

TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CONCEPCIÓN GARCÍA GONZÁLEZ – Documento de apoyo - Master Gestión S.S. U.B.

1. ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

La génesis de la moderna teoría administrativa se inicia con la revolución industrial y, comparada con otras disciplinas, es muy joven. Como cuerpo sistemático de conocimientos basado en fundamentos teóricos es casi exclusivamente producto del siglo xx, sin embargo en este lapso de tiempo su desarrollo ha sido espectacular y se han generado numerosas teorías.

Los orígenes del desarrollo de la Administración como disciplina se asignan unánimemente a dos hechos genéricos:

1. Por un lado el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas que dificultó las labores de los administradores y obligó a un enfoque científico que sustituyera al empirismo existente. Del aumento del tamaño de las empresas surgen las condiciones para poder plantearse la producción a largo plazo y la necesidad de una planificación no improvisada.

2. Por otro lado, la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones. Ha aparecido la producción en masa, las empresas están entrando en un ámbito de competitividad y se hace necesario aprovechar al máximo los recursos al mismo tiempo. Así surgen los primeros intentos de división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan.

Casi todos los estudiosos de la evolución del pensamiento administrativo coinciden en que el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto contrapuestas entre sí (Chiavenato, 1990), pero que se complementan con relativa coherencia. Por un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor y, por otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización, llamada teoría del proceso administrativo, que se desarrolló en Francia a partir de los trabajos de Fayol. No todos los autores consultados introducen dentro de los enfoques clásicos la teoría burocrática desarrollada por Weber, pero desde nuestra perspectiva, y entendiendo que la concepción de las organizaciones es, al igual que en los autores anteriores, una concepción de sistema cerrado, nos hemos visto obligados a introducir su estudio en este apartado.

1.1. LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

El movimiento de la administración científica recibió su impulso inicial con Frederick Taylor (1856-1915) en la última parte del siglo xix y primera parte del siglo xx. Taylor nació en Filadelfia. Procedía de una familia de cuáqueros de principios rígidos y por lo tanto se educó dentro una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. Inició su vida profesional como obrero, en 1889, en la *Midvale Steel Co.* Posteriormente ascendió a supervisor, jefe de taller y finalmente, en 1885, a ingeniero, después de graduarse en el Stevens Institute.

La publicación de su libro *Principios de Administración Científica* en 1911, donde plantea sus ideas sobre la racionalización del trabajo y donde plantea además que estos principios teóricos deben ir acompañados de una estructuración de la empresa, es para muchos autores el inicio del desarrollo de una administración científica. Según Scott (1987), los puntos de vista de Taylor estaban influenciados por la ética protestante que predominaba en su tiempo. Aceptaba el valor del trabajo arduo, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada hombre tenía que desempeñar un rol social.

Curso Liderazgo. Trabajo en Equipo y Solución de Problemas. Documento de Apoyo

Taylor no desarrolló una extensa teoría general de Administración puesto que tenía una orientación pragmática que se preocupaba principalmente de los aspectos empíricos y se encaminaba principalmente al incremento de la eficiencia del trabajador. Con sus principios de la dirección científica, además de aspirar a racionalizar el comportamiento de los trabajadores, también aspiraba a reemplazar las actividades arbitrarias y caprichosas de los directivos por procedimientos analíticos y científicos (Taylor, 1947). En sus primeros escritos hacía referencia a sus ideas como «tarea administrativa». No fue hasta 1910 cuando Louis Brandeis acuñó el término «administración científica» en un informe ante la Comisión Interestatal de Comercio.

Taylor definió cuatro principios de administración, que darían como resultado de su seguimiento una mayor prosperidad, tanto para los directores que conseguirían mayores beneficios, como para los trabajadores que lograrían una mejor retribución por su trabajo. Chiavenato (1990) afirma que el objetivo final de Taylor era que los directivos asumieran como guía en el desarrollo de sus funciones los cuatro principios siguientes:

- 1. Principio de planificación:** sustitución en el trabajo del criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírico-práctica por métodos basados en procedimientos científicos. Sustitución de la improvisación por la ciencia mediante la planificación del método.
- 2. Principio de preparación:** selección científica de los trabajadores; hay que prepararlos y formarlos para que produzcan más y mejor. En el pasado, el propio trabajador escogía su trabajo y la forma de ejecutarlo y se formaba a sí mismo dentro de los límites de sus posibilidades.
- 3. Principio de control:** hay que controlar el trabajo para cerciorarse de que está siendo ejecutado según las normas establecidas y según el plan previsto. Es necesaria una estrecha colaboración entre directivos y trabajadores para que la ejecución sea lo más efectiva posible.
- 4. Principio de ejecución:** asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. Los trabajadores asumen la responsabilidad de ejecutar las tareas y la dirección la correspondiente a su diseño y planificación.

Taylor tuvo una gran influencia en las prácticas administrativas de las siguientes décadas. Aun en nuestros días, los principios administrativos taylorianos forman parte del pensamiento administrativo, principalmente en las fábricas y en las operaciones industriales. Resulta un tanto sorprendente, y Taylor fue el primer sorprendido, que las críticas contra la administración científica no tuvieran más detractores entre los mismos administradores, que en definitiva eran los perjudicados al tener que cambiar todos sus hábitos de trabajo. Las resistencias más fuertes provinieron de los trabajadores y sobre todo de los líderes sindicales. Las principales críticas al enfoque clásico de la Administración según Taylor se centraron en cuatro puntos:

1. Su concepción ingenieril de la administración, centrada en la tarea, que veía al trabajador como un complemento de la máquina.
2. Su extremo racionalismo a la hora de concebir la Administración.
3. El enfoque de sistema cerrado donde se considera la organización de forma aislada y sin consideraciones al entorno.
4. La ausencia de trabajos experimentales que apoyaran las hipótesis que planteaba su teoría.

1.2. TEORÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como hemos visto en el epígrafe anterior, la administración científica se interesaba por la optimización del esfuerzo en el ámbito operativo o de taller, por lo tanto era un minienfoque mecanicista. En contraste, la visión funcional del trabajo del directivo surgió con los trabajos de Henri Fayol, que durante la segunda mitad del siglo xx, hacía énfasis principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales. Subrayaba el desarrollo de macro conceptos. March y Simon (1958) se referían a este cuerpo de conocimientos como «teoría del proceso administrativo».

Henry Fayol (1841-1925) nació en Constantinopla y murió en París, viviendo las consecuencias de la revolución industrial. Se graduó en minas a los diecinueve años e ingresó en una empresa metalúrgica donde desarrolló toda su carrera. A los veinticinco años fue nombrado gerente de las minas y a los cuarenta y siete asumió la gerencia general de la Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville que entonces pasaba por una mala situación. En 1918 entregó la empresa a su sucesor en una situación de notable estabilidad.

Fayol fue uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración. Se le conoce como el padre de la teoría administrativa. Sus observaciones se publicaron por primera vez en 1916 bajo el título de *Administration Industrielle et Générale* y fueron ignoradas en los Estados Unidos hasta que se tradujo al inglés trece años más tarde.

Fayol, director de empresa experimentado y práctico, estableció catorce principios de administración, considerándolos como verdades universales que podían enseñarse en escuelas y universidades. Se partió de la premisa de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas puede ser establecido como un cuerpo coherente y uniforme y que pueden transmitirse las generalizaciones de las prácticas correctas y, por lo tanto, efectivas. Los catorce principios postulados por Fayol son los siguientes:

1. División del trabajo: consiste en la especialización de las tareas y de las personas, para así aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina: depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección: una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
8. Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. Jerarquía o cadena escalar: es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

Curso Liderazgo. Trabajo en Equipo y Solución de Problemas.
Documento de Apoyo

10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. Estabilidad y duración (en un cargo) del personal: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca en su cargo una persona, mejor.
13. Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

Según Díez de Castro (1999) los principios más importantes desarrollados para guiar las actividades de coordinación son:

- Principio escalar: enfatiza la forma organizativa jerárquica en la que todos los participantes están relacionados en una estructura piramidal simple de relaciones de control.
- Principio de unidad de mando: especifica que ningún miembro de la organización debería de recibir órdenes de más de un superior.
- Principio de ámbito de control: enfatiza que ningún superior debería tener más subordinados de los que puede supervisar con eficacia.
- Principio de la excepción: recomienda que todas las materias rutinarias sean realizadas por los subordinados y que el superior esté libre para las situaciones excepcionales para las que no son aplicables las normas existentes.

Los postulados de la escuela del proceso administrativo han sido objeto de numerosas y fuertes críticas (Mintzberg, 1995), aunque casi nadie duda de la aportación fundamental de Fayol en el desarrollo del pensamiento administrativo. Pero, ¿qué más ha habido? Después de Fayol se ha discutido mucho sobre cómo llamar a las funciones. Por si fuera poco, cuando se han puesto a prueba los sagrados principios, tanto en la investigación como en la práctica, éstos no siempre han resultado válidos y universales. El enfoque de proceso tiene mucho de estático y no integra adecuadamente conceptos y técnicas cuantitativas, conductuales y de sistemas. Para Scott (1987) estas críticas se pueden resumir en los tres puntos siguientes:

1. Los principios son meros tópicos o pronunciamientos de sentido común.
2. Los principios se basan en premisas cuestionables.
3. Los principios se presentan como declaraciones contradictorias.

1.3. LA TEORÍA BUROCRÁTICA

El tercer pilar fundamental en el desarrollo de los conceptos administrativos clásicos lo proporcionó la teoría burocrática de Max Weber que a principios del siglo xx escribió *The Theory of Social and Economic Organization*, publicada en 1922 y traducida al inglés en 1947. Aunque el punto de vista de este pensador alemán tuvo un profundo efecto entre los sociólogos y políticos, sólo desde hace pocos años se han utilizado sus conceptos en los estudios de administración (Chiavenato, 1990).

Weber fue uno de los fundadores de la sociología moderna y contribuyó de una manera notable al pensamiento económico, social y administrativo. Fue contemporáneo del movimiento de la administración científica y de las primeras fases del pensamiento de la teoría del proceso administrativo. Sin embargo no sólo estudió la administración de una sola organización, sino que se interesó por la estructura económica y política de la sociedad. Sus ideas acerca de la organización burocrática fueron únicamente una parte de su teoría social total.

Curso Liderazgo. Trabajo en Equipo y Solución de Problemas. Documento de Apoyo

El término burocracia, tal como lo desarrollaron Weber y sus colaboradores, no corresponde al sentido que se le otorga comúnmente, cargado de formalismo e ineficiencia, sino que se refiere a una organización ideal caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y regulaciones detalladas y relaciones impersonales todo ello basado en la autoridad legal.

Según Max Weber (1971) «en el caso de la autoridad legal, la obediencia es resultado del orden impersonal establecido legalmente. Éste se extiende a las personas que ejercen su autoridad en un cargo y únicamente en él, en virtud de que sus órdenes tienen legalidad formal, pero sólo dentro del área de autoridad específica del puesto». La burocracia de Weber fue un intento de formulación de un modelo ideal alrededor del cuál se pudieran diseñar las organizaciones. Este modelo ha servido como punto de referencia para muchos escritores, principalmente sociólogos y políticos. Weber, en sus estudios, hizo coincidir tres tipos de organizaciones con tres tipos concretos de autoridad y para cada tipo de autoridad hizo corresponder a su vez una estructura administrativa diferente (Chiavenato, 1990):

LA AUTORIDAD TRADICIONAL

Está basada en el pasado, en la costumbre, en la legitimidad de una autoridad que ha existido siempre. Los subordinados obedecen conforme a una lealtad personal hacia sus jefes o sobre la base de su *status* tradicional. El poder tiende a no ser cuestionado, es irracional, se transmite por herencia y es extremadamente conservador.

LA AUTORIDAD CARISMÁTICA

Se fundamenta en la existencia de determinadas características personales excepcionales del dirigente que crean las dependencias en relación con esa valoración que del líder hacen los subordinados.

LA AUTORIDAD RACIONAL-LEGAL

El aspecto racional viene determinado por estar orientado a alcanzar determinados objetivos, y el aspecto legal se deriva del hecho de que el dirigente obtiene la autoridad en función de la posición que ocupa. Los subordinados encuentran que las órdenes de los superiores están justificadas porque están de acuerdo con un conjunto de normas que estiman legítimas.

La burocracia es, por tanto, la forma organizativa que resulta de la aplicación de la autoridad racionallegal y se considera como una organización que:

- Está consolidada por normas escritas.
- Está basada en una división sistemática del trabajo.
- Establece los cargos según el principio de jerarquía.
- Fija las normas y reglas técnicas para la realización de cada cargo.
- Selecciona a las personas sobre la base del mérito y no de las preferencias personales.
- Se basa en la separación entre la propiedad y la administración.
- Tiende a exigir que sus recursos estén libres de cualquier control externo.
- Se caracteriza por la profesionalización de sus participantes (Chiavenato, 1990; Scott, 1987).

La burocracia concuerda con el marco general de la estructura organizacional establecida por los teóricos del proceso administrativo. Weber, con su modelo burocrático proporcionó el marco teórico y punto de partida para gran parte de la teoría e investigación actual sobre organizaciones complejas.

1.4. PRINCIPALES HIPÓTESIS DE LA TEORÍA CLÁSICA

Hasta aquí hemos visto alguna de las contribuciones más significativas de la teoría tradicional, representada por la administración científica, la teoría del proceso administrativo y el modelo burocrático. Aunque estas contribuciones tienen una gran variedad de fuentes existen ciertos lazos y coincidencias entre ellas (Chiavenato, 1990):

- La organización fue vista como un sistema mecanicista.
- Lo más importante es aumentar la eficiencia.
- Enorme confianza en las reglas.
- La jerarquía formal es el mecanismo para lograr la integración
- Especialización y competencia técnica como base.
- Autoridad centralizada y líneas claras de autoridad.
- Separación entre línea y staff.

Una de las críticas principales a la teoría clásica es que ésta parte del concepto de sistema cerrado para estudiar las organizaciones, lo cual es, a todas luces, irreal. Los distintos modelos clásicos no consideraron las influencias del entorno en las organizaciones, así como muchos aspectos internos de importancia. Otra crítica importante se refiere a que hicieron una suposición irreal con respecto a la conducta humana, equiparando al trabajador con una máquina. March y Simon (1958) describen la teoría clásica como el «modelo mecánico».

Las aportaciones posteriores hechas por los científicos del comportamiento serán decisivas para modificar estos conceptos. Sin embargo se debe reconocer que muchos principios clásicos son utilizados hoy en día por muchas organizaciones, y por tanto, igual que no se deben aceptar las teorías clásicas sin crítica, así tampoco deben rechazarse muchos de sus principios a ciegas.

2. LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Los administradores hacen las cosas trabajando con personas. Esta frase, con frecuencia pronunciada por los diversos autores de la teoría del comportamiento, ayuda a explicar por qué algunos investigadores y escritores deciden analizar la administración haciendo un especial hincapié en el comportamiento humano.

2.1. MARY PARKER FOLLET

Una de las primeras escritoras en plantear (a principios del siglo xx) que las organizaciones podían ser vistas desde la perspectiva del comportamiento individual y grupal dentro de las teorías de las relaciones humanas fue Mary Parker Follet. Follet afirmaba que las organizaciones deben basarse más en una ética grupal que en una individual. “El potencial individual, decía Follet, se mantiene así, como potencial, hasta que se expresa a través de la asociación grupal”.

Para los administradores, la asimilación de esta idea consistiría en armonizar y coordinar los esfuerzos grupales y por tanto se deberían basar más en su experiencia y conocimientos para dirigir al grupo de subordinados que en la autoridad formal de la posición que ocupan. Las ideas humanistas de esta autora influyeron en la manera de considerar la motivación, liderazgo, poder y autoridad en las organizaciones (Díez de Castro, 1999). Aunque hubo ejemplos aislados, como el

Curso Liderazgo. Trabajo en Equipo y Solución de Problemas. Documento de Apoyo

de Robert Owen, de administradores que prestaron atención al elemento humano, no fue hasta 1930 cuando el enfoque del comportamiento se convirtió en parte importante de la filosofía de la administración. La Gran Depresión, el movimiento obrero y, sobre todo, los resultados de la investigación conductual fueron las principales causas que ayudaron a modificar el marco conceptual de la administración como ciencia (Chiavenato, 1990).

La Gran Depresión de 1929 hizo comprender a los administradores que el mundo empresarial se estaba convirtiendo en algo muy complejo, con problemas humanos que los gerentes debían reconocer y encarar, y al mismo tiempo la legalización en 1935 de la ley Wagner que dio al trabajo organizado el derecho a la negociación colectiva, impulsaron a los administradores a considerar el elemento humano dentro de la organización. Sin embargo, lo más importante en este aspecto fue el inicio de la investigación conductual que desembocó en el movimiento de las relaciones humanas en la administración.

2.2. ELTON MAYO

Sin duda la más importante contribución al enfoque conductual de la administración surgió de los estudios que se llevaron a cabo en la *Hawthorne Works* de la *Western Electric Company* entre 1927 y 1932. Elton Mayo y un equipo de investigación de Harvard iniciaron en 1927 la fase preliminar del estudio en la sala de fabricación de relés.

La literatura al respecto de esta experiencia es muy numerosa. El estudio se inició para determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los trabajadores en términos de producción. En la primera fase de la experiencia se escogieron dos grupos de trabajadores, que hacían las mismas operaciones; un grupo de observación trabajó bajo intensidad de luz variable, mientras que el grupo de control trabajó bajo intensidad constante. El experimento no mostró relación alguna entre la intensidad de iluminación y la tasa de producción. De hecho, cuando los ingenieros invirtieron el experimento y redujeron la intensidad de la luz en la sala experimental, en lugar de disminuir la producción que era la hipótesis planteada, esta producción por el contrario aumentó. Este experimento sugirió que existen otras variables, además de las condiciones físicas, que pueden afectar a la producción. Tal vez algunos aspectos sociológicos y psicológicos tienen una influencia no sólo sobre la motivación del trabajador y su actividad, sino sobre la producción.

En este punto, Elton Mayo y sus colegas de Harvard fueron llamados por la compañía para que ayudaran a establecer las variables que intervenían en el proceso de producción.

Los estudios se llevaron a cabo en un período de cinco años y sus resultados provocaron la ruptura con la administración científica y la psicología industrial tradicional, las cuales sostenían que la iluminación, condiciones de trabajo, períodos de descanso, fatiga y otras variables físicas, combinadas con incentivos económicos eran los factores primarios que influían en la producción.

Ahora se afirmaba que los factores sociales y psicológicos eran de mayor importancia en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad.

Los estudios de *Hawthorne* permitieron comprobar científicamente el punto de vista de muchos estudiosos de las organizaciones. Los primeros partidarios de las relaciones humanas sacaron a la luz el concepto de organización como sistema social de individuos, grupos informales, interrelación entre grupos e estructura formal. En efecto, este enfoque devolvió el elemento humano a la organización. Mayo, Roethlisbergen, Whitehead y otros partidarios de las relaciones humanas, desarrollaron muchos conceptos acerca del comportamiento humano en las organizaciones tales como se muestra a continuación (Chiavenato, 1990):

- La empresa es un sistema social y un sistema tecnológico.
- El sistema social define los roles individuales que pueden ser diferentes a los de la organización

Curso Liderazgo. Trabajo en Equipo y Solución de Problemas. Documento de Apoyo

formal.

- El individuo no sólo es motivado por incentivos económicos, sino por diversos factores sociales y psicológicos. Su comportamiento es condicionado por creencias, sentimientos y actitudes.
- El grupo informal en el trabajo se convierte en una unidad de primera importancia. El grupo tiene un papel importante en la determinación de actitudes y en el rendimiento de los trabajadores.
- Los patrones tradicionales de liderazgo basados en la estructura formal deben modificarse, subrayándose más los liderazgos democráticos que los autocráticos.
- Es importante desarrollar canales de comunicación efectivos que permitan el intercambio de información entre los distintos niveles jerárquicos. Así la participación se convirtió en un aspecto importante en el movimiento de las relaciones humanas.
- La administración requiere de habilidades sociales.
- Los miembros de la organización pueden ser motivados mediante la satisfacción de necesidades psicosociales.

A pesar de que la escuela de relaciones humanas tuvo un impacto grande en el pensamiento administrativo, hubo desacuerdos muy importantes. Muy pocos programas de investigación han sido criticados o defendidos tan intensamente y es, aún hoy, objeto de vehementes debates. Mientras que los teóricos de la administración clásica sobreestimaban los aspectos estructurales de la administración, los estudiosos de la teoría de relaciones humanas hacían lo mismo con los aspectos psicológicos.

A finales de los cincuenta y principios de los sesenta aparecieron los trabajos de Chris Argyris (1957), Douglas McGregor (1960) y Rensis Lykert (1961). Aunque los tres autores mencionados trabajaron independientemente unos de otros, éstos establecieron un postulado común: las personas son en esencia buenas y para estimular su desempeño la administración debe humanizar su trabajo.

Los conceptos del comportamiento organizacional tienen una gran influencia de las teorías motivacionales elaboradas por Abraham Maslow (1954) y Frederick Herzberg (1959). Maslow (1908-1970), psicólogo y consultor americano, publicó en 1954 su libro *Motivación y personalidad*. Su conceptualización de la motivación a partir de las necesidades influirá de manera decisiva en el análisis de las organizaciones. Varias investigaciones no llegaron a confirmar científicamente la teoría de Maslow. Con todo, está lo suficientemente bien estructurada como para ofrecer un esquema orientativo para el administrador.

Herzberg, profesor de la Universidad de Utah, centró sus investigaciones en los factores que influyen en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, estableciendo la Teoría de los dos Factores. Su autoridad desplazó las ideas de satisfacción de las necesidades económicas básicas y de supervivencia hacia necesidades sociales de más alto nivel, como las de autoestima y realización. Todas estas ideas, entre otras, marcan la más profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la administración. Para muchos representa la aplicación de la psicología organizacional a la administración.

3. EL ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

A pesar de que las teorías del comportamiento tuvieron una gran influencia en la administración, y fundamentalmente en el análisis de las organizaciones desde puntos de vista relacionados con la psicología y la sociología, los principios planteados por los enfoques clásicos seguían estando presentes y la forma en que enfocaban el trabajo de los directivos seguía vigente en las organizaciones. El enfoque neoclásico pretende redimir los conceptos del enfoque clásico, pero actualizados y matizados por conceptos más propios de las teorías comportamentales.

Algunos autores tales como Chiavenato (1990) plantean que la denominación de Teoría Neoclásica es en realidad un tanto exagerada. Los autores que se agrupan generalmente en torno a este enfoque del trabajo administrativo (Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William Newman, entre otros) aunque no presentan puntos de vista que sean divergentes entre ellos, tampoco se preocupan por alinearse en torno a una determinada manera de conceptualizar la Administración, pero sí tienen una preocupación por sistematizar el trabajo directivo como contraposición a los análisis de los teóricos del comportamiento, más centrados en el análisis de las conductas de los trabajadores.

Todos estos autores pueden agruparse en torno a una serie de características que son las que determinan este enfoque neoclásico (Chiavenato, 1990).

- Énfasis en la práctica de la Administración, tratando de desarrollar los principios administrativos de forma que sean útiles y aplicables en la práctica.
- Reafirmación relativa de los postulados clásicos. Nace como una reacción a la enorme influencia de las ciencias del comportamiento que dejan fuera aspectos económicos y formales que rodean el comportamiento de las organizaciones. Pretenden colocar las cosas en su justo sitio, para lo que retoman los postulados clásicos, pero sin desprestigiar aspectos de la teoría del comportamiento que puedan ayudar al funcionamiento de las organizaciones.
- Énfasis en los principios generales de la Administración propuestos por Fayol. Para algunos autores como Harold Koontz (1990) y Theo Haiman (1982), el estudio de la Administración se basa en la presentación y discusión de principios generales de cómo planificar, cómo organizar, cómo dirigir y cómo controlar una organización.

Como los autores clásicos, los neoclásicos buscaron establecer principios básicos, pero se diferenciaron en sus planteamientos en considerar que estos principios no deben ser tomados de forma rígida sino de forma flexible, pues deben ser aplicados en situaciones extremadamente diversas. Es decir, son ampliamente eclécticos y toman conceptos tanto de las teorías clásicas como de las teorías del comportamiento.

Las aportaciones de los autores neoclásicos tuvieron repercusiones en tres áreas fundamentalmente: los tipos de organización, la departamentalización y la Administración por Objetivos (APO).

Por un lado, autores como Newman, Haiman y Money trabajaron profundamente sobre la organización formal estableciendo tipos de organización y relacionándolos con el tipo de actividad de la empresa, tratando de establecer la organización más adecuada en cada caso. Conceptos tales como «Organización lineal; organización funcional; línea-staff; comités», quedan definidos a partir de sus trabajos.

Por otro lado Chandler, Hampton y el propio Newman se ocupan de la especialización dentro de las organizaciones, profundizando en el tema de la departamentalización, como agrupación adecuada de las actividades de la organización en departamentos específicos. Así plantean

agrupaciones diferenciadas por funciones, por productos, por clientes o por procesos con el fin de facilitar la organización de las actividades. A partir de la década de los 50, tras la publicación en 1954 del libro de Peter F. Drucker *The Practice of Management*, se desarrolla la Administración por Objetivos (APO) que constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado, en palabras de Chiavenato (1990), con el espíritu pragmático y democrático de la Teoría Neoclásica. El desarrollo de objetivos y el establecimiento de planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos constituyen una de las aportaciones de este enfoque que más repercusiones han tenido en el trabajo de los administradores.

4. LAS MODERNAS TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN

4.1. EL ENFOQUE DE SISTEMAS

La teoría y la práctica de la administración han experimentado cambios sustanciales en los años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido la teoría tradicional, sin embargo, durante la década de los setenta surge un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento.

Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como un marco de referencia general, y puede ser usado como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna. Se ha definido el sistema como «un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delimitado por los límites, identificables de su ambiente» (Bertalanffy, 1968). La Teoría General de Sistemas (TGS) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy publicados entre 1950 y 1968.

La Teoría General de Sistemas (TGS) 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. La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas (Berrier, 1968), a saber:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas. Las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de culturas, y así sucesivamente.
2. Los sistemas son abiertos. Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto el mayor o menor, recibe y descarga algo en otro sistema, generalmente en aquellos que le son contiguos. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Para los sistemas biogénicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen por una estructura celular que permite las contracciones.

El concepto de sistema pasó a dominar las ciencias, y principalmente la administración. Si se habla de astronomía, se piensa en sistema solar, la Sociología habla de sistema social, la Economía de sistema monetario y así sucesivamente. El enfoque sistemático es tan común hoy en día en la administración que casi siempre se está utilizando, y muchas veces inconscientemente.

Curso Liderazgo. Trabajo en Equipo y Solución de Problemas. Documento de Apoyo

Se ha demostrado que las teorías tradicionales de la administración han visto la organización como un sistema cerrado. Esta tendencia ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de su dependencia en cuanto al ambiente. También llevó a una excesiva confianza y concentración en los principios de funcionamiento interno, con la consecuente falta de comprensión y desarrollo de los procesos de retroalimentación que son esenciales para la supervivencia. La teoría de sistemas penetró rápidamente en las teorías de administración por dos razones básicas (Chiavenato, 1990):

1. Por un lado, por la imperiosa necesidad de una síntesis y de una integración mayor de las teorías que le precedieron.
2. Por otro lado, las Matemáticas, la Cibernética, de un modo general y la tecnología de la información de un modo especial, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operativización de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

Bertalanffy se interesó principalmente por los sistemas abiertos. La categoría más importante de los sistemas abiertos son los sistemas vivos. Muchos autores hacen analogías entre las organizaciones y los organismos vivos, destacando que la organización crece en tamaño por el crecimiento de las partes, ella ingiere cosas y las procesa en productos o servicios. En este proceso hay una entrada y una salida y un proceso intermedio necesario para la vida. La organización reacciona a su ambiente, ajustándose y adaptándose a él para sobrevivir, y cambia sus mercados, productos, técnicas, estructura. Por último, la organización necesita de una retroalimentación o *feedback* para el control del estado del sistema.

De todas las teorías presentadas hasta ahora, la teoría de sistemas es la menos criticada, tal vez por el hecho destacado por Motta (1971) de que aún no ha transcurrido suficiente tiempo para su análisis profundo.

Las principales características de la moderna teoría de la administración basada en el análisis sistemático son las siguientes (Herbert, 1975):

- Punto de vista sistémico: la moderna teoría entiende a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente.
- Enfoque dinámico: el énfasis de la teoría moderna se da sobre todo en el proceso dinámico de interrelación que ocurre dentro de la estructura de una organización. Este enfoque contrasta con la visión clásica que enfatiza casi únicamente la estructura estática. La teoría moderna no se aparta del énfasis en la estructura, simplemente hace hincapié en el proceso de interacción que ocurre dentro de esa estructura.
- Multidimensional: la teoría sistémica considera todos los niveles de la organización.
- Multimotivacional: la teoría de sistemas reconoce que un acto puede ser motivado por muchos deseos distintos.
- Multidisciplinaria: busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio. Representa una síntesis integradora de partes relevantes de todos los campos en el desarrollo de una teoría general de la administración.
- Descriptiva: mientras que las teorías más antiguas eran normativas y prescriptivas, preocupadas por qué hacer y cómo hacerlo, la teoría moderna busca comprender los fenómenos organizacionales y dejar los objetivos y métodos al individuo.
- Multivariable: la teoría moderna tiende a asumir que un suceso puede ser causado por numerosos factores que están interrelacionados y que son interdependientes.

Curso Liderazgo. Trabajo en Equipo y Solución de Problemas. Documento de Apoyo

– Adaptativa: si una organización pretende permanecer viable, es decir, continuar existiendo, debe adaptarse continuamente a los requisitos cambiantes del ambiente. La moderna teoría entiende la administración en un sentido ecológico, como un sistema abierto que se adapta a través de un proceso de retroalimentación.

El enfoque sistémico de la administración es básicamente una teoría general comprensible, que cubre ampliamente todos los fenómenos organizacionales, una síntesis integradora de los conceptos clásicos, estructuralistas y del comportamiento. La teoría no rechaza la necesidad de un proceso administrativo en los cinco pasos clásicos, ni desprecia la estructura organizativa, pero le introduce un concepto de sistema que permite estudiar la administración en relación con el medio, teniendo en cuenta todos los elementos del sistema y permitiendo su integración.

Son numerosas las críticas que se han realizado al valor práctico del enfoque de sistemas. Se piensa que el enfoque es sofisticado en cuanto a conceptos y permite reconocer la interdependencia de las partes de una organización, pero no plantea ningún tipo de aplicación que permita a los administradores llevarlo a la práctica, ni identifica las variables internas y externas que afectan a la administración.

4.2. ENFOQUE DE CONTINGENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN

La Teoría de Contingencia en un paso adelante en la Teoría Sistémica de la Administración. Considera a las organizaciones como sistemas abiertos, que están en continua interacción con el entorno, pero su marco permite identificar de manera específica las variables internas y externas que tienen impacto sobre las acciones administrativas y el desempeño organizacional. Su capacidad para ofrecer a los administradores unas líneas de acción específica ha hecho que su aceptación y utilización sea hoy amplísima.

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no. La visión contingente está dirigida por encima de todo hacia la recomendación de diseños organizacionales más apropiados a situaciones específicas. Así plantea que en cuanto a la administración se refiere no hay una única mejor manera de organizarse, todo depende de las características de la organización. La Teoría de Contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en la teoría administrativa o en las organizaciones, todo es relativo, todo depende, y así las técnicas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos de la organización tienen una relación funcional con las características de cada organización y esa relación es del tipo «si entonces» en lugar de las típicas relaciones causa-efecto. La Teoría de Contingencia surgió a partir de una serie de trabajos orientados a verificar cuáles eran las estructuras más eficaces en determinados tipos de empresas.

Los investigadores Chandler (1962), Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967) aisladamente trataron de determinar si las empresas eficaces seguían los postulados de la teoría clásica tales como la división del trabajo, el control, la jerarquía, etc. Los resultados, sorprendentemente, condujeron a una nueva concepción de administración: no hay una única y mejor forma de organizar, todo depende de las circunstancias de una organización.

Estas investigaciones y estudios fueron contingentes en el sentido en que buscaron comprender y explicar el modo en que funcionan las empresas en diferentes condiciones. Estas condiciones varían de acuerdo con el ambiente o contexto. Uno de los aspectos más interesantes de la teoría de contingencias es el hecho de que casi todos los conceptos administrativos son utilizados en términos relativos y no en términos absolutos como un continuo. Así, el modelo mecanicista incluido en las teorías clásicas de la administración y el modelo orgánico correspondiente a las teorías de contingencias y sistémicas no son dos modelos antagónicos, sino dos extremos de un continuo de variables organizacionales. La tarea puede ser en un extremo rutinaria

Curso Liderazgo. Trabajo en Equipo y Solución de Problemas. Documento de Apoyo

y en otro no rutinaria. La visión contingencial de la administración pone en evidencia que las fronteras entre diversas teorías y escuelas se hacen cada vez más inciertas y permeables, con un creciente y pujante intercambio de ideas y de conceptos, a su vez estableciendo que todos los elementos organizacionales pueden utilizarse, pero deben ser aplicados en cada empresa en función de las contingencias que se den en ella, es decir, en función de cómo sean los factores que afectan a una determinada organización. Para operativizar el análisis de la adecuación de los elementos administrativos en una organización, proponen como factores a considerar en ese análisis el ambiente, la tecnología y las características organizacionales, considerando como variables independientes el ambiente y la tecnología, mientras que las características organizacionales son consideradas como variables dependientes.

4.2.1. EL AMBIENTE

Para la Teoría de Contingencias, el ambiente es todo aquello que envuelve a una organización (Chiavenato 1990), es el contexto en el cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, está en permanente intercambio con dicho ambiente, y su análisis es fundamental para acertar con las decisiones organizativas, ya que dichas decisiones deberán ser diferentes según los ambientes sean homogéneos o heterogéneos, estables o inestables. Richard H. Hall propone como medio para analizar el ambiente como variable independiente una división en dos segmentos:

1. Por un lado el ambiente general, que es común para todas las empresas y que afecta a las mismas directa o indirectamente y en el que están incluidas las condiciones legales, políticas, económicas, demográficas ecológicas o culturales.
2. Y por otro lado el ambiente de la tarea, que es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización, el ambiente particular que además está constituido por los proveedores, los clientes o usuarios, los competidores y las entidades reguladoras. Cuando una organización escoge su producto o servicio y cuando elige el mercado donde pretende colocarlos, está definiendo su ambiente de tarea (Chaveniato, 1990).

4.2.2. LA TECNOLOGÍA

La tecnología es la segunda variable independiente contemplada por la Teoría de Contingencia y es la que tiene influencia en las decisiones organizativas. Todas las organizaciones utilizan algún tipo de tecnología para realizar sus operaciones y esa tecnología puede ser de dos tipos:

1. Tecnología incorporada: bienes físicos tales como el aparataje o la maquinaria utilizada en la producción.
2. Tecnología no incorporada: el conocimiento que tienen las personas, que además, es fundamental para la producción.

Según la Teoría de Contingencia, las decisiones organizativas deben darse en función de la tecnología preponderante en la organización. En términos generales, de acuerdo con esta teoría, según la tecnología sea incorporada (bienes y equipos) o no incorporada (cualificación de los técnicos) y según los ambientes sean estables o inestables, homogéneos o heterogéneos se aplicaran uno diseños organizativos u otros.

4.2.3. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

El concepto abierto de esta concepción de la Administración ha hecho que sea la corriente dominante en esta disciplina desde que fuera enunciada por Chandler como consecuencia de los trabajos que realizó en la década de los 70, y a partir de ese momento, la mayoría de los investigadores parten de estas premisas epistemológicas. Burns y Stalker (1961), afirmaron que diferentes condiciones del entorno hacían más o menos apropiadas diferentes estructuras organizativas. Comprobaron que una estructura organizativa mecanicista o burocrática era más apropiada para entornos más estables, mientras que una estructura orgánica, menos formalizada y muy descentralizada, era más eficaz cuando el entorno era cambiante. Con respecto a los autores que realizaron sus investigaciones relacionando tecnología y estructura organizativa, cabría destacar a Woodward (1965) por ser de los primeros que relacionan estas dos variables. Las conclusiones de Woodward las sintetiza Díez de Castro (1999) en los tres puntos siguientes:

1. El diseño organizativo está profundamente afectado por la tecnología utilizada por la organización.
2. Existe una fuerte correlación entre la estructura de la organización y la previsibilidad de las técnicas de producción.
3. Las empresas con operaciones estables necesitan estructuras diferentes a las de las organizaciones con tecnologías cambiantes.

Mintzberg (1995) establece además que hay unos determinados tipos de organizaciones que comparten unas características ambientales y tecnológicas y que por lo tanto deberían compartir igualmente estructuras con características muy parecidas, proponiendo unas organizaciones agrupadas en tipologías según sus contingencias.

Los autores que defienden la Teoría de Contingencia pretenden sugerir estructuras más adecuadas para situaciones específicas y muestran un gran consenso con respecto a temas comunes tales como:

1. Son unánimes en el rechazo de los principios universales de la Administración. La práctica administrativa es eminentemente situacional y circunstancial.
2. Como la práctica de la Administración es circunstancial, el administrador debe desarrollar sus habilidades de diagnóstico para tener la idea precisa en el momento preciso.
3. El enfoque de contingencias es aplicable a gran número de situaciones administrativas, principalmente a aquellas que involucran componentes de comportamiento.
4. Todos los conceptos planteados por las distintas teorías administrativas son colocados en términos relativos y por lo tanto todos son útiles según sean convenientes para las características de la organización concreta de que se trate.

5. LA NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El trabajo que desarrollan los directivos es inmensamente complejo, mucho más de lo que se deduciría de la literatura tradicional sobre el tema (Mintzberg, 1991). Hay que analizarlo sistemáticamente y procurar no tratar de buscar soluciones sencillas para sus dificultades.

Lo que caracteriza, y por lo tanto ayuda a definir en gran medida el trabajo de los directivos, es la capacidad de ejercer la autoridad sobre otras personas en el contexto organizacional en que se encuentra. El trabajo de los distintos puestos directivos son en esencia muy parecidos. El de los capataces, los presidentes, los gerentes o los supervisores consiste esencialmente en buscar el logro de objetivos de la organización a través de la coordinación de las personas a su cargo.

Las funciones directivas han sido una preocupación constante en todos los trabajos, tanto teóricos como empíricos, de los expertos en Administración. Todas las escuelas de pensamiento administrativo han tratado de sistematizar el trabajo de los directivos. Trataremos de hacer un pequeño recorrido por las distintas corrientes que tratan de explicar y sistematizar el trabajo de los directivos intentando conocer en términos muy generales cuál es actualmente el estado de la cuestión.

5.1. PERSPECTIVAS SOBRE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

La visión principal y más extendida sobre las funciones del directivo proviene de los autores que hemos agrupado dentro de lo que llamamos la *Teoría Clásica*. En 1916, el fundador de esta escuela, Henry Fayol, presento sus cinco funciones directivas fundamentales:

1. Planificación.
2. Organización.
3. Coordinación.
4. Mandato.
5. Control.

Su trabajo cobró fuerza en los años treinta, por mediación de Luther Gulick que lo popularizó entre los directivos a partir de las siguientes siglas: POSDCORB (Mintzberg, 1991) y que corresponden a las palabras inglesas *Planning, Organizing, Staffing, Coordinating, Reporting y Budgeting*, que definiremos en su traducción española, en los mismos términos en los que lo hace Mintzberg en su libro *La naturaleza del trabajo directivo*.

