepto de *homo economicus* u hombre económico, que indica que las personas únicamente se ven motivadas por la remuneración económica o material y por el miedo y la necesidad de sobrevivir, no porque disfruten el trabajo.

De igual forma que Taylor definió los principios de la administración científica, otros exponentes de este modelo se sumaron en la definición de principios que se orientaban a que las organizaciones alcancen la estandarización, racionalización y construcción de normas claras. Se trata específicamente de Harrington Emerson con los principios de la eficiencia y claro, los principios básicos de Henry Ford para la producción en masa.

Teoría clásica

Henri Fayol (1841-1925) es el creador de la Teoría Clásica, ingeniero de formación que experimentó las consecuencias de eventos que marcaron la historia de la humanidad y, sin duda, de su carrera y su Teoría.

Fayol orientó su trabajo en la estructura de las organizaciones, principalmente, incluyó las altas gerencias y a partir de ello identifica seis funciones básicas de toda empresa, las cuales son:

1. Funciones técnicas.
2. Funciones comerciales.
3. Funciones financieras.
4. Funciones de seguridad.
5. Funciones contables.
6. Funciones administrativas.

Acto administrativo

Fayol determina que debe existir un proceso que abarque todas las funciones administrativas y así poder supervisar y gestionar el resto de las funciones dentro de la empresa. A este proceso le llamó acto administrativo (Chiavenato, 2002) y se divide en:

1. Planear: definir la ruta que lleva la empresa.
2. Organizar: construir o armar las estructuras y recursos necesarios.
3. Dirigir: orientar hacia el cumplimiento de las tareas.
4. Coordinación: articular entre las partes para trabajar de manera armonizada.
5. Control: supervisar o verificar el cumplimiento de las tareas y las responsabilidades.

Fayol también fue el encargado de presentar los principios básicos de la administración, los cuales, si bien no los construyó precisamente él, sino que fueron tomados de otros autores, les dio la calificación de “principio”. Esto tiene una razón de ser y es que, según el creador de la Teoría Clásica, nada en la administración es absoluto ni completamente rígido.

Los principios deben ser universales, aplicables a cualquier organización, maleables y adaptables. Estos principios son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los generales, remuneración del personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo.

Desde el enfoque clásico, tanto la Administración Científica como la Teoría Clásica estudian la organización como un sistema cerrado, con muy pocas variables que influyen y todas previsibles y controlables a partir de los principios ya estudiados. A pesar de ser esto una crítica importante, la Teoría Clásica es el enfoque más utilizado para la administración de organizaciones.

Enfoque humanista

Las ciencias sociales (particularmente la psicología del trabajo) tuvieron un gran desarrollo en la década de 1930. A partir de esto, surge la Teoría de las Relaciones Humanas y con ella da inicio el enfoque humanista. Este enfoque transforma el concepto de administración, ubicando como el

centro del estudio a las personas que conforman las organizaciones. Se migra de los aspectos técnicos y formales a los psicológicos y sociales.

La psicología del trabajo atraviesa dos momentos que marcaron la implementación de este enfoque y su teoría, los cuales son:

1. El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador al trabajo, que consiste en el análisis de las tareas y la selección científica de los empleados.
2. La adaptación del trabajo al trabajador, donde los aspectos sociales del trabajo predominan sobre los productivos.

Teoría de las relaciones humanas

A través del tiempo, la Teoría Clásica fue considerada por grupos sociales y sindicales como un mecanismo contemporáneo de explotación laboral, algo inaceptable en una democracia como la estadounidense. Debido a las críticas al enfoque clásico, que más que “estructural” o dirigido a la división del trabajo y definición de tareas, era considerado deshumanizado e irracional, se propone la Teoría de las Relaciones Humanas.

Dentro de los principales aportes de esta Teoría, se encuentre el descubrimiento de que la productividad se halla en función de las normas sociales y las expectativas de grupo, no de las capacidades físicas o intelectuales de una persona individual.

Elton Mayo, sociólogo y psicólogo australiano, fue uno de los principales impulsores de la Teoría de las relaciones humanas, al demostrar –por medio del estudio de Hawthorne–, como el enfoque clásico y sus teorías, más allá de conducir hacia la mayor productividad, tentaba contra la misma organización lo cual generaba ambientes poco sanos y deseados por las personas trabajadoras.

El proyecto permitió identificar también que existe una organización informal dentro de otra formal (estructural). Esta organización se basa en las relaciones humanas que se generan por el propio entendimiento entre las personas, unidas por un sentir que es la amenaza de la organización formal.

Por último, otro concepto que se vuelve una variable importante en el estudio de la administración desde este enfoque y nace de esta Teoría es el del hombre social. Este plantea que la retribución económica o material es secundaria para lograr la mayor productividad de una persona. Por encima está el reconocimiento, la aceptación social y la participación de los procesos; es decir, sentirse una parte importante de la organización.

