



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México



Facultad de Turismo
y Gastronomía

Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Turismo y Gastronomía

Maestría en Estudios Turísticos

APUNTES DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Teorías de la Organización y Pensamiento

Estratégico

PRIMER SEMESTRE

ELABORÓ: Dr. Enrique Guadarrama Tavira



Contenido

TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.....	4
TEORÍA FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN.	6
TEORÍA DE LA BUROCRACIA.....	16
TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	25
TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES	33
TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO X y Y	37
TEORÍA DE LOS DOS FACTORES	40
TEORÍA DE LOS SISTEMAS COOPERATIVOS.....	42
TEORÍA DE LOS SISTEMAS	45
La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:	45
CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS	46
CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS.....	47
ELEMENTOS SISTEMÁTICOS.....	48
LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO	49
TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO	50
TEORÍA POLÍTICA	54
LA TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	56
TEORÍA DE LA CONTINGENCIA	59
TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	64
LA TEORÍA DE LA POBLACION ECOLÓGICA.....	67
LA TEORÍA INSTITUCIONAL	70
TEORÍA DE LA AGENCIA	72
TEORÍA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN.....	75
TEORÍA DEL CAOS DETERMINISTA (1993).....	80
TEORÍA DE LAS ESTRUCTURAS DISIPATIVAS O SISTEMAS ALEJADOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	83



TEORÍA DE LOS SISTEMAS COMPLEJOS ADAPTATIVOS	88
LA TEORÍA DE LA AUTOCRITACABILIDAD ORGANIZADA	91
CONCLUSIONES	93
REFERENCIAS	97

INTRODUCCIÓN

La administración es la disciplina científica que estudia a las organizaciones, intentando descubrir cómo nacen, cómo evolucionan, cuáles son sus objetivos, de qué manera pueden optimizar su gestión, y cuál es su función en la sociedad.

Entendemos que estudiar la evolución histórica del pensamiento en Administración adquiere relevancia práctica dado que las distintas teorías, enfoques y escuelas que conforman la disciplina, han surgido oportunamente para resolver las problemáticas de las organizaciones de su época.

Dicha evolución de las distintas teorías de la administración desde 1900 hasta la actualidad presenta diferentes enfoques caracterizada por cada etapa y es abordada en diferentes contextos tomando en cuenta la formación e ideología de los autores complementándose cada vez más.

Las teorías de la administración en este proceso de evolución se han complementado unas a otras tomando aspectos que refuerzan su ejecución dentro de las organizaciones profesionalizándose cada vez más desde aspectos generales hasta áreas específicas involucrando factores internos y externos, la administración de hoy en día es multidisciplinaria lo cual refuerza todas y cada una de las áreas de la organización.

TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Precursor: *Frederick Winslow Taylor*

Año:	1911
Aporte al conocimiento:	Sentó las bases para lo que hoy en día se le conoce como gestión del personal.

Frederick Winslow Taylor, fue ingeniero industrial estadounidense nacido en Filadelfia en el año de 1856. Se desarrolló en la industria metalúrgica, donde realizó gran parte de sus investigaciones. Sus principales obras fueron Shop Management (1903), Principios de la Administración científica (1911) y The Testimony Before the Special House Commite (1912).

En ellos sugirió un sistema de trabajo basado en cuatro principios:

- 1) Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba las viejas prácticas empíricas.
- 2) Selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyera a los antiguos esquemas donde los trabajadores se entrenaban lo mejor que podían por sí mismos.
- 3) Esfuerzo cooperativo de los trabajadores, para asegurar que todo el trabajo se realice conforme a los principios de la administración científica.
- 4) La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador. (Rivas, 2007)

Se ha calificado a Taylor como el Padre del movimiento científico por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano y haber aplicado el



estudio de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción, el método científico.

Taylor, pensaba que la tarea de los administradores consistía en analizar y estudiar la forma de hacer más eficiente el esfuerzo humano. Mediante procedimientos escritos, Taylor propuso que los métodos de trabajo fueran enseñados a otros trabajadores. Esta sencilla idea fue muy vanguardista ya que en su época los trabajadores eran percibidos como instrumentos. Trato de desarrollar métodos para organizar el trabajo tomando en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales.

Estos estudios consistieron en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar a una maquina o a un trabajador para efectuar un proceso dado, desarrollando con ello la teoría de Tiempos y Movimientos el cual estaba orientado a crear “el mejor método de trabajo “.

Taylor propuso que una vez que se fijasen los estándares justos de desempeño, se otorgaran incentivos a los trabajadores que hicieran esfuerzos adicionales. Aunque las ideas de Taylor tuvieron un éxito enorme y se aplicaron extensivamente, más tarde surgieron voces que criticaban los experimentos de Taylor cuestionando su carácter científico y su énfasis excesivo en la idea de que el hombre únicamente se maneja por el interés de ganar más.

El tipo de organizaciones era burocrático, con estructuras verticales de decisión y control directo. En realidad, dado su enfoque orientado a la eficiencia de talleres, no podemos decir que las ideas de Taylor puedan ser



consideradas como una Teoría de la Organización. Pese a sus grandes aportaciones, su visión era no la de un gerente sino la de un ingeniero obsesionado por la eficiencia y la medición del desempeño individual.

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo fue de gran trascendencia, fundamentalmente en Estados Unidos. Luego sus trabajos se divulgaron con rapidez en Francia, Japón y Rusia. Con el paso del tiempo, los efectos de su sistema fueron, en ocasiones, totalmente negativos y propiciaron diversas reacciones de los sindicatos.

Históricamente, como escuela, el taylorismo da respuesta a las necesidades de los productores que tienen problemas organizacionales que no logran controlar. Además, es un instrumento apto para explotar al trabajador. Por ello, la Federación Americana del Trabajo lo denominó “un esquema diabólico para reducir a los hombres a la condición de máquinas”. En 1912, el Congreso estadounidense investigó el sistema Taylor, y hacia 1915 se adaptó una enmienda a la ley de asignaciones para el ejército, prohibiendo el cronometraje y el pago de primas (Hernandez y Rodriguez, 2011).

TEORÍA FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN.

Precursor:	Henry Fayol
Año:	1916
Aporte al conocimiento:	Planteó una nueva concepción sobre el pensamiento administrativo.



Henry Fayol, ingeniero francés, nació en Constantinopla en 1841. Desempeñó puestos importantes en diversas sociedades de su especialidad. Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años en la Escuela de minas de Saint-Etienne e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado Gerente de minas, y a los 47 asumió la Gerencia general de la compañía Commantry Fourchambaut et Decazeville. Cuando fue nombrado Administrador general, la empresa estaba a un paso de la bancarrota; 30 años después era uno de los consorcios más poderosos de Francia. Dedicó su juventud al estudio de la organización y al de los conceptos de eficiencia y racionalidad, llegando a crear una verdadera doctrina que más tarde se denominaría “fayolismo”.

4.2. Aportaciones a la administración

- I. Destacó la universalidad de la administración.
- II. Creó el primer modelo de proceso administrativo.
- III. Generó los 14 principios generales de la administración.
- IV. Destacó la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades.
- V. Definió las áreas funcionales de la organización.
- VI. Diseñó el perfil de los administradores de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos existentes en la organización.

A continuación analizaremos cada una de las principales aportaciones de Fayol.



4.2.1. Universalidad de la administración

Para Fayol, la administración es una actividad común para cualquier tipo de negocio, organizaciones lucrativas y no lucrativas, organismos políticos, deportivos, religiosos o de diversión, etc., y juega un papel muy importante en la sociedad. Toda empresa necesita aplicar una metodología en sus actos, y el proceso administrativo es sin duda esa metodología que se exige para la solución de los problemas que surgen en cualquier organización. Esta universalidad se manifiesta no sólo en el concepto de estructura social, sino también en la estructura interna de los organismos, es decir, la administración es universal porque se maneja en todos los niveles internos de la organización.

Definición de las áreas funcionales:

Fayol, en su análisis funcional y sistémico de las organizaciones, encontró ciertas “operaciones” que se repetían en cualquier tipo de empresas, las cuales eran necesarias para el logro de sus objetivos. Más tarde, este estudio se tradujo en un análisis más profundo respecto a la división de trabajo dentro de las organizaciones actuales. A continuación mencionaremos los grupos correspondientes a esas operaciones importantes que Fayol estudió en su momento.

Operaciones o áreas de la organización:



Función específica

Técnica. Elaboración de los productos o servicios.

Comercial. Comprar y vender.

Financiera. Obtiene y aplica el capital necesario.

Seguridad. Salvaguardar los bienes.

Contabilidad. Genera información sobre la situación económica.

Funciones administrativas. Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones anteriores.

Modelo del proceso administrativo

Según Fayol, la función administrativa está estructurada por cinco componentes:

Previsión. Define un programa de acción.

Organización. Construye una estructura dual de trabajo.

Dirección. Encauza todos los esfuerzos al objetivo en común.

Coordinación. Armoniza todas las actividades del negocio.

Control. Comprueba los resultados con base en lo planeado.

Estos cinco componentes van a integrar lo que actualmente conocemos como proceso administrativo. Este modelo, creado por Henry Fayol e inspirado en el método científico, tenía como objetivo crear una herramienta con un alto grado de investigación y pensamiento sistematizado. El proceso administrativo de Fayol ha sido un modelo a

seguir por generaciones. Hasta la fecha, invariablemente todos los autores que han escrito sobre el tema han adoptado las fases o pasos que describe Fayol.

Etapas o fases que componen el primer modelo del proceso administrativo creado por el ingeniero Henry Fayol.

- Previsión

Prever significa, para Fayol, calcular el porvenir y prepararlo; prever ya es obrar. Se manifiesta a través de un programa de acción, o sea la línea de conducta a seguir, los medios que se han de emplear. Es una especie de cuadro hacia el futuro en el que los acontecimientos próximos están vislumbrados con cierta claridad.

- Organización

Esta etapa del proceso administrativo proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y organización social. Construye una estructura dual (material y humana) para conseguir los objetivos generales. Analiza y estudia cada uno de los niveles jerárquicos, su función y su método de trabajo. Define que un buen gobernante es un buen administrador; por lo tanto, un buen jefe debe ser un administrador.

- Dirección

Conduce la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales. Encauza todos los esfuerzos de los subordinados hacia el objetivo en común. Subordina los intereses del grupo de trabajadores a los intereses de

la empresa. El arte de dirigir se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración. Se manifiesta tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

- **Coordinación**

Armoniza todas las actividades del negocio, facilita el trabajo y sus resultados. Sincroniza cosas y acciones en las proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines. La coordinación de los servicios de cada uno de los departamentos implica ver a éstos como clientes internos y, por lo tanto, responsabilizarse por sus acciones para no crear ineficiencias en todos los niveles. Es importante generar juntas periódicas (semanales o quincenales) con el fin de no simplemente utilizarlas como un medio de crear los planes de trabajo, sino de escuchar y resaltar todo lo bueno y malo que sucede dentro de la empresa.

- **Control**

Consiste en una verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, a los actos. A las personas que llevan a cabo esta tarea se les llama verificadores o inspectores.

Principios de la administración

La función administrativa es el elemento esencial para el logro de resultados con la máxima eficiencia y su acción recae sobre el cuerpo social de la



empresa, es decir, sobre los individuos que la componen. La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican casi invariablemente de principios, de leyes o de reglas.

Principios de la administración

La función administrativa es el elemento esencial para el logro de resultados con la máxima eficiencia y su acción recae sobre el cuerpo social de la empresa, es decir, sobre los individuos que la componen. La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican casi invariablemente de principios, de leyes o de reglas.

1. División de trabajo

Es un acto de orden natural que tiene por objeto llegar a producir más con el mismo esfuerzo; asimismo, permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se aplica a todos los trabajos en los cuales se involucra un número equis de personas que requieren varias clases de capacidades. Trae como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

2. La autoridad



Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad. La autoridad es un corolario de la responsabilidad. Se distinguen, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal, hecha de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, dotes de mando, servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.

3. La disciplina

La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

4. Unidad de mando

Un subordinado debe recibir órdenes sólo de un superior; este principio es de autoridad única.

5. Unidad de dirección

Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.

6. Subordinación del interés particular al interés general

El interés de un subordinado o de un grupo de subordinados no debe prevalecer sobre el interés de la empresa; esto significa que el interés de la



familia debe predominar sobre el interés de los miembros. Se deben hacer a un lado la ambición, el egoísmo, la pereza y todas las pasiones humanas que afectan el desarrollo de una organización. Sin duda, es una lucha continua que hay que sostener.

7. Remuneración del personal

Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Los diversos modos de retribución en uso para los obreros son: a) Pago por jornada. b) Por tareas. c) Por destajo. Todo ello con el beneficio de subsidios, primas y recompensas extras para motivar al personal.

8. Centralización

Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales y esto no permite centralizar la toma de decisiones.

9. Jerarquía o cadena escalar

Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad; pero lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa.



10. Orden

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; lo mismo se utiliza para la fórmula de orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Es importante este principio, ya que evitará pérdidas de tiempo y materiales siempre y cuando se haya planeado y asegurado su lugar predeterminado; si éste no se cumple, entonces el orden es aparente.

11. Equidad

La equidad no exige ni la energía ni el rigor. Exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad. El deseo de equidad y el deseo de igualdad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

12. Estabilidad del personal

La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización. La excesiva rotación de personal es una inversión cara que nunca se recobra.

13. Iniciativa

Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar. La organización debe ser lo más flexible y permeable posible, así sus elementos podrán tener la convicción de manifestarse.

14. Unión del personal o espíritu de equipo

“La unión hace la fuerza” es un dicho muy antiguo, pero en realidad es la única fórmula para que un equipo de trabajo logre sus objetivos.. El poder de la unión no se manifiesta sólo por los felices efectos de la armonía reinante entre los elementos de una empresa. Los convenios comerciales, los sindicatos, las asociaciones de todas clases desempeñan un papel considerable en el manejo de los negocios y, en consecuencia, en la cohesión de sus elementos. Evitar las frustraciones del trabajador también implica la creación de un equipo con espíritu.

TEORÍA DE LA BUROCRACIA

Precursor: *Karl Maximillian Weber*

Año: 1924

Aporte al conocimiento: El modelo burocrático y su aplicación a las empresas modernas

El término "burocracia" ha pasado a formar parte del lenguaje cotidiano. Preferentemente se le usa en el ámbito de las organizaciones públicas que constituyen al Estado, olvidando que las burocracias, en cualquiera de sus sentidos, operan también en el sector privado. El propio Weber considero a la burocracia como un tipo de poder y no como un sistema social. Un tipo de poder ejercido desde el Estado por medio de su "clase en el poder", la clase dominante.

Para Weber, todo parece indicar que es la autoridad la que proporciona el poder, de donde se deduce que tener autoridad es tener poder. Por lo contrario el razonamiento no es siempre verdadero, ya que tener poder no



significa necesariamente tener autoridad. Tanto la autoridad como el poder que de ella emana dependen de la legitimidad, es decir, de la capacidad de justificar su ejercicio.

Los tipos de autoridad para Weber son:

- A) La autoridad tradicional.
- B) La autoridad carismática
- C) La autoridad racional, legal o burocrática.

MODELO BUROCRÁTICO

El tercer pilar fundamental en el desarrollo de los conceptos organizacionales clásicos lo proporciono el modelo burocrático de Max Weber. Aunque el punto de vista de este pensador alemán tuvo un profundo efecto entre los Sociólogos y Politólogos, no ha sido sino hasta en desafíos recientes que se han utilizado sus conceptos en los planes de estudio de la carrera de administración de empresas.

La burocracia, para Max Weber, es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos. Para conseguir esta eficiencia planeada, el modelo burocrático necesita detallar y precisar por anticipado como deben hacerse las cosas.

LAS CARACTERÍSTICAS DEL MODELO BUROCRÁTICO WEBERIANO



El modelo básico de Weber es aquel que se ajusta a las 10 caracterizaciones enunciadas. Asumir todas o algunas de tales configuraciones implica que el diseño organizacional es o tiende a la burocratización. Recordemos que todas y cada una de las alineaciones sugeridas por Weber buscan la eficiencia y la racionalidad. por lo tanto, Weber sugiere que el modelo de la burocracia debe estructurarse sobre la base de las siguientes características:

a) EL CARACTER LEGAL DE LAS NORMAS Y REGLAMENTOS.

La organización burocrática esta cohesionada por normas y reglamentos consignados por escrito y que constituyen su propia legislación. Para una empresa, sus estatutos equivalen a la Constitución para un Estado. La reglamentación organizacional lo prevé todo, como a la manera de los códigos; es exhaustiva, toca todas las áreas de la organización y procura minimizar las «lagunas». Además, las normas son racionales: están adecuados a los fines de la organización. También son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad el poder de coacción sobre los subordinados. El objetivo de la reglamentación es la «estandarización» de las funciones de la organización, precisamente para que haya economía y racionalidad.

b) LA FORMALIZACION DE LAS COMUNICACIONES.

Además de normas y reglamentos, las comunicaciones escritas son el otro "cemento" que une a la estructura organizacional. Las decisiones, las reglas y las acciones administrativas se formulan y registran por escrito para poder

comprobar, documentar y asegurar la correcta y unívoca interpretación de los actos legales. Las formas reiteradas de comunicación suelen establecerse por medio de "formatos" para hacer rutinario su cumplimiento.

c) LA RACIONALIDAD DE LA DIVISION DEL TRABAJO.

El proceso de burocratizar una estructura implica una sistemática división del trabajo en orden de la racionalidad, esto es, en atención a la adecuación con los objetivos buscados. Se divide el trabajo, el derecho y el poder, estableciendo las atribuciones de cada participante, los medios de obligatoriedad y las condiciones necesarias, Los "puestos" o "cargos" deberán estar perfectamente definidos, cada uno con su nombre, categoría, funciones generales y específicas, autoridad y responsabilidad y todos ellos adheridos a un manual de organización o de procedimientos, con las rutinas claramente especificadas, ni un paso más, ni un paso menos.

d) LA IMPERSONALIDAD EN LAS RELACIONES.

La división del trabajo, o sea, la distribución de funciones, actividades y tareas, es absolutamente impersonal, se habla de "puestos" y de "funciones", no de personas. Las personas son ocupantes de cargos y no individuos dotados de anhelos, emociones, etc. Asimismo, el poder de cada «persona» también es impersonal, puesto que se deriva del cargo que desempeña. En consecuencia, también es impersonal la obediencia prestada al superior. Se obedece al «superior», no en atención a la "persona", sino al puesto que esta ocupa. De esta manera, burocrática es la



expresión: "Las personas van y vienen, las instituciones permanecen", Es decir, la organización burocrática privilegia la impersonalidad en adecuación a garantizar dos cuestiones:

- 1) su permanencia en el tiempo y
- 2) la estandarización del trabajo en dos áreas: la estandarización de rutinas y de desempeño.

e) JERARQUIA DE AUTORIDAD

El principio de la jerarquía agrupa a los cargos y funciones y establece las áreas o tramos de control las jurisdicciones. En base a la jerarquía se construyen los escalones y la pirámide burocrática, La jerarquía es en orden y en subordinación y se define con reglas limitadas y específicas. La autoridad y el poder resultante son inherentes al cargo y al "nivel" y no a la persona y su distribución en la estructura reduce al mínimo los "roces", protegiendo al subordinado de la potencial acción arbitraria de su superior, dado que las acciones de ambos se procesan dentro de un conjunto mutuamente reconocido de reglas.

f) ESTANDARIZACION DE RUTINAS Y PROCEDIMIENTOS.

El desempeño de cada cargo esta burocráticamente determinado por reglas y normas técnicas. Todo está establecido, ningún ocupante de algún cargo puede hacer lo que quiera, sino lo que la burocracia le impone hacer de acuerdo con rutinas y procedimientos previamente establecidos. Los estándares de desempeño son así fácilmente evaluables, puesto que hay patrones predefinidos para cada puesto y en todos los niveles del aparato.



Los manuales de organización, procedimientos y políticas son la viva expresión de esta característica del modelo burocrático.

g) COMPETENCIA TECNICA Y MERITOCRACIA.

La selección de las personas, en un modelo burocrático, se basa en el mérito y en la competencia técnica y jamás en preferencias personales. Los procesos de admisión, promoción y transferencia del personal son iguales para toda la organización y se basan en criterios generales y racionales, siempre tomando en cuenta el mérito y la capacidad del funcionario. Los exámenes, los concursos, las pruebas y las medidas de desempeño, son vitales en el modelo burocrático.

h) ESPECIALIZACION DE LA ADMINISTRACION.

La administración está separada de la «propiedad» en una organización burocrática. Los miembros del cuerpo administrativo no son los mismos que los miembros de la junta de accionistas, que son los propietarios de la empresa. Es decir, en el modelo weberiano los administradores de la burocracia no son los dueños del negocio; esto permite el surgimiento del administrador como «profesional especializado» en dirigir la organización y de ahí el retiro gradual del dueño o capitalista de la gestión de la empresa. Los medios de producción, los recursos financieros y la tecnología, no son propiedad de los burócratas, pero sin embargo están arriba de ellos. Ni los administradores pueden vender, comprar o heredar su posición o cargo dentro de la estructura, ni los capitalistas pueden administrar la empresa.



i) PROFESIONALIZACION DE LOS FUNCIONARIOS ADMINISTRADORES.
Ninguna burocracia "puede funcionar", según Weber si no cuenta con administradores profesionales.

j) COMPLETA PREVISIBILIDAD DEL FUNCIONAMIENTO.

La premisa básica de Weber es:

«El comportamiento humano laboral es perfectamente previsible» de donde se deducen todas las consecuencias posibles que el modelo burocrático exige. Si todas las anteriores características son modelables y ajustables a cualquier estructura de organización, entonces la burocracia es un esquema perfecto.

Ventajas de la burocracia

De no existir externalidades y disfunciones, es obvio que las ventajas de la burocracia son las siguientes:

- Racionalidad.
- Precisión en el trabajo.
- Rapidez en las decisiones.
- Uniformidad de rutinas y procesos.
- Continuidad de la organización, más allá de las personas.
- Reducción de fricciones personales.
- Unidad de dirección,
- Disciplina y orden.



- Confiabilidad por la previsibilidad de circunstancias.
- Posibilidad de hacer carrera profesional dentro de la empresa.
- Eficiencia y productividad
- Competitividad.

La capacidad para aceptar ordenes cuando están en conflicto con los deseos de la persona, exige un nivel de renuncia difícil de mantener". Esto genera una fuerza entrópica tendencial a la destrucción, pues la racionalidad, enfrentada a la naturaleza humana, resulta ser frágil, De ahí que sobrevenga lo que suele llamarse «disfunciones de la burocracia».

LAS DISFUNCIONES DEL MODELO BUROCRATICO DE WEBER

Existen consecuencias imprevistas e indeseadas que conducen al modelo a la ineficiencia y a las imperfecciones. Estas imperfecciones son llamadas disfunciones de la burocracia. Se trata de serias anomalías del funcionamiento idealizado del modelo, que una vez sometido al "mundo real", encuentra que la principal externalidad no considerada es, precisamente, la naturaleza humana. Así es como la «burocracia» adquiere el sentido peyorativo que se le ha dado. Cada disfunción del modelo esta derivada de cada una de las 10 características idealizadas por Weber en su construcción teórica.

1.- Exagerado apego a los reglamentos.



- 2.- Exceso de formalismo y papeleo. El afán de documentar y formalizar las comunicaciones dentro de la burocracia, crea volúmenes de trámites y formatos que entorpecen la agilidad de los procesos.
- 3.- La resistencia al cambio. La tendencia a crear rutinas en procedimientos y métodos, crea la mentalidad de "siempre lo mismo", no como fastidio, sino como falsa sensación de estabilidad y seguridad respecto del futuro en la organización. Esto crea una gran resistencia al cambio, sobre todo cuando la organización se ve obligada a enfrentarse a cambios en su entorno.
- 4.- Despersonalización de las relaciones. El modelo ignora que la organización informal trasciende y supera a la organizaeión formal.
- 5.- Categorización del proceso decisional. La rígida jerarquización de la autoridad solo existe en el papel; en los hechos no sucede así. Independientemente de esto, una fuente de ineficiencia es que siempre toma la decisión el funcionario de más alto rango, independientemente del conocimiento que tenga del asunto.
- 6.- Adherencia exagerada a las rutinas y procedimientos. La devoción a la regla escrita transforma las rutinas y procedimientos en valores absolutos. Por observar la política escrita en el manual, el cliente puede quedar insatisfecho y la empresa puede perderlo. Pero esto no importa, porque la regla se cumplió.
- 7.- Exhibición de señales de autoridad. El énfasis burocrático en la jerarquía conduce a las personas al uso exagerado de los símbolos del poder o señales de estatus para demostrar la posición; el uniforme, la localización y diseño de las oficinas, el estacionamiento, la cafetería, etc. indican quienes son los "jefes".

8.- Dificultad en la atención de clientes. La organización burocrática es endógena y entrópica, está diseñada para satisfacer sus propios requisitos, los requisitos internos y no las demandas y exigencias de sus clientes expresadas en forma de necesidades y/o deseos.

APLICACIONES DEL MODELO WEBERIANO EN LA EMPRESA MODERNA

- a) La especialización de operarios y de procesos de trabajo.
- b) La idea de la estandarización del desempeño de funciones.
- c) La noción de la centralización en la toma de decisiones, cuando así conviene a los fines de la organización. o en caso contrario, la descentralización.
- d) La uniformidad de prácticas institucionalizadas, que vienen a tipificar la moderna noción de imagen corporativa.
- e) La no duplicación de funciones.
- f) La profesionalización de la función administrativa como distinta de la función de los accionistas propietarios.
- g) La admisión y promoción en función de los méritos y talentos de las personas.
- h) La idea de que la organización, si bien es «gente» al final de cuentas, debe lograr altos niveles de estandarización, para lograr que se haga lo que se debe, no lo que se quiere.

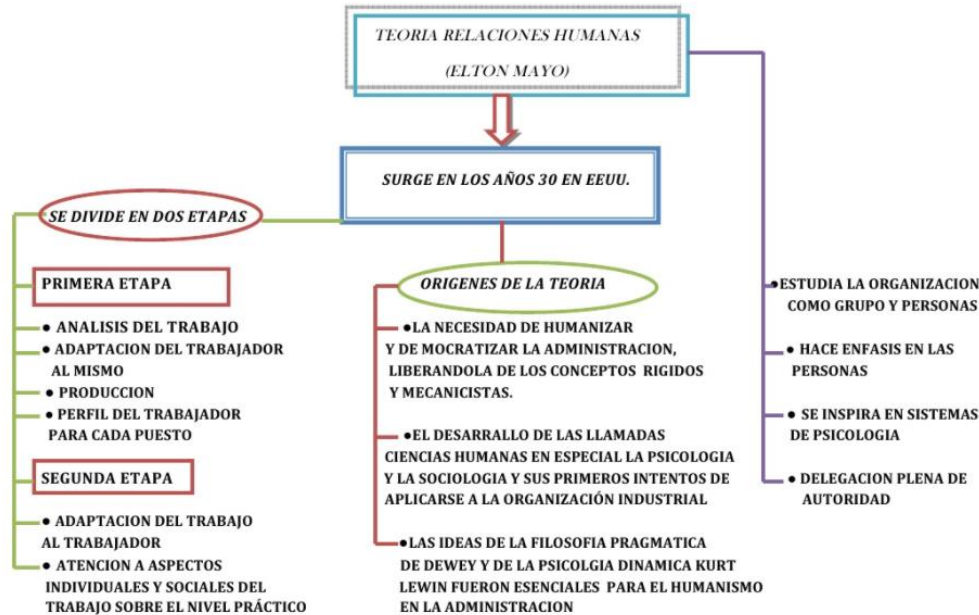
TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Precursor: *George Elton Mayo*

Año: 1920

Aporte al conocimiento: Identificó que los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos, y que la

participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad.



Fuente: Elaboración propia.

La Teoría de las Relaciones Humanas, también conocida como Escuela Humanística de la Administración, fue desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano, profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of Business Administration.

Esta teoría surge en los Estados Unidos, a partir de la necesidad de humanizar y democratizar la administración empresarial; por lo que



constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración.

Su objetivo es corregir la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, emergida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. De ésta manera se les libera de los conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría clásica.

ENFOQUE HUMANÍSTICO

Como se mencionó líneas arriba, esta teoría cuenta con un enfoque humanístico, mismo que promueve una transformación conceptual en la teoría administrativa, esto se debe a que anteriormente el énfasis organizacional se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), posteriormente se hizo en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, tanto la prioridad por la máquina y el método de trabajo; como por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales, ceden la prioridad al hombre y su grupo social, es decir, de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

DESARROLLO DE LA TEORÍA HUMANISTA

Esta teoría se desarrolló en un amplio lapso, entre 1920 y 1966. Empezó con los experimentos de Elton Mayo en la empresa manufacturera denominada Western Electric Company, situada en Hawthorne, Illinois; donde descubrió, sin proponérselo, la importancia de los grupos informales mientras intentaba aplicar los principios de Taylor.

A ese trabajo se le conoce como “experimento Hawthorne o efecto Hawthorne”, y consistió en lo siguiente:

En 1927, el Consejo Nacional de investigaciones inició su experimento en la fábrica Western Electric Company, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. El experimento está constituido por tres fases, mismas que serán descritas ahora:

- PRIMERA FASE

Durante la primera fase del experimento se eligieron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el grupo de control trabajó bajo intensidad constante. En esta fase, comprobaron que las condiciones de iluminación no influían en el rendimiento de las trabajadoras.

- SEGUNDA FASE (SALA DE PRUEBA PARA EL MONTAJE DE RELÉS)



En esta fase se constituyó otro grupo de observación (o grupo experimental) conformado por seis jóvenes de nivel medio, es decir, ni novatas, ni expertas: cinco jóvenes montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. Esta investigación fue llevada a cabo en doce periodos, en los que el objetivo fue observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias:

- Primer periodo: (Periodo de 2 semanas) Se registro la producción de cada obrera en su área original, sin que lo supiese, se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo (2,400 unidades semanales por joven), este se comparo con los demás periodos.
- Segundo periodo: (Periodo de 5 semanas) el grupo experimental fue aislado, con la finalidad de verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo, manteniendo el mismo horario y condiciones laborales, así se midió el ritmo de producción.
- Tercer periodo: (Periodo de 8 semanas) Se modificó el sistema de pagos, las jóvenes percibieron que sus esfuerzos individuales repercutían en su salario. Esta fase aumentó la producción.
- Cuarto periodo: Marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron 5 minutos de descanso a mitad de la mañana y otros 5 a mitad de la tarde. Se observó un nuevo aumento de producción.
- Quinto periodo: Los descansos aumentaron a 10 minutos cada uno, de nuevo aumento la producción.

- Sexto periodo: Se dieron 3 descansos de 5 minutos en la mañana y otros 3 en la tarde, en esta ocasión la producción no aumentó, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.
- Séptimo periodo: Se volvió de nuevo a 2 intervalos de 10 minutos, uno en la mañana otro por la tarde. En uno de ellos se servía un refrigerio. La producción aumento de nuevo.
- Octavo periodo: Con las mismas condiciones del periodo anterior, comenzaron a trabajar hasta las 16:30 hrs., y no hasta las 17:00 hrs., hubo un acentuado aumento de producción.
- Noveno periodo: El grupo experimental terminaba a las 16:00 hrs., la producción permaneció estable.
- Décimo periodo: Volvieron a trabajar hasta las 17:00 hrs., la producción aumento considerablemente.
- Undécimo periodo: Se estableció una semana de 5 días, la producción diaria seguía subiendo.
- Duodécimo periodo: Se volvió a las condiciones del tercer periodo, se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las jóvenes. Este ultimo y decisivo periodo, duro 12 semanas, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado (3,000 unidades semanales por joven, en el grupo experimental).



- TERCERA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE (PROGRAMA DE ENTREVISTAS)

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo.

- CUARTA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE (SALA DE OBSERVACIÓN DEL MONTAJE DE TERMINALES)

Se eligió un grupo experimental- nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual paso a trabajar en una sala especial cuyas condiciones laborales eran idénticas a las del departamento.

- CONCLUSIONES DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE.

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas.

El nivel de producción depende de la integración social: El nivel de producción no esta determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas

que lo rodean. Su capacidad social establece su nivel de competencia y de eficiencia.

El comportamiento social de los trabajadores: El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos. Los individuos no podían establecer por si mismos su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impusiera el grupo. Ante cualquier transgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo.

Para Taylor el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos, en contraste Elton Mayo, creía que la motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social. Las recompensas y sanciones no económicas influyen en el comportamiento de los trabajadores y limitan el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

Los grupos informales: En Hawthorne los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización. La empresa paso a ser una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya



estructura no siempre coincide con la formal (con los propósitos y estructura definidos por la empresa). Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

Las relaciones humanas: En la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. La teoría de las relaciones humanas entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad diferenciada, e incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez recibe influencia de sus semejantes.

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES

Precursor: Abraham Maslow

Año: 1954

Aporte al conocimiento: Crea la pirámide conocida como “Pirámide de Necesidades de Maslow”.

Esta teoría surge en 1954, a partir de los postulados del psicólogo Abraham Maslow, en los que dice que: “Todas las personas tienen un intenso deseo de realizar completamente su potencial, para alcanzar un nivel de «autorrealización»”. De tal manera que para probar que los seres humanos no solamente reaccionan ciegamente a las situaciones, sino que tratan de realizar una tarea mayor, Maslow estudió mentalmente a individuos saludables en lugar de a personas con serios problemas psicológicos.

Esto le proporcionó información para desarrollar su teoría de que la gente vive las llamadas «experiencias cumbre», mismas que describe como momentos sublimes en la vida, en los que el individuo está en armonía consigo mismo y con su entorno. Desde la perspectiva de Maslow, las personas autorrealizadas pueden vivir muchas experiencias cumbre durante el día, mientras que otras tienen esas experiencias con menor frecuencia.

Maslow ideó una ayuda visual para explicar su teoría, que llamó «jerarquía de necesidades», que contiene las necesidades humanas, psicológicas y físicas, además señala que subiendo escalón a escalón por la pirámide, se llega a la autorrealización.

La pirámide de necesidades de Maslow, se está estructurada en cinco niveles, mismos que se describen a continuación:

BASE: necesidades básicas o fisiológicas, que incluyen la alimentación (comer y beber), la respiración, la eliminación (orinar, defecar, sudar, etc.), el descanso y el sueño y, en general, el mantenimiento

involuntario e instintivo de las funciones corporales que hacen posible la vida.

SEGUNDO: necesidades de seguridad y protección, seguridad, orden y estabilidad. Estos dos primeros escalones son importantes para la supervivencia de la persona. Una vez que los individuos tienen satisfecha su nutrición, cobijo y seguridad vital, tratan de satisfacer otras necesidades.

TERCERO: necesidad de amor y pertenencia compuesto por **necesidades psicológicas**; cuando los seres humanos han cuidado de sí mismos físicamente, están listos para compartirse a sí mismos con otros.

CUARTO: se alcanza cuando los individuos se sienten cómodos con lo que han conseguido; este es el nivel de «**necesidad de estima**», que incluye el éxito y el estatus, fundamentalmente en la percepción propia (autoestima), aunque también en la percepción que los demás le transmiten (heteroestima).

CIMA: necesidad de autorrealización, y se supera cuando se alcanza un estado de armonía y entendimiento.

En ese contexto, es interesante señalar que una figura histórica que resultó útil a Maslow en su camino hacia el entendimiento de la autorrealización fue Lao-Tsé, el «padre del taoísmo» y específicamente el principio del taoísmo que consiste en que “las personas no obtienen significado personal



ni placer buscando posesiones materiales”. De ahí su interés por estudiar a las personas.

Sin embargo, en es tiempo, ésta teoría no tuvo la aceptación deseada, lo cual pudo deberse a que muchos estudiosos no estaban preparados para entenderlas; otros le tildaron de acientífico por estar en desacuerdo con Freud y su teoría psicoanalítica.

No obstante, Maslow finalmente posicionó su trabajo como un complemento vital al de Freud. Afirmaba: «Es como si Freud nos proporcionase la mitad enferma de la psicología y ahora debemos completarla con la mitad sana».

Abraham Maslow encuentra dos facetas de la naturaleza humana, la sana y la enferma, de modo que considera que deberían existir dos caras en la psicología.

- La forma en la que las necesidades esenciales son satisfechas es tan importante como las necesidades en sí mismas. Juntos, estos dos elementos definen la experiencia humana.
- En la medida en que una persona satisface su impulso de cooperación social, establece relaciones significativas con otras personas y amplía su mundo. Establecer conexiones significativas con una realidad externa es un componente esencial de la autorrealización, caso contrario, sucede cuando en la medida en

que las necesidades vitales encuentran egoísmo y satisfacción del deseo de COMPETENCIA la persona adquiere emociones hostiles y limita sus relaciones con la realidad externa por lo que su conciencia permanece internamente limitada.



TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO X y Y

Precursor: Douglas McGregor

Año: 1960

Aporte al conocimiento: “la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar”.

Douglas McGregor entiende que la reacción del hombre esta muy condicionada por las expectativas que los demás, y en concreto el jefe,



tiene sobre su actividad y su comportamiento. Se atiende al papel que se le asignado en el grupo, en especial por el responsable o líder del mismo. Se definen dos actitudes límite, antagónicas y básicas, apoyadas en dos modelos opuestos sobre el comportamiento humano (

LA TEORÍA X:

el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control. Habla de la visión tradicional de Taylor y Fayol donde se debe tener poder y control sobre los empleados, tiene una visión “tradicional, mecanicista y pragmática”

El ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Tienen que ser obligados y controlados para desarrollar los objetivos de la organización

MOTIVACIÓN

El hombre es un animal insatisfecho. En cuanto queda satisfecha una de sus necesidades, aparece otra que ocupa su lugar, es por ello que la necesidad satisfecha ya no motiva la conducta.

En la teoría x se habla de la motivación basada en el principio de pan y palo donde la empresa puede proporcionar o retirar los medios para satisfacer las necesidades fisiológicas con el fin de controlar al individuo mientras lucha por su subsistencia.

LA TEORÍA Y:

La integración de los objetivos individuales con los de la organización. La aplicación de esfuerzo en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.



El hombre debe dirigirse y controlarse a si mismo en servicio de los objetivos de la organización. En las debidas circunstancias aprende a buscar las responsabilidades. La persona tiene un nivel de creatividad apto para resolver los problemas de la empresa.

McGregor propone cuatro ideas para poder aplicar esta teoría:

1. Descentralización y delegación: Liberación de un control excesivo – Mayor libertad.
2. Ampliación del puesto y mayor significación del trabajo: Producen innovación – Alientan a la aceptación de responsabilidades – Satisfacen necesidades sociales y de estima.
3. Participación y administración consultiva: Orientan a la realización de los objetivos por medio de la participación en la toma de decisiones.
4. Auto evaluación del desempeño: Se imponen objetivos y evalúan su propio desempeño.

La teoría y a diferencia de la teoría X propone que hay una posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano, señala que en las organizaciones se requiere más que un control absoluto, e indica que las limitaciones son producto de la falta de ingenio de la gerencia para explotar el potencial de los RRHH. Pese a que los supuestos de la teoría Y no son definitivos, son más consistentes que los de la teoría X y abre nuevas posibilidades en las prácticas administrativas.

	Supuestos de la teoría Y
--	---------------------------------



Supuestos de la teoría X	
1. Trabajan lo menos posible.	1. Consideran al trabajo natural como el juego.
2. Carecen de ambición.	2. Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían.
3. Evitan responsabilidades.	3. En ciertas condiciones, buscan responsabilidades.
4. Prefieren que las manden.	4. Tienen imaginación y creatividad.
5. Se resisten a los cambios.	5. Sienten motivación y desean perfeccionarse.
6. Son crédulas y están mal informadas.	6. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos.
7. Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección.	7. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos.

FUENTE: Sabin 2012.

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

Precursor: FREDERICK HERZBERG

Año: 1968

Aporte al conocimiento: El nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción

La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

Teoría de Motivación-Higiene

El nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o si se sentía mal.

La satisfacción en el cargo va en función del contenido o de las actividades estimulantes que la persona desempeñe. La insatisfacción en el cargo va en función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo que rodea el cargo ocupado.

- **Factores higiénicos:** son factores externos a la tarea. No garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo, pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
- **Factores motivadores:** hacen referencia al trabajo en si. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan motivados o no.

Propone «el enriquecimiento de tareas» el cual consiste en la sustitución de tareas mas simples y elementales del cargo por tareas más complejas que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal.

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG



TEORÍA DE LOS SISTEMAS COOPERATIVOS

Precursor: *Chester Irving Barnard*

Año: 1938

Aporte al conocimiento: Aportó las ideas fundamentales para pasar de la llamada Escuela de las Relaciones Humanas a un modelo humanista o antropológico de la dirección

Chester Irving Barnard (1886-1961) supuso un importante salto cualitativo en los planteamientos admitidos en su tiempo respecto a la gestión empresarial. Inspirado en las propuestas de Sheldon, Mayo y Parker Follet, Barnard concibió las organizaciones como sistemas de actividades



conscientemente coordinadas, en las que los directivos representan un elemento clave. (Rivas, 2007)

La formación académica de Barnard, a diferencia de la de Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol, reconocidos como los “padres de la administración”, no fue como ingeniero; sus estudios superiores los realizó en Harvard, en el programa de Bachelor in Business Administration. Al momento de escribir su obra principal *The Functions of the Executive*, traducida al español como *Las funciones de los elementos dirigentes*, contaba con más de 40 años de experiencia.

En esta obra presentó una nueva teoría organizacional, concibiendo a las organizaciones como sistemas cooperativos, no como productos mecánicos de diseños de ingenieros de la eficiencia. Según Barnard, para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, se relacionan. Es mediante la cooperación y la participación de las personas que las organizaciones surgen (Rivas, 2007)

Barnard inició su carrera en la empresa American Telephone and Telegraph Company (ATT) en el departamento de Estadística, lo que le permitió desarrollar una pericia técnica en el establecimiento e interpretación de índices e indicadores; también adquirió experiencia administrativa en la gerencia de operaciones comerciales y culminó como presidente de la New Jersey Bell Telephone Company.

Conocía las aportaciones a la administración de F.W. Taylor (1856-1915) y H. Fayol (1841-1925); fue contemporáneo y cercano a reconocidos estudiosos de las organizaciones y su desempeño, como Elton Mayo (1880-1949), Vilfredo Pareto (1848-1923), L.J. Henderson, F.J. Roethlisberger, W.J. Dickson, T.N. Whitehead y Mary Parker Follet (1868-1933). También fue conocedor de autores clásicos en el campo de la economía y de la sociología como Adam Smith y Emile Durkheim, a quienes se refiere en su obra (Fernández & Buendía, 2014).

Señaló que la organización informal facilita la comunicación y la cohesión en la organización. Rechazó el punto de vista tradicional según el cual las organizaciones cuentan con un número definido y limitado de miembros, pues entendía que debe incluirse a los accionistas, los proveedores, los clientes y cualesquiera otros cuyas acciones incidan en la empresa y afecten a sus propósitos, lo que representó el inicio de la teoría de los *stakeholders*.



1.- Cuadro de la teoría de los sistemas cooperativos

Así mismo concebía que el equilibrio interno de las organizaciones es el resultado del equilibrio entre las recompensas que ofrece la empresa y las contribuciones que pide a los trabajadores.

TEORÍA DE LOS SISTEMAS

Precursor: Ludwig Von Bertalanffy

Año: 1956

Aporte al conocimiento: Propone estudiar a la organización como un sistema conformado por subsistemas dependientes entre sí, trabajando por un objetivo común.

Después de la eclosión de la escuela de las relaciones humanas, en 1956 se conocieron los trabajos del biólogo alemán Bertalanffy, creador de la teoría general de los sistemas. Este nuevo enfoque es capaz de producir principios válidos para cualquier dominio científico, atacando la idea reduccionista de que el todo no es más que la suma de sus partes.

La Teoría General de Sistemas (TGS) afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separarse de sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de los sistemas.

2. Los sistemas son abiertos.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Esta teoría logró penetrar rápidamente en la teoría administrativa por dos razones fundamentales:

- a. La necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, llevándose con éxito cuando se aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.
- b. La cibernética y la tecnología informática, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

Concepto de sistemas: Conjunto de diversos elementos que se encuentran interrelacionados y que se afectan mutuamente para formar una unidad.

El punto clave está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo; puede existir un conjunto de objetos, pero si estos no están relacionados no constituyen un sistema.

Características de los sistemas

1. Propósito u objetivo. Las unidades u elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata de alcanzar un objetivo.
2. Globalismo. Todo sistema tiene naturaleza orgánica; cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas.

3. Entropía. Tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración, es decir, a medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples.
4. Homeostasis. Equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto es, la tendencia de los sistemas a adaptarse con el equilibrio de los cambios internos y externos del ambiente.
5. Equifinalidad. Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. No importa el proceso que reciba, el resultado es el mismo.

Clasificación de los sistemas

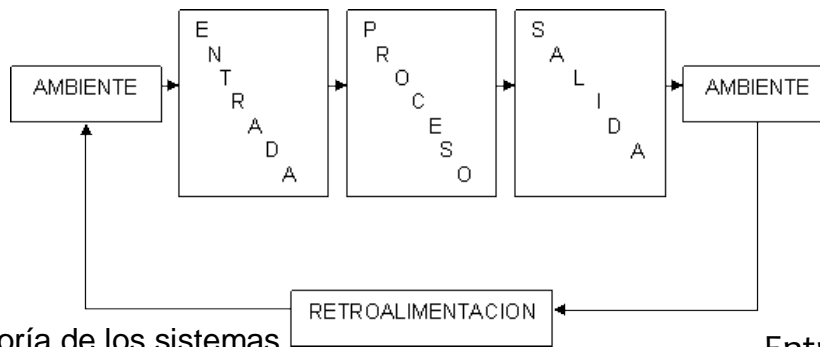
1. **Sistemas naturales:** Son los existentes en el ambiente.
2. **Sistemas artificiales:** Son los creados por el hombre.
3. **Sistemas sociales:** Integrados por personas cuyo objetivo tiene un fin común.
4. **Sistemas hombre-máquina:** Emplean equipo u otra clase de objetivos, que a veces se quiere lograr la autosuficiencia.
5. **Sistemas abiertos:** Intercambian materia y energía con el ambiente continuamente.
6. **Sistemas cerrados:** No presentan intercambio con el ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental.
7. **Sistemas temporales:** Duran cierto periodo de tiempo y posteriormente desaparecen.



8. **Sistemas permanentes:** Duran mucho más que las operaciones que en ellos realiza el ser humano, es decir, el factor tiempo es más constante.
9. **Sistemas estables:** Sus propiedades y operaciones no varían o lo hacen solo en ciclos repetitivos.
10. **Sistemas no estables:** No siempre es constante y cambia o se ajusta al tiempo y a los recursos.
11. **Sistemas adaptativos:** Reacciona con su ambiente mejora su funcionamiento, logro y supervivencia.
12. **Sistemas no adaptativos:** tienen problemas con su integración, de tal modo que pueden ser eliminados o bien fracasar.
13. **Sistemas determinísticos:** Interactúan en forma predecible.
14. **Sistemas probabilísticos:** Presentan incertidumbre.
15. **Subsistemas:** Sistemas más pequeños incorporados al sistema original.
16. **Supersistemas:** sistemas extremadamente grandes y complejos, que pueden referirse a una parte del sistema original.

ELEMENTOS SISTEMÁTICOS

El sistema se constituye por una serie de parámetros, los cuales son:



Fuente: Teoría de los sistemas

•Entrada o

insumo (input). Es la fuerza de arranque del sistema, suministrada por la información necesaria para la operación de éste.

- Salida o producto (output). Es la finalidad para la cual se reunirán los elementos y las relaciones del sistema.
- Procesamiento o transformador (throughput). Es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.
- Retroalimentación (feedback). Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.
- Ambiente (environment). Es el medio que rodea externamente al sistema.

La organización como sistema abierto

Una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente sean clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, o muchos otros agentes externos.

Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste. Además es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía



con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

La organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí. Se debe analizar el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales.

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Precursor: *James March y Herbert Simon*

Año: 1950

Aporte al conocimiento: Teoría de la decisión

La teoría de las organizaciones tiene como objetivo central el descubrir las limitaciones que tiene la racionalidad humana. Parte del hombre administrativo donde se identifica al ser que se comporta con relativa racionalidad y busca obtener resultados satisfactorios, lo diferencia del hombre económico que actúa racionalmente y busca maximizar el beneficio.



James March y Herbert Simon realizaron una obra a finales de la década de 1950 donde planearon cientos de proporciones acerca de los patrones de conducta, sobre todo con relación a la comunicación en las organizaciones. Su influencia en el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente para investigar en forma científica. Una de sus mayores aportes fue la Teoría de la decisión partiendo de la base de que todas las personas que trabajan en la empresa toman decisiones y esto es importante.

Esta escuela considera que la tarea más importante de los administradores es la toma de las decisiones, ya que “todo el proceso administrativo puede explicarse en términos de tomas de decisiones”; o lo que es lo mismo, tomar decisiones representa el verdadero trabajo del administrador y se define como la selección más conveniente de un curso de acción entre dos o más cursos de selección alternos; es decir, escoger una alternativa entre las disponibles para resolver la situación, problema, dificultad o conflicto que se esté presentando

LA TOMA DE DECISIONES

Cabe destacar que, la decisión es la base de la planeación, ya que permite fijar un curso a seguir de entre múltiples alternativas presentadas para obtener un objetivo; de ellas dependerá el desarrollo eficiente de las actividades que se plantean cotidianamente. Dentro de una organización se presentan diariamente decisiones de tipo rutinarias, las cuales permiten establecer un curso a seguir que van desde decisiones que no afectarán la visión y misión de la empresa; como aquellas que marcarán el curso de la

organización y afectarán positiva o negativamente las operaciones de la misma.

La diferencia entre una buena y una mala decisión es que una buena decisión utiliza criterios científicos o analíticos, basados en la lógica, considerando todos los datos disponibles y las posibles alternativas, siguiendo estos pasos:

2.- Cuadro de la toma de decisiones



1. “Definir el problema”.

Significa entender bien el problema y definirlo con exactitud. Un problema bien definido está medio resuelto.

2. “Establecer criterios de decisión y metas”.

Definir lo que se quiere lograr, o sea los objetivos que maximicen la utilidad para la organización.

3. **“Formular un modelo”.**

Significa establecer el modelo que representa la realidad.

4. **“Identificar y evaluar las alternativas”.**

Generar un conjunto de soluciones al problema.

5. **“Seleccionar la mejor alternativa”.**

Consiste en elegir la mejor solución al problema y que esté acorde a las metas de la organización.

6. **“Instrumentar la decisión”.**

Consiste en implementar la solución, o sea hacer una lista de actividades y un cronograma de ejecución.

En la práctica, los pasos descritos anteriormente siempre requieren de revisión y modificación, sobre todo al inicio. De todas formas la toma de buenas decisiones siempre requiere de realizar todos los pasos:

La teoría de decisiones es un método analítico de elegir la mejor alternativa para un problema planteado. A diario se utiliza ampliamente en situaciones como: elegir la localización de la fábrica, selección de equipos, diseño de nuevos productos, planificación de la producción, programa de mantenimiento de equipos.

En la teoría de decisiones se hacen tres clasificaciones dependiendo del grado de certidumbre de las posibles consecuencias.

1. **“Toma de decisiones bajo certidumbre”:** En este caso la persona que toma decisiones sabe de antemano la consecuencia de cualquier alternativa

que elija. Por ejemplo, si elige hacer un depósito en una cuenta de ahorro se sabe cuánto de interés mensual generará.

2. **“Toma de decisiones bajo riesgo”**: En este caso la persona que toma decisiones conoce la probabilidad de ocurrencia de la consecuencia. Por ejemplo, no se sabe si el próximo mes subirá el precio del cacao, pero si se sabe que la probabilidad de que ocurra es del 50%.

3. **“Toma de decisiones bajo incertidumbre”**: En este caso, la persona que toma decisiones no conoce la probabilidad de ocurrencia de las salidas de cada alternativa.

TEORÍA POLÍTICA

Precursor: Selznik, Pfeffer y Croazier

Año:

Aporte al conocimiento: Plantea que existe una manera positiva de gestionar el conflicto, para beneficio de la organización.

La escuela de las ciencias políticas, plantea a través de los trabajos de Philip Selznick la falta de coherencia de las escuelas clásicas. Él considera a las organizaciones como fuentes constantes de intereses de grupo, que se encuentran permanentemente en conflicto. Sin embargo, este conflicto, bien administrado, puede resultar funcional y positivo.

La dependencia de una empresa respecto del contexto depende de tres factores principales, según Pfeffer y Selznick:

1) la importancia del recurso



- 2) el grado de discreción que tienen aquellos que controlan el recurso
- 3) si el control que tiene el tercero sobre el recurso es de tipo monopolístico u oligopólico.

Ante situaciones de dependencia la organización tiene cuatro opciones:

- a) adaptarse o modificar las restricciones
- b) modificar las interdependencias a través de fusiones, diversificación o crecimiento
- c) negociar en el contexto a través de joint ventures u otro tipo de asociación
- d) cambiar la legitimidad del contexto a través de acciones políticas.

Para los promotores de esta teoría variables como el poder, la administración del conflicto y las tensiones políticas y sociales son elementos del entorno, es por ello que la competencia central de los gestores se concentra en la gestión del conflicto y la negociación.

El modelo racional-burocrático y el modelo político se diferencian en casi todos los aspectos. El primero busca la certidumbre, la claridad y la eficiencia como clave del éxito. En el modelo político la incertidumbre es una variable del entorno, la información suele ser ambigua y las metas generalmente son inconsistentes.

Como se puede observar, los enfoques de los dos modelos son contrarios. Si bien es arriesgado hacer generalizaciones fáciles, es posible afirmar que es más factible encontrar el modelo político en las dependencias de gobierno, donde es necesario equilibrar cotidianamente un gran conjunto de intereses; es más probable ver el modelo racional burocrático en empresas privadas.

El resumen del postulado de esta teoría es: **la mejor forma de organización es la que crea colaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella, y gestiona de manera positiva el conflicto.**

LA TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Precursor: Douglas McGregor y Kurt Lewing

Año: 1946

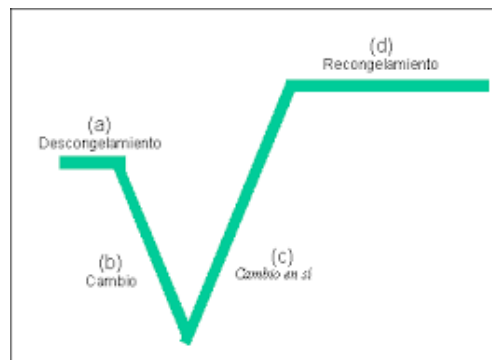
Aporte al conocimiento: Modelo de cambio planeado o como se le conoce también el modelo de la Raíz cuadrada

MODELO DE CAMBIO DE KURT LEWIN

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resiste a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo. Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio “cuasi-

estacionario”. Para modificar ese estado cuasi-estacionario se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

8.- Modelo del cambio planeado de Lewin



Modelo del cambio planeado de Lewin

1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento
2. Cambio o movimiento: esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Re-congelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecánicas como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema
2. Se identifica su situación actual



3. Se identifica la meta por alcanzar
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y re-congelamiento) mediante el llamado “esquema de al raíz cuadrada”, dado que efectivamente este procedimiento es muy similar a esa operación aritmética.

a) Como se puede apreciar, en la etapa de descongelamiento, imperaba una situación determinada (por ejemplo: el control de inventarios por medios manuales), con el consiguiente derroche de horas hombre y tiempo. Además, la posibilidad de cometer errores es muy alta.

b) Se presenta el proceso de cambio, en el cual, al principio se puede observar un decremento de la productividad (si se recurre nuevamente al ejemplo del control de inventarios, se podía suponer que a la persona responsable de dicho control de inventarios no le fue posible entregar oportunamente su reporte mensual ni tampoco maneje el paquete computacional requerido para agilizar el proceso de control de la mercancía).

c) Posteriormente, dentro de este mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio asimilar el nuevo paquete computacional y ha podido

economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo oportunamente.

d) Por último, se inicia la etapa de re-congelamiento en la cual, el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo

TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

Precusores: *Burns, Slater, Woodwrad, Child*

Año:	1948
Aporte al conocimiento:	Enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, ya que es imposible controlar el ambiente externo, pero permite a la empresa adelantarse a los hechos como medida de control y protección para la misma.

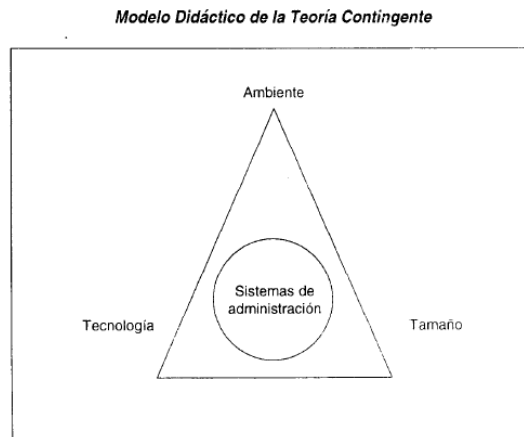
Surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces, derivando con ello una nueva concepción de empresa, que se adecue a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de las variables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

La creciente importancia del estudio del medio ambiente de las organizaciones como una de las variables fundamentales del éxito de un negocio, condujeron a la creación de la llamada Teoría Contingente, donde se ubica a la empresa como un sistema abierto en que los preceptos de los racionalistas científicos y su búsqueda de la eficiencia deben convivir con los aspectos humanistas. (Rivas, 2007)

La Teoría de la contingencia surge como resultado de tres eventos destacados:

1. El incremento de la complejidad que enfrentan las organizaciones a partir de la segunda guerra mundial, donde las modificaciones en las variables políticas y económicas internacionales, alteran los ambientes estables y predecibles en el que funcionaron las empresas de esa época.
2. El crecimiento económico mundial impulsado por la mayoría de los países europeos durante el periodo 1945 - 1973, promovió un Incremento de la actividad industrial y consecuentemente favoreció la aparición de gerentes profesionales.
3. La incorporación de destacadas aportaciones de otros campos del conocimiento a la administración, así como, el descubrimiento de la importancia que tienen los aspectos llamados suaves (soft) en la toma de decisiones motivó que los administradores comenzaran a valorarse a sí mismos, como científicos sociales. (Rivas, 2001)

La Teoría de la Contingencia puede ser analizada con el siguiente modelo didáctico:



Rivas (2007)

Tamaño

La identificación más importante, y universalmente conocida, sobre el tamaño de una organización, es la dimensión laboral, es decir, la cantidad de trabajadores que una empresa tiene. Bajo este criterio, una empresa tiene menos de 25 trabajadores; una empresa mediana es la que tiene entre 25 y 250 trabajadores y una grande de 250 o más trabajadores. Sin embargo, el tamaño no es la única forma de definir el tamaño de una organización.

Otros criterios son:

4. Capacidad física: por ejemplo, en un hospital en número de camas, en un hotel el número de habitaciones, etc.
5. Número del personal: trabajadores y empleados contratados de un modo directo por la empresa.

6. Insumos y productos: esto es la cantidad de recursos que consume y produce.
7. Recursos a disposición de la empresa: activos netos a disposición de la organización que se consideran parte de su patrimonio.

Ambiente

Si bien la investigación sobre el ambiente en las organizaciones es enorme y los trabajos abarcan diferentes campos, la relación con la estructura de organización es de las que más impacto han tenido en la Teoría de las Contingencia.

Investigación de Burns y Stalker

Organizaciones Mecanicistas	Organizaciones Orgánicas
<ul style="list-style-type: none">• División del trabajo• Especialización• Centralización• Jerarquía• Control simple• Interacción vertical• Estrecho control• Formalismo• Énfasis Teoría Clásica• AMBIENTE ESTABLE	<ul style="list-style-type: none">• Estructuras flexibles• Cargos flexibles• Descentralización• Delegación• Conocimiento global del proceso• Interacción lateral• Amplitud de control• Énfasis Teoría RRHH• AMBIENTE VARIABLE

<http://slideplayer.es/slide/3950870/>

A finales de los cincuenta Burns y Stalker estudiaron alrededor de 20 firmas de la industria electrónica en Escocia e Inglaterra, con el objetivo de verificar la interrelación entre la administración y el entorno externo, clasificando a

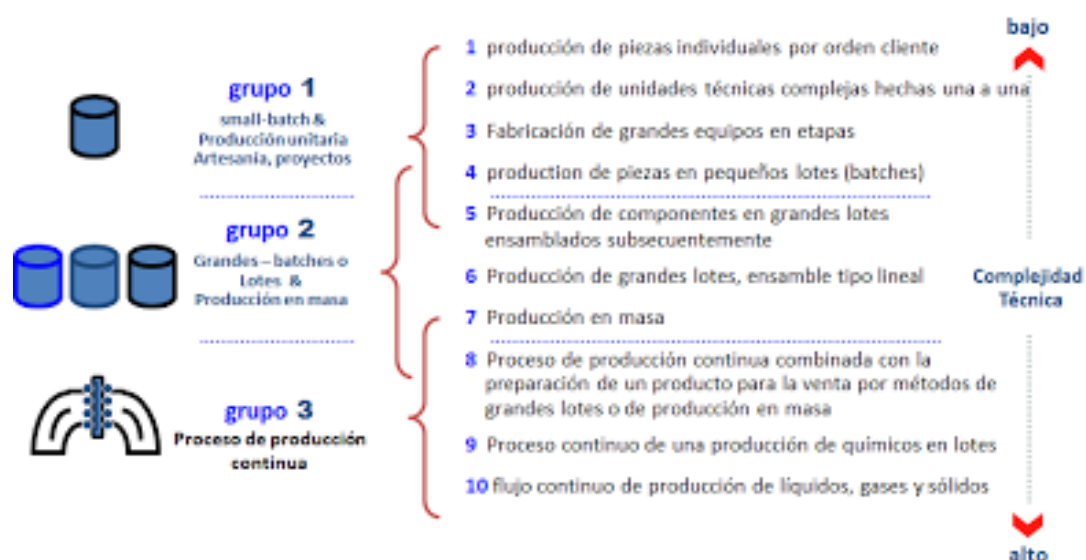
las organizaciones como mecanicistas y orgánicas, concluyendo que el ambiente determina la estructura y que este afecta su sistema administrativo y funcionamiento.

Tecnología

Para completar esta revisión sobre la Teoría de la Contingencia se debe hacer referencia a la variable tecnología. La tecnología es el conocimiento, las herramientas y las técnicas para transformar los insumos en productos. Otras definiciones indican que tecnología son los medios que se han desarrollado para alcanzar los resultados deseados.

Las primeras evidencias de la importancia de la tecnología para la eficiencia global de una organización surgieron a partir de una investigación llevada a cabo en Inglaterra por la socióloga Joan Woodward, quien analizó 100 firmas industriales, catalogando tres formas de producción deduciendo con ello que la variable tecnología (técnicas de producción) adoptada determina las estructuras y los comportamientos empresariales de la siguiente forma:

Formas de producción según Joan Woodward



<http://es.slideshare.net/doctoradofaces/investigacin-micropymes-vol-no-5>

Los hallazgos de Woodward indicaron que la tecnología que utilizaba una empresa, condicionaba el tipo de prácticas administrativas y, por lo tanto, esta era otra variable contingente, que se debía considerar para determinar el tipo de organización más adecuada a cada caso.

Lo importante de esta escuela es que plantea la posibilidad de que, dependiendo de la industria y el medio ambiente en el que trabaje una organización, le afectarán de manera distinta las influencias externas debiendo, por tanto, diseñar las organizaciones con estructuras y modelos diferentes, de modo que un área puede estar organizada con los principios burocráticos y otra como un sistema abierto con flexibilidad y autonomía. Los apologistas de la Teoría de la Contingencia plantean que la clave de la eficiencia en el diseño de una estructura contingente es la congruencia.

TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Precursores:

Año:	1991
Aporte al conocimiento:	Explica las fortalezas y debilidades internas de la organización.

La Teoría de Recursos y Capacidades procede del ámbito académico se desarrolla en los años 80's y viene a ser la precursora de la Gestión del



Conocimiento años 90's, concepto mucho más ligado a la práctica empresarial.

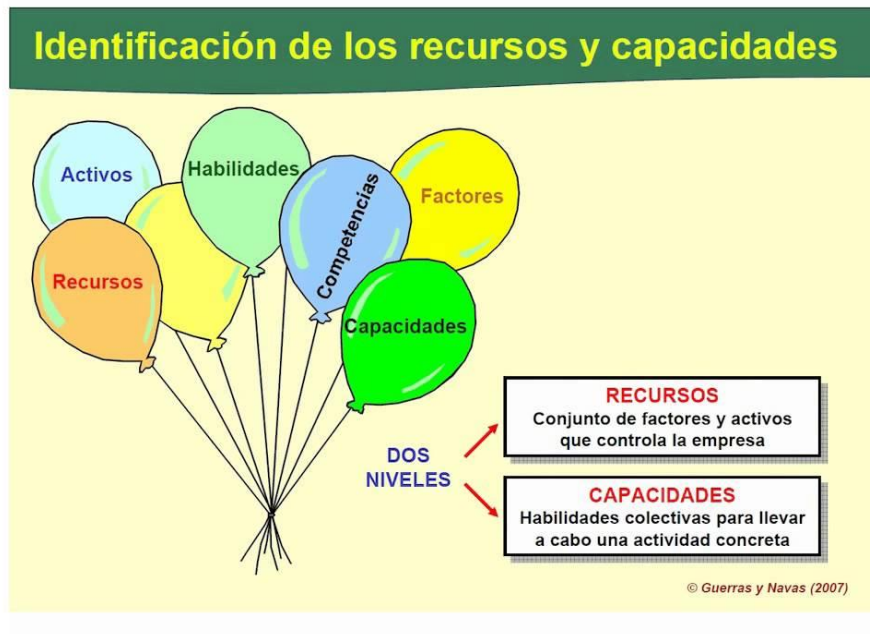
Partiendo del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los vectores que desde el exterior influyen en las empresas de un mismo sector.

La teoría de los recursos y capacidades explica las fortalezas y debilidades internas de la organización, en relación con el análisis externo realizado y como base para el planteamiento estratégico general y de recursos humanos posterior.

Según esta teoría la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles es a través del desarrollo de capacidades distintivas.

Recursos

Los recursos productivos de la empresa se clasifican en físicos, intangibles, capital humano y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades.



Capacidades

Las capacidades operativas y administrativas se consideran las formas en que los recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan en rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales, estrechamente coordinadas sin necesidad de una especial dirección o comunicación verbal.

- Capacidades operativas: Implica la realización de una actividad mediante un conjunto de rutinas que coordinan y ejecutan la variedad de tareas necesarias para su consecución.
- Capacidades dinámicas: Construyen, integran o reconfiguran capacidades operativas.
-

DIFERENCIA ENTRE RECURSOS Y CAPACIDADES

1. Una capacidad es específica de la empresa, ya que se encuentra integrada en la organización y sus procesos, mientras que el recurso no suele alcanzar un nivel de integración tan alto.
2. La propiedad de una capacidad no suele ser transferida de una organización a otra sin transferir la propiedad de la organización en conjunto.
3. El principal fin de una capacidad es mejorar la productividad de los otros recursos que la empresa posee.

Ventajas competitivas basadas en la teoría.

Una de las mayores contribuciones en la teoría de los recursos y las capacidades, es poder ser considerada como la teoría de la ventaja competitiva, abarcando el estudio del alcance y mantenimiento de la misma. El elemento esencial de la ventaja competitiva es que genere valor añadido percibido por los clientes, por lo que la estrategia deberá estar basada en satisfacer las necesidades de los mismos.

LA TEORÍA DE LA POBLACION ECOLÓGICA

Precusores: *Hannan y Freeman*

Año:	1977
Aporte al conocimiento:	Dice que la mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.



Estudia la supervivencia de la organización, se basa en la ecología, dice que las organizaciones nacen, desarrollan y mueren, que es lo que tienen esas empresas que las hacen soportar condiciones adversas, porqué unas sobreviven y otras no; se trata de estudiarlo desde una perspectiva evolutiva.

Las claves de la supervivencia están en los genes de la organización, y los genes se pueden entender como el conocimiento, lo que se sabe hacer, las rutinas (es un conocimiento acumulado y no lo hace una sola persona, sino un grupo, no necesitan coordinación muy explícita), se resalta la importancia de las rutinas ya que estas se mantienen en la organización aun cuando se cambien las personas.

Se reconocen dos corrientes: la primera se fundamenta en el concepto de inercia estructural, que aplica directamente los conceptos de selección natural.

La segunda entiende a las organizaciones con un criterio evolucionista. En este último enfoque las rutinas estandarizadas, la estabilidad, la tendencia a institucionalizar y la estructura organizacional son respuestas a las demandas del entorno las organizaciones se comportan como las poblaciones animales: las que tienen éxito sobreviven, las que fracasan se extinguen.

La teoría organizacional ecológica de la población se centra en los impactos de los cambios dinámicos del fenómeno relacionado con el nacimiento y la muerte de las organizaciones y formas de organización. La mayoría de las organizaciones tienen estructuras estáticas que dificultan la adaptación a



los cambios. Las organizaciones con modelos inflexibles son más propensas a derrumbarse y dejar de existir, mientras que nuevas empresas más flexibles, mejor adaptadas al cambio, serán puestas en marcha y se esforzarán.

Su planteamiento es que las organizaciones dependen de su entorno para conseguir los recursos que son claves para desarrollar su actividad. La tarea de la dirección es reducir esa dependencia y controlarla. Entendemos que depende del entorno pero debemos mitigar esa dependencia.

De acuerdo con esta forma de percibir, la organización de una estructura que ha sido exitosa puede ser usada por otra organización para sobrevivir. La teoría ecológica supone una gran rigidez y resistencia al cambio en las organizaciones, debidas tanto a factores externos como internos, que impiden las modificaciones necesarias. Esa presión o resistencia frente a la transformación organizativa es lo que los ecologistas denominan inercia estructural. Como resultado de ella, las organizaciones que no poseen las características exigidas por el entorno serán eliminadas del mercado por un proceso de selección natural, o sea, si no se adaptan son expulsadas del mercado, y si lo intentan la inercia dificulta, retrasa e incluso imposibilita el proceso, por lo que serán eliminadas igualmente.

Los supuestos teóricos de esta teoría pueden ser resumidos en tres ideas centrales:

1. Los recursos del entorno son limitados para todas las organizaciones.

2. Las empresas tienen formas organizativas que son escogidas entre diversas opciones.

3. Cuando hay un cambio en el entorno hay dos posibles formas de reorganización: la inercia, que conduce a la desaparición, y la adaptación (flexibilidad organizativa), que conduce a la supervivencia.

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.

LA TEORÍA INSTITUCIONAL

Precusores: *DiMaggio y Powell*

Año:	1983
Aporte al conocimiento:	La organización debe verse como un todo distinguiendo entre las organizaciones privadas y públicas. La mejor forma de organizaciones la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.

Paul DiMaggio

Nació en 1951 en Philadelphia, USA. Profesor de Sociología en Princeton University, actualmente en la universidad de New York. Director Ejecutivo del programa de organizaciones sin fines de lucro de Yale.

Walter W. Powell (Woody Powell)

Nació en 1951 en USA Profesor de Sociología, Educación . Comportamiento organizacional y Comunicación en Stanford University . Gran contribución en el campo de la sociología económica, así como en la teoría de la organización.

El contexto social —las normas sociales, las creencias y las reglas— restringe y orienta el comportamiento de los agentes.

Centrada en los requisitos a los que se tienen que someter las organizaciones si quieren recibir apoyo y legitimidad.

Más preocupada por la legitimidad que por la eficiencia, entendiendo por legitimidad la aceptación de la organización por parte de su entorno, lo cual es vital para la supervivencia y éxito organizativo

INSTITUCIONALISMO

- Influencias
- Coaliciones
- Valores Enfrentados
- Estructuras de poder

NEOINSTITUCIONALISMO

- Legitimidad
- Inmersión de los campos organizativos
- Importancia de las rutinas y los esquemas interpretativos

Isomorfismo institucional

Son distinguidos 3 efectos

- Coercitivo.- que son las presiones de otras organizaciones de las que se depende
- Mimético.- que es la imitación de las organizaciones de más éxito
- Normativo.- que son las normas compartidas por varias organizaciones (regulación).

Su principal debilidad es que se ha aplicado básicamente a instituciones no lucrativas, que no dependen de la eficiencia para subsistir. Para las instituciones no gubernamentales los aspectos básicos de sobrevivencia son la legitimación y la aceptación de la sociedad.

TEORÍA DE LA AGENCIA

Precusores: *Rummel, Schendel, Teece*

Año:	1991
Aporte al conocimiento:	Busca establecer, por medio de un contrato, entre el principal (agencia) y agente (gestor) los intereses de ambas partes de tal forma que se maximicen los beneficios.

La teoría de la agencia es la más dominante desde los trabajos de Berle y Means (1932) sobre la separación entre la propiedad de los accionistas y el control de los administradores. En la teoría de la agencia se observa un rompimiento del carácter universal de la Teoría de la organización ya que su objeto de estudio son las organizaciones privadas.

Para un mayor entendimiento es importante mencionar que un agente se le conoce en forma genérica a un director de una empresa que ha crecido tanto que ningún principal (accionista) tiene un poder definitivo sobre su actuación. Esta teoría estudia las formas óptimas para formalizar contratos entre un agente y el principal. El objetivo básico de esta teoría es determinar si el contrato es el medio más eficiente para gobernar la relación principal-



agente, tomando como referente el control del comportamiento del agente.

Una relación de agencia surge cada vez que un individuo depende de la acción de otro. El interés del propietario —empresario o accionista— al invertir determinado capital es maximizar su valor o maximizar el valor de la empresa. Los problemas surgen cuando los agentes pueden tener otras preferencias u otros intereses diferentes al de los accionistas, cualquiera que sea el tipo de empresa al que nos estemos refiriendo. Estos problemas pueden surgir cuando la información se oculta o se hace una selección adversa, o cuando las acciones del agente se ocultan o hay riesgo moral - acciones ex post no observables adoptadas por una de las partes de la transacción con el fin de maximizar su utilidad en detrimento de la otra parte.

Dentro de los Costos de agencia caben mencionar los siguientes:

- Costos de formalización, derivados del diseño y redacción de los contratos
- Costos de supervisión, dirigidos a supervisar y condicionar la actividad del agente
- Costos de garantía, abonados por el agente como fianza acreditativa de que sus acciones se ajustarán a lo pactado
- Pérdida residual, derivada de las decisiones adoptadas por el agente que muestran desviación respecto a lo que hubiese realizado el principal en tal situación.

Dentro de esta teoría se identifican dos situaciones principales en las relaciones agente-accionista.

- a) Aquella en que los directivos se comprometen a corto plazo con actividades de elevado costo diseñadas para obtener retribuciones extra distintas de las salariales que reducen la rentabilidad corporativa e incrementan los costes,
- b) Aquellas en que los directivos buscan satisfacer sus necesidades de poder, prestigio y status a través de decisiones estratégicas a largo plazo que aumentan el tamaño de la empresa, pero no sus resultados corporativos; por ejemplo, cuando la empresa se diversifica aceptando proyectos que no crean valor.

Para controlar a los agentes se establece la existencia de los dos mecanismos de gobierno siguientes:

- (a) descubrir el comportamiento del agente invirtiendo en sistemas de información, en cuyo caso la situación se transformaría en una de información completa
- (b) recompensar la conducta del agente sobre la base de los resultados obtenidos, transfiriendo de esta forma cierta parte del riesgo al agente.

En la teoría del principal-agencia se trata de resolver el dilema que existe cuando no coinciden los intereses entre el principal y el agente y tienen además acceso diferenciado a la información en mercados imperfectos y,

por lo tanto, se trata de asegurar la lealtad al principal por parte del agente a cambio de un sistema de compensaciones justo.

Las soluciones que tiene la teoría de la agencia a este problema son la igualación de oportunidades de acceso a la información mediante el uso de sistemas de evaluación del desempeño, del rendimiento financiero y determinación clara de objetivos, así como el empleo de contratos en el mercado.

Por lo tanto, la aplicación al sector público de esta teoría consiste en la creación de un quasi-mercado que transforma el aparato burocrático gubernamental en un conjunto de relaciones contractuales entre agencias públicas y privadas que buscan maximizar sus beneficios a pesar de que el interés de los agentes no siempre es coincidente con el interés de la ciudadanía.

La teoría positiva de la agencia, se caracteriza por estar poco formalizada, carecer de orientación matemática, ser de carácter empírico y centrarse, fundamentalmente, en el estudio de grandes empresas. En resumen, esta teoría propone que la mejor forma de organización es la que crea los mecanismos que previenen que agente actué a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización

TEORÍA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN

Precursor: *Oliver Williamson*

Año:	1975
Aporte al conocimiento:	Identifica costos que no están incluidos en el precio final, con el objetivo de disminuirlos y optimizar los recursos.

Esta teoría tiene su origen en los estudios del economista Oliver Williamson, en ella se fija dos objetivos, el primero de ellos consiste en identificar las fuentes de los costos de transacción (aquellas características o dimensiones de una transacción que hacen el intercambio problemático o sumamente costoso) y el segundo es especificar el mecanismo de gobierno que puede coordinar de la manera más eficiente la transacción, de tal forma que se logren economizar dichos costos.

Dicho lo cual se señala que los los costos de transacción son los siguientes:

1. Costos de búsqueda del producto
2. Costo por diferenciar el precio relevante
3. Costo por negociar los contratos para llevar a cabo las transacciones
4. Costos de garantizar que lo pactado se cumpla.

Williamson manifiesta que la economización del costo de transacción, es primordial para evaluar acertadamente las instituciones económicas del capitalismo; atribuyendo más respetabilidad a la organización, en especial a los propósitos de eficiencia y de innovación. Expone que los costos de transacción son aquellos en los cuales se incurre por la planeación, diseño y ejecución de una estructura de gobierno específica, que identifica:



- a) la empresa
- b) el mercado
- c) cualquier otra forma híbrida de organización.

De manera que el interés de los agentes económicos por aumentar sus beneficios, a partir de la reducción de costos en las transacciones, llevará a que ellos elijan la estructura de gobierno que mayor eficiencia les entregue (Klein, Crawford y Alchian, 1978).

En esta elección se tendrán en cuenta los costos de transacción vinculados a ciertas características de los agentes, como la racionalidad limitada y el oportunismo, y a su vez la elección dependerá de ciertos atributos de la transacción, entre ellos el grado de especificidad de los recursos involucrados, la redundancia de la transacción y el tiempo en que se prolonga, y la incertidumbre presente en la ejecución del contrato.

Con esto, la utilización de una estructura de gobierno requiere la elaboración de contratos completos que incluyan todas las garantías y condiciones asociadas a la transacción, así sea que la racionalidad limitada influya en su confección y posteriormente deban realizarse ajustes.

Conforme con la concepción de Williamson (1979, 1988, 1991), la organización económica evidencia un problema de contratación a la luz de la economía del costo de transacción, en donde los contratos implícitos o explícitos implican costos de tipo ex ante y de tipo ex post.

Según Williamson (1985) los costos ex ante son definidos como “los costos de la redacción, negociación y salvaguarda de un acuerdo” (p. 20). Estos convergen en contratos complejos que entrañan diversas contingencias en los cuales, o se pacta por adelantado –entre las partes– las posibles adaptaciones, o se dejan abiertos los espacios literales para que las partes los llenen a medida que surjan las eventualidades.

Los costos ex post son aquellos que se hacen inevitables debido a las limitantes del orden judicial, entre los que se cuentan:

- a) los costos de mala adaptación, en los que se incurre cuando las transacciones se desalinean
- b) los costos del regateo, en que se incurre cuando las partes se esfuerzan por corregir las malas alineaciones del contrato
- c) los costos de abastecimiento y administración, relacionados con las estructuras de gobernación que median en las disputas y
- d) los costos de aseguramiento de compromisos.

Ahora bien, cuando no es posible reproducir las condiciones en que funciona el mercado, dentro de la jerarquía organizada, dado que esta con sus propios costos de transacción torna ineficaz la sustitución del mercado, entonces Williamson propone la solución del problema de los polos mercado-jerarquía de la siguiente manera:



La empresa alberga unos costos ex ante asociados a su puesta en funcionamiento sobre todo por la estructura de gestión que implica el dominio de la autoridad. Cuando está en funcionamiento, los costos ex post presentan variaciones sensibles frente a los incrementos en la especificidad de los activos implicados.

Por su parte el mercado, si bien tiene unos costos fijos menores en una transacción concreta, los costos variables aumentarán rápidamente al compás del aumento en la especificidad de los activos. En una cierta frontera de especificidad de los activos, la empresa reemplaza al mercado, puesto que los costos totales de transacción son inferiores. Por debajo de tal frontera, ocurrirá lo contrario. Con la forma de gobierno híbrida, la variación en la especificidad de los activos, implicará un costo tanto fijo como variable intermedio entre los costos del mercado y la empresa.

Desde esta perspectiva, en transacciones donde incurren activos de baja especificidad, la estructura de gobierno a elegir será el mercado, en tanto que ante una especificidad alta se elegirá a la empresa, y frente a una especificidad intermedia se elegirá la estructura de gobierno híbrida. Para llegar a esto, se supone que el paso del mercado a la empresa implica aumentar los costos ex ante de la transacción, y que una vez la empresa se ha estructurado, los costos de transacción son apenas sensibles a la especificidad de los recursos. Por su lado, como los costos ex post del mercado se incrementan rápidamente con respecto al aumento de la especificidad, en el umbral de

esta, los costos totales de transacción de la empresa son inferiores a los costos totales del mercado y por eso la estructura de gobierno a elegir será la empresa.

Ahora bien, cuando los costos ex ante de las estructuras híbridas son intermedios entre los costos de la empresa y el mercado, y la pendiente de los costos ex post, en razón de la especificidad de los activos, es también intermedia entre las pendientes de los costos ex post de la empresa y el mercado; surgen dos umbrales en donde en el primero se elegirá la estructura híbrida frente al mercado y en el otro se elegirá la empresa frente a la estructura híbrida.

En virtud de que la empresa está sometida a una serie de operaciones mediadas por el riesgo y la incertidumbre, la alta dirección debe estar evaluando estrategias para minimizar los costos y salvaguardar los resultados esperados. En ello, la definición contractual termina siendo una manera de enfrentar dicha incertidumbre.

El postulado de esta teoría dice que: **"La mejor forma de organización es la que minimiza los costos de transacción"**.

TEORÍA DEL CAOS DETERMINISTA (1993)

Precursores: *Cambell*

Año:	1993
Aporte al conocimiento:	Las organizaciones se comportan como las poblaciones animales: las que tienen éxito sobreviven, las que fracasan se extinguen

La teoría fue desarrollada para caracterizar a los sistemas que pueden ser encontrados entre ciclos que varían entre lo periódico, lo totalmente impredecible y lo totalmente aleatorio; se refiere por lo general a sistemas que tienen un orden interno que nunca se replica a sí mismo.

Los sistemas caóticos son prácticamente universales y se encuentran en el clima, los electroencefalogramas, los mercados de valores y la mayoría de los sistemas sociales, entre ellos los organizacionales.

La teoría del caos determinista ha sido aplicada a un amplio rango de sistemas complejos dinámicos y no lineales que no reúnen las características matemáticas del caos.

- La teoría del caos se ha aplicado a diversos campos del conocimiento, por ejemplo, en medicina, para el estudio del cerebro, el sistema nervioso y el aparato perceptivo. Garfinkel, Spano, Ditto y Weiss descubrieron que los electrocardiogramas EEG pueden ser caracterizados como estructuras caóticas o atractores, Pool encontró que la enfermedad de Parkinson puede ser causada por la pérdida de la variabilidad caótica. Freeman, al estudiar la percepción en animales encontró que la conducta caótica es un estado esencial de su aparato neuronal

- La teoría del caos en la matemática intenta así explicar porqué o cómo este tipo de sistemas pueden pasar de procesos predecibles a otros caóticos conforme vamos variando los números de partida.

El ejemplo son las pruebas de completamiento de series en los tests de matrices progresivas del tipo Raven.

En esas pruebas, el sujeto tiene que completar una serie a partir del descubrimiento de un orden escondido en la secuencia. Es como si dijésemos: "En la serie 1, 3, 5, 7..., ¿qué número viene después del 7?". El sujeto responderá "9" porque ha entendido que hay un orden: cada número es el resultado de sumar dos unidades al anterior ($x+1=x?$). Supongamos ahora que las pruebas van complicándose cada vez más, y ofrecemos al sujeto la serie 0.84, 0.53, 0.99, etc., que figura como tercer ejemplo en nuestro esquema. En el mejor de los casos, podrá descubrir la fórmula recursiva correspondiente, hacer los cálculos sobre la base del último número de la serie ofrecido en el test, y a partir de allí inferir el número siguiente. Bien podemos decir que el sujeto ha descubierto el orden subyacente tras el caos aparente. Por lo tanto, el caos al que se refieren los matemáticos no sería tal: la misma operación recursiva se constituye en el factor ordenador de la serie aparentemente caótica. A nuestro entender, la auténtica perplejidad pasaría por comprobar el hipotético caso donde una serie comienza con una secuencia caótica de números, y en determinado momento se transforma en una serie ordenada.

TEORÍA DE LAS ESTRUCTURAS DISIPATIVAS O SISTEMAS ALEJADOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Precursor: *Ilya Prigogine*

Año:	1911
Aporte al conocimiento:	Modelo del dinamismo complejo de las organizaciones o sistemas alejados del punto de equilibrio y los principios de las estructuras disipativas

Prigogine estudia los mecanismos matemáticos de formación de las estructuras disipativas, llevando a cabo experimentos numéricos en los que demuestra que, a partir de reacciones caóticas de no-equilibrio, se pueden formar cadenas de simetría rota pero con una nueva estructura ordenada. Esta ruptura de la simetría, en el espacio, ampliamente discutida por la filosofía del espacio y el tiempo, es consecuencia de una ruptura en la simetría temporal, es decir, de una diferencia entre el pasado y el futuro.

El concepto de estructura disipativa encuadra las propiedades que caracterizan los sistemas sometidos a condiciones de no-equilibrio:

- sensibilidad
- flexibilidad
- movimientos coherentes de gran alcance
- posibilidad de estados múltiples
- historicidad de las elecciones adoptadas por los sistemas



El concepto de estructuras disipativas no sólo rompe el concepto de simetría del espacio euclídeo, sino que también rompe con la simetría del tiempo y genera un nuevo concepto de historicidad.

De sus investigaciones surge, en 1967, la teoría de las estructuras disipativas, por la que gana el Premio Nobel en 1977.

Principios de las estructuras disipativas.

- En la naturaleza todo está en un cambio continuo.
- Los sistemas vivos y algunos no vivos así como ciertas reacciones químicas son estructuras disipativas, es decir se mantienen por un continuo consumo de energía.
- A mayor complejidad de la estructura disipativa , mayor energía, por lo tanto mayor vulnerabilidad a las fluctuaciones internas (sistemas alejados del punto de equilibrio)
- Inestabilidad - a mayor coherencia aumenta la inestabilidad la cual es la clave para la transformación del sistema.
- Fluctuaciones - son producto del continuo movimiento de energía a través del sistema, creando nuevas interacciones y conexiones
- Auto organización - se da creando un orden superior más conectado y organizado que el interior.

Organizaciones: sistemas alejados del equilibrio, su inestabilidad es inseparable, son sistemas donde el azar es un factor importante en su futuro.

Estado de equilibrio vs estado de no equilibrio.

En la materia en estado de equilibrio todo es lineal y existe una sola posibilidad o solución, en cambio en el estado de no-equilibrio las ecuaciones no son lineales y hay muchas propiedades posibles. Se trata de ecuaciones de no linealidad. La materia es más flexible. En el equilibrio es posible alinear, todos los puntos que yacen sobre un mismo plano, tienen las mismas propiedades, en cambio en el no-equilibrio hay una no linealidad de los comportamientos de la materia. Siempre aparecen nuevos estados físicos de la materia, una riqueza de comportamientos y multiplicidad que no es posible hallar en el equilibrio porque debemos introducir el elemento de la historicidad, del tiempo.

Para la dinámica de sistemas, un sistema en equilibrio no puede tener una historia ya que lo único que puede hacer es persistir en su estado, en el cual las fluctuaciones son nulas. No podemos comprender nuestro mundo si no tomamos en cuenta el no-equilibrio. Es fundamental entender las fluctuaciones de todo sistema dinámico.

Para Prigogine es la función la que crea la estructura y los fenómenos irreversibles son el origen de la organización biológica, es decir, de la vida.

Prigogine piensa en tres exigencias para la física - irreversibilidad, probabilidad y coherencia - para poder concebir un Universo evolutivo, para concebir las condiciones para la existencia de nuevas estructuras alejadas del equilibrio.



Estas concepciones sobre el orden, desorden, equilibrio y no-equilibrio corresponden a un cambio de paradigma en la ciencia, ya que hasta ese momento los científicos asociaban el orden con el equilibrio y el desorden con el desequilibrio.

Prigogine demuestra que el no-equilibrio es un fenómeno también ordenado, de otra forma, pero otro orden al fin. Sus ideas, contradicen todo lo que se pensaba hasta entonces.

La concepción clásica de las ciencias era determinista. El cálculo de las probabilidades se debía a que se suponía que se tenía una información imperfecta, pero que si se mejoraba la información, y se conocían todas las variables del inicio, se podría predecir el resultado final exactamente.

Probabilidad e irreversibilidad son conceptos estrechamente ligados. Para el determinismo, se necesitan calcular las probabilidades solamente porque se desconocen las condiciones iniciales. Si conociera todas las condiciones iniciales con exactitud podría determinar el resultado también con exactitud. Esa es la diferencia entre resultado determinista y resultado probabilístico.

A partir de Prigogine las estructuras de la naturaleza obligan a introducir el concepto de probabilidad independientemente de la información que se posea, con lo cual la descripción determinista solamente puede aplicarse a situaciones idealizadas no representativas de la realidad física de nuestro mundo. Con esto el determinismo científico fue derrotado definitivamente.

En todos los fenómenos que estudian los científicos se observan el papel creativo de los fenómenos irreversibles, el papel creativo del tiempo, el papel creativo de las estructuras disipativas y del no-equilibrio.

Organizaciones: sistemas alejados del equilibrio, su inestabilidad es inseparable, son sistemas donde el azar es un factor importante en su futuro.



Las fuerzas y contra fuerzas que influyen en las organizaciones conducen a la planificación, reestructuración y control de la misma una vez establecidos los cambios la organización entra en una etapa de inestabilidad y desorden.

La globalización y la competitividad son el ingrediente principal para que las organizaciones comprendan que el entorno externo es un mundo de desequilibrio y caos que las puede llevar a nuevos retos y propósitos afrontándolos de manera más adecuada y adaptativa, reorganizándose las veces que sea necesario y sin afectar los intereses de la misma.



TEORÍA DE LOS SISTEMAS COMPLEJOS ADAPTATIVOS

Precursor: *Stuart Kauffman*

Año: 1939

Aporte al conocimiento: Estudia la relación de los sistemas, su complejidad y capacidad de adaptación al entorno.

La Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos (CAS, por su significado en inglés Complex Adaptive System) surgen a partir de los estudios del biólogo Stuart Kauffman, en el año 1939, él estudia la complejidad y la adaptación, por un lado define al complejidad como la medida del número de posibilidades de interacción de los agentes dentro de un sistema. Y por otro lado define a la adaptación como el resultado de los ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno más íntimo.

Así mismo, afirma que un sistema es complejo en el sentido de que es diverso y conformado por múltiples elementos interconectados y a la vez es adaptativo, porque cuenta con la capacidad de cambiar y aprender de la experiencia.

Con base en sus estudios, identifica la existencia de dos tipos de sistemas complejos:

a). Sistemas de complejidad Decreciente

b). Sistemas de complejidad Creciente

Como su nombre lo indica, en el primer tipo de sistema, la complejidad va en descenso, mientras que en el segundo tipo la complejidad asciende. El reto entonces, consiste en la medición de la complejidad de sistemas dinámicos marcados por el tiempo, que es un factor de la complejidad misma.

Tarea que resulta un tanto complicada puesto que no existe una explicación acerca de qué hace que un sistema complejo sea tal. Por su parte Holland (1995) afirma que la complejidad es el resultado de la adaptación - por definición incesante e incabada- de los sistemas.

Mientras que Kauffman (1993, 1995) define a la complejidad como el resultado de procesos autoorganizativos, cuya base, a su vez, son procesos autocatalíticos.

Sin embargo, si se encuentran maneras de explicar y entender a los sistemas complejos adaptativos, como se mencionó, estos sistemas tiene la capacidad de adaptación que es el resultado de realizar los ajustes necesarios entre elementos internos y elementos del entorno.

De tal manera que para que estos ajustes funcionen se requiere de un orden jerárquico y del establecimiento de procesos de comunicación y control.

Para llevar a cabo el control y estudio de dichos sistemas, existen distintas opciones, que se enuncia a continuación:

1. La moderna Teoría Matemática de la complejidad. A. Turing y de J. von Neumann.
2. La Teoría Matemática de la información de Shannon
3. La Teoría Ergódica, los mapas dinámicos y la teoría del caos; se trata de la física, las matemáticas y las ciencias de la computación.
4. La vida artificial, un programa de trabajo iniciado por Th. Ray y C. Langton
5. Las multiplicidades aleatorias y la ergodicidad rota, las redes neuronales, los estudios sobre percolación, localización
6. La criticalidad autoorganizada. Por P. Back y consiguientemente, los estudios fractales
7. La inteligencia artificial y los campos afines como el estudio de sistemas expertos, los algoritmos genéticos y el trabajo con otras metaheurísticas
8. El estudio del cerebro, humano o animal, y que se condensa en el título de "wetware" (programas húmedos). J. Holland, H. Cowan y M. Gell - Mann.

En resumen, esta teoría postula que: **“La mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno”**.

LA TEORÍA DE LA AUTOCRITACABILIDAD ORGANIZADA

Precursores: Maturana y Varela

Año:	1980
Aporte al conocimiento:	La mejor forma de organización crea una red de procesos u operaciones que pueden producir o destruir elementos del mismo sistema como respuesta a las perturbaciones del medio

LA

Humberto Maturana

Nace 1928 Origen Chileno Médico y Biólogo

Premio de Nacional de Ciencias en 1994

Francisco Varela

1946-2001 Origen Chileno Biólogo Alumno de Maturana

Su principal aportación es el concepto de autopoiesis, lo cual significa autoproducción.

Conciben a los seres vivos como sistemas vivientes que se producen a si mismos de modo indefinido. Puede decirse que un sistema autopoietico es a la vez el producto y el productor.

Son apoieticos los sistemas que presentan una red de procesos u operaciones capaces de crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.



El comportamiento organizacional se determina tanto por la dinámica interna de la organización como por los requerimientos del medio ambiente que constantemente está estimulando al sistema.

Sistemas autoreferentes

- Capacidad de establecer relaciones internas
- Diferenciación de las relaciones con el entorno

El enfoque de sistema cerrado/abierto

Es cerrado ya que selecciona los estímulos del exterior, pero al mismo tiempo es abierto desde el punto de vista de la energía.

Reconocimiento de complejidad, entendida como la sobreabundancia de relaciones, posibilidades o conexiones.



CONCLUSIONES

El analizar el origen y evolución de las teorías administrativas me permitió como maestrante, comprender los cambios que se han producido en el entorno de las organizaciones y por qué determinadas teorías son adecuadas para ciertas circunstancias; el vislumbrar por qué la teoría de la administración científica prevaleció en la época de la revolución industrial en donde predominaba la producción en masa y materialización del trabajador como recurso que la empresa usaba para producir riqueza, hasta nuestros días, donde las empresas incorporan estrategias de contingencia, competitividad y gestión del talento humano.

El conocer las diferentes teorías de la organización permite a las empresas actuales el considerar diferentes maneras de ver y actuar conforme sus objetivos y su entorno lo requieran.

CONTACTO:

L. en T. Sonia Rosalinda Contreras Monroy
e-mail: soniacontreras_m@hotmail.es

La importancia de conocer las teorías organizacionales, tanto clásicas como modernas nos permite comprender que la administración dentro de las



organizaciones ha evolucionado con el paso del tiempo permitiendo adaptarse y complementarse con aportes incluso de otras disciplinas profesionalizándose para poder sortear las necesidades y los cambios constantes del entorno de las organizaciones.

Si bien hay que destacar que hoy en día muchas de las teorías clásicas siguen vigentes e incluso en su aplicación pueden combinarse con aportes de otras teorías para la obtención de resultados, cada vez cuidando más aspectos que van desde el recurso humano considerado como el más importante de todos hasta los recursos materiales, financieros, el uso de la información, procesos, etc.

Siempre con la finalidad de permitir a las organizaciones y a los actores involucrados en su operación un crecimiento y estabilidad permitiendo cumplir con sus objetivos para los que se han creado.

CONTACTO:

LGA Carlos Cuitláhuac Velázquez Serrano
e-mail: carlos_serrano08@hotmail.com

Las organizaciones están conformadas por diversos elementos, cada uno de ellos con una importancia fundamental para el funcionamiento y existencia de las mismas, de ahí que el estudio e identificación de dichos elementos, así como sus característica y funciones, sea de gran ayuda para mi en este proceso de incursión a la investigación.



El estudio de las teorías de la organización me permite contar con un bagaje general de lo que implica la construcción, existencia y permanencia de una organización, así como las formas posibles de relación e interacción tanto en su interior y como en el exterior.

De esta forma, resulta interesante realizar una indagación del pasado, es decir, los orígenes de cada teoría y su evolución, ya que se hace posible entender el por qué de su situación actual, e incluso permite vislumbrar lo que deviene para las organizaciones, de seguir en el estado en que se encuentran o lo que ocurrirá en caso de realizar cambios.

Todo lo anterior en el tenor de contribuir, a través del conocimiento, a la mejora e impulso de las organizaciones que puedan llegar a ser objeto de estudio en mi carrera investigativa, siempre con la idea clara de que el saber nunca termina, por lo que es importante seguir en constante actualización.

CONTACTO:

LGA Lorena Hernández Alpízar
e-mail: l.hernandez.a.86@gmail.com

Las diferentes teorías organizacionales analizadas permiten dar cuenta de cómo es que en cada etapa económica mundial y también en cada contexto mundial se iban buscando nuevas formas de organización a manera de adaptación a los grandes cambios que iban ocurriendo en el entorno, se buscaba gestionar de la mejor manera a las organizaciones para que



pudieran sobrevivir; la importancia sin lugar a dudas radica en la aplicabilidad que aún existe de estas teorías, de manera tal que cada organización actualmente puede adoptar cualquiera de sus postulados como herramienta de gestión y organización.

CONTACTO:

L.en T. Marlen Casas Toris
e-mail: markasas_@hotmail.com

El estudiar las teorías de las organizaciones nos permite saber cómo han evolucionado los teóricos y han ido aportando al conocimiento mundial y a la forma de conocer e investigar los fenómenos que suceden.

Definitivamente las teorías nos ayudan a entender la realidad desde la perspectiva de los autores, así como también es de suma importancia ubicarlas en el tiempo y el espacio en que se gestaron debido a que los acontecimientos externos están influyendo en la conformación de la teoría.

Pienso que nunca dejamos de aprender y nunca dejaremos de aportar al conocimiento ya que eso nos permite madurar y desarrollarnos de la mejor manera como personas, nación y finalmente como humanidad.

Como Maestrante, la aportación que ha hecho esta unidad de aprendizaje es muy importante ya que me ayuda a comprender mejor las organizaciones y como están conformadas o porque se compartan las personas de diferentes maneras en cada situación, identificando cual es la aportación de la teoría que se esta aplicando a esa organización en particular.

CONTACTO:

L. en T. Rosa del Carmen Cortés Bello
car_cortes@hotmail.com



REFERENCIAS

- Bertalanffy, L. (1976). Teoría general de los sistemas. Fondo de Cultura Económica, México.
- Chiavenato I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. (5ta. ed). Editorial Mc. Graw Hill
- Chiavenato I. (2000). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill, México.
- Fernández, R. M., & Buendía, E. A. (2014). El institucionalismo en la administración. Las aportaciones de Chester Barnard. En U. A. Metropolitana, Instituciones y desarrollo (págs. 109-123). México DF: Departamento de Producción Económica.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. México: McGrawHill.
- Kast, F; Rosenzweig, J. (1993). Administración en las organizaciones. McGraw-Hill, México
- Navarro, J. (2001). Las organizaciones como sistemas alejados del punto de equilibrio, Tesis de Doctorado, universidad de Barcelona pp. 321
- Peris, O. M., Rueda, A. C., De Souza, R. C., & Pérez, M. M. (2012). Fundamentos de la teoría organizativa de agencia. Nuevas corrientes de pensamiento económico, 107-129.
- Rivas, T. L. (2001). ¿Nuevas teorías de la organización? Investigación Administrativa, 101-114.



- Rivas, T. L. (2007). Mapa de las teorías de la organización para empresas. CONCYTEG, 35-67.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional, Décimo tercera edición. Pearson Educación, México.
- Sahin, F. (2012). "The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and effective commitment: A multilevel analysis." *Journal of Management and Organization*, 18(2), pp: 159–174
- Vera, J. M. A. (2006). Marketing personal: el camino al éxito. ESIC Editorial.
- Villacorta, D. (1998), El Papel de las Tipologías en la Ecología de las Poblaciones, Paper, Universidad de Oviedo, España