- Planificar, o formarse un esquema aproximado de lo que tiene que hacerse y de los métodos para realizarlo a fin de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.
- Organizar, o diseñar la estructura formal de autoridad mediante la cual se compongan, definan y coordinen las subdivisiones del trabajo, en aras del objetivo establecido.
- Crear equipo, esto es, toda la función dirigida hacia el personal y relativa a la contratación y preparación del mismo, así como el mantenimiento de unas favorables condiciones de trabajo.
- Dirigir, o la continua tarea de tomar decisiones y encauzarlas en órdenes e instrucciones, generales y específicas, constituyéndose así en líder de su empresa.
- Coordinar, o la importantísima función de interrelacionar las diferentes partes del trabajo.

Curso Liderazgo. Trabajo en Equipo y Solución de Problemas. Documento de Apoyo

- Informar, esto es, mantener informadas de lo que sucede a aquellas personas ante quienes es responsable, lo que incluye mantenerse informado a sí mismo y a sus subordinados mediante registros, investigaciones e inspecciones.
- Presupuestar, es decir, todo lo correspondiente a la creación de presupuestos en forma de contabilidad, control y planificación fiscal.

El concepto de funciones directivas, derivado del de proceso administrativo de Fayol, se impuso a partir de entonces, y todavía perdura tanto en la mentalidad de los directivos, como en las de profesores y estudiantes. Mackenzie, en un artículo publicado en la *Harvard Business Review* en 1969, es decir, casi medio siglo después de los escritos de Fayol, planteaba como funciones directivas planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar estableciendo además, como otra ventaja de esta sistemática para definir el trabajo directivo, el hecho de que facilitara “una tendencia hacia la normalización de la terminología”; de hecho, hoy en día, está aceptado y extendido que el trabajo de los directivos se realiza a través de lo que se llama *funciones de secuencia*, y que se corresponden con estos cinco pasos. Si seguimos con la revisión que de las perspectivas sobre el trabajo de los directivos realiza Mintzberg podemos encontrar diferentes escuelas con explicaciones distintas de dicho trabajo; así:

- La Escuela de los Prohombres con autores como Roy Lewwis, Rosemary Stewar o Collis, plagada de anécdotas sobre grandes directivos, pero con poca teoría general.
- La Escuela de la Teoría de la Decisión, debida fundamentalmente a Herbert A. Simon, con autores como Cyert y March, que plantean las funciones continuas, que descienden en el orden jerárquico y que son: analizar el problema, tomar decisiones y comunicar.
- Escuelas relacionadas con el Liderazgo, que centran su estudio más en las características que deben tener los directivos que en las funciones que desarrollan.
- La Teoría de los Roles, propuesta por Mintzberg, en la que partiendo de que la principal función del directivo es la de ser “cabeza visible”, plantea que partiendo de la autoridad formal, o “status”, el directivo tiene tres tipos de roles: roles interpersonales (cabeza visible, líder, enlace), roles informativos (monitor, difusor, portavoz), roles de decisión (empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos, negociador).

5.2. ACTIVIDADES PARA LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

Volviendo a las funciones de frecuencia, y siempre teniendo en cuenta que las actividades que realiza un directivo no es posible relacionarlas de forma exhaustiva, dada su variedad y complejidad, sí parece estar aceptado que forman parte de ese hacer directivo las siguientes actividades para:

- Planificar: pronosticar el futuro, fijar los objetivos, desarrollar estrategias que permitan conseguirlos, programar las acciones que permitan realizar las estrategias propuestas y presupuestar los medios necesarios.
- Organizar: establecer la estructura, delinear las relaciones entre las personas y describir los puestos de trabajo.
- Integrar: seleccionar a las personas más adecuadas, orientar y adiestrar para el puesto de trabajo.
- Dirigir: delegar autoridad, motivar a las personas hacia un trabajo excelente, coordinar para superar las diferencias y administrar el cambio.

Curso Liderazgo. Trabajo en Equipo y Solución de Problemas.
Documento de Apoyo

– Controlar: fijar sistemas de información útiles, desarrollar estándares y medir resultados tomando medidas correctoras si es necesario y premiar el trabajo bien hecho.

SÍNTESIS

Para finalizar, podríamos concluir que:

1. La administración constituye una actividad importante en una sociedad pluralista que se basa en el esfuerzo del hombre a través de las organizaciones.
2. La tarea básica de la administración es hacer las cosas a través de las personas, con los mejores resultados. En cualquier tipo de organización humana se busca la eficiencia y la eficacia.
3. El contenido de la administración varía conforme a la teoría que se considere: para la administración científica son los métodos y procesos de las actividades que realizan los trabajadores; para la teoría del proceso administrativo la administración implica seguir los catorce principios organizativos a la hora de organizar el trabajo; para la teoría del comportamiento se deben buscar los resultados a través de condiciones que permitan la integración de las personas en los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales; los autores de la teoría neoclásica buscan un equilibrio entre conceptos de las teorías clásicas y de las comportamentales que permitan el trabajo de los directivos; a la teoría de sistemas le preocupa principalmente la influencia del ambiente tanto externo como interno, en la organización; y por último, la teoría de contingencias es integradora de todos los elementos de las distintas teorías, condicionando su aplicación al estudio de las contingencias de cada organización.
4. El objeto de la administración es la propia actividad profesional de gestión en cualquier organización. Al principio, el objeto de la administración era simplemente la actividad fabril; después se extendió a las empresas industriales y más adelante a todo tipo de organización humana.
5. La administración en la sociedad moderna se volvió vital e indispensable. En una sociedad de organizaciones, la administración sobresale como factor clave, tanto para mejorar la calidad de vida como para la solución de problemas más complejos que afectan a la sociedad de hoy.
6. Sistematizar el trabajo y delimitar las funciones de los directivos es parte fundamental del papel de la Administración como disciplina.

MASTER EN GESTIÓN DE CENTROS Y SERVICIOS DE SALUD MÓDULO 1 TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Sistemas cerrados UNIVERSITAT DE BARCELONA