Enfoque neoclásico

La década de 1950 trajo consigo muchos cambios que representaron una transformación en las organizaciones. Los cambios en la teoría administrativa no se dieron a esperar, estos evidenciaron que los aportes del enfoque clásico y otros enfoques no habían sido superados; sino más

bien seguían formando parte de los cimientos de la administración, ya fuera como referencia o por las críticas recibidas.

Algunos de los fundamentos del enfoque neoclásico son el reconocimiento de la administración como proceso, conformado por la planeación, organización, dirección y control. También, se fundamenta en que la administración, al ser una ciencia, debe estar fundamentada en principios universales, aplicables a todas las organizaciones, entre otros.

Teoría neoclásica

La teoría neoclásica en realidad es un movimiento relativamente heterogéneo en la que sus autores convergen en sus puntos de vista y líneas de pensamiento, sin el afán de unirse en la conformación de una escuela como tal.

Las principales características de esta teoría según Chiavenato (2002) son:

- Énfasis en la práctica de la administración.
- Reafirmación de los postulados clásicos.
- Énfasis en los principios generales de administración.
- Énfasis en los objetivos y en los resultados.
- Eclecticismo conceptual.

Centralización y descentralización

La teoría clásica de Fayol y la administración científica de Taylor diferían en cuanto al nivel jerárquico en el que se debían tomar las decisiones.

Desde la organización lineal, Fayol promovía la centralización de las decisiones; mientras que Taylor apostó por la organización funcional, propia de la descentralización de la autoridad.

Enfoque estructuralista

Surge a inicios del siglo XX, al mismo tiempo que nace el capitalismo. Max Weber, un sociólogo alemán, introdujo el concepto de burocracias e hizo referencia a las nuevas organizaciones. Según él, las burocracias serían las organizaciones características de la época, repletas de nuevas necesidades y demandas. La organización burocrática es monocrática y se sustenta en el derecho de propiedad privada (Chiavenato, 2002).

Como era de esperarse, con la burocracia surgieron cambios en la teoría de la administración. Se desarrolla el enfoque estructuralista y se evoluciona de la limitada visión hacia dentro de la organización (intraorganizacional) hacia una visión que contempla las relaciones entre organizaciones (interorganizacional).

Con lo anterior, el enfoque estructuralista desplaza los enfoques clásico y humanístico, que, si bien mantiene una orientación hacia la estructura, esta es más amplia e incluyen más variables, ganando espacio en el área de estudio.

Teoría estructuralista

A partir del debilitamiento de la teoría de las relaciones humanas y las divergencias con las teorías clásicas, surge la teoría estructuralista como una propuesta más amplia e integral sobre la administración. Con el nacimiento del capitalismo y los cambios en las organizaciones, también era necesario un enfoque que pusiera a las organizaciones como una unidad social extensa, amplia y compleja donde las personas que comparten un objetivo interactúan de manera formal e informal dentro de ellas y contemple esas dinámicas.

Según Stinchcombe (1965), el estructuralismo modificó el estudio de las relaciones entre los grupos sociales (iniciado por la Teoría de las relaciones humanas) para el de las interacciones entre las organizaciones sociales. Esta visión ampliada reconoce que las personas no solo son parte de una organización, sino de varias, y, al mismo tiempo ejercen roles distintos dentro de cada una de ellas.

Esta característica de este enfoque responde a lo que la teoría estructuralista define como hombre organizacional. Y es que, al igual que la teoría clásica definió el hombre económico y la teoría de las relaciones humanas al hombre social, esta teoría presenta al hombre organizacional como una persona flexible, tolerante a las frustraciones y con un permanente deseo de realización.

Ambiente organizacional

El ambiente organizacional consiste en todos los factores y los elementos externos que influyen sobre una organización. Las organizaciones que

influyen sobre otras constituyen el ambiente de estas. De aquí surge otro concepto esencial para el análisis interorganizacional, la interdependencia, la cual explica que ninguna organización es autosuficiente, sino que depende de aquellas con las cuales interactúa.

Modelo burocrático

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad; es decir, en orientar los recursos y los medios para alcanzar los fines de una organización, de la manera más eficiente.

Tipos de sociedad

Max Weber reconoció tres tipos de sociedades y tres tipos de autoridad también, que consiste en la probabilidad de que una orden sea acatada y obedecida: (Chiavenato, 2002)

1. Sociedad y autoridad tradicional.
2. Sociedad y autoridad carismática.
3. Sociedad y autoridad legal, racional o burocrática.

Cabe resaltar que, para Weber, el concepto de burocracia es contrario al concepto comúnmente adoptado, el cual se refiere al papeleo y tramitología excesiva o al apego irracional de las personas funcionarias; por lo tanto, establece una norma. Para él es más bien sinónimo de eficiencia, es la ruta que dirige a la organización hacia el cómo se deben realizar las acciones.

Referencias

Chiavenato, I. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. (7ma. ed.).
<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

**iSOMOS MÁS
QUE UNA U!**

www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica.