



BIENVENIDA A LA ASIGNATURA

Para el alcance de los resultados del aprendizaje definidos en el programa y el cumplimiento de la misión formativa, esta asignatura es fundamental para que el futuro Técnico Profesional Asistente Administrativo tenga desde el inicio de la carrera una visión global de lo que aprenderá en los 2 años siguientes de su carrera, los retos a los que se enfrentará, cuál será su rol y en lo que puede trabajar al finalizar esta etapa de estudios, y cuál puede ser su proyección a más largo plazo.

Adicionalmente, con esta asignatura adquirirá las primeras nociones de lo que es una empresa, lo que comprende la Administración de Empresas, su importancia y su papel crucial en la sociedad y la economía, con lo cual cimentará las bases para empezar a analizar el contexto empresarial.

Las personas han hecho planes, logrado metas y realizado obras por medio de organizaciones administradas de forma empírica desde hace miles de años. Sin embargo, el desarrollo de la teoría general de la administración se suele considerar un fenómeno relativamente reciente que surge con la industrialización de Europa y Estados Unidos principalmente.

De aquí la gran importancia de la asignatura, con la cual el estudiante contextualizará la evolución histórica de la administración de empresas con hechos y situaciones reales, y tendrá un recorrido por los conceptos de diferentes teorías de la administración, lo cual le permitirá en un momento dado profundizar en estas, e igualmente ir formando sus propios criterios administrativos.

Por todo lo anterior, esta asignatura es el punto de arranque y pilar fundamental para el desarrollo de las demás materias ofertadas en el programa de Técnico Profesional Asistente Administrativo.

OBJETIVO DEL CURSO

1. Contextualizar al estudiante con el ámbito empresarial.
2. Contextualizar al estudiante con el alcance e importancia de la Administración de Empresas y su relación con la sociedad, y la economía.
3. Explicar y orientar al estudiante cuales son las materias que verá durante los próximos 2 años y para que le van a servir.
4. Contextualizar al estudiante con las funciones administrativas y los roles que puede desempeñar el Técnico Profesional Asistente Administrativo y el Administrador de Empresas.
5. Contextualizar al estudiante con la evolución histórica de la administración y con las teorías generales de la administración, que le permitan profundizar en estas y establecer sus propios criterios administrativos.



COMPETENCIAS DE LA ASIGNATURA

- Es capaz de apoyar con responsabilidad y eficientemente el desarrollo de las diferentes actividades administrativas en diferentes áreas, de acuerdo con los lineamientos y procedimientos técnicos y legales de la administración.
- Trabaja en equipo de acuerdo con el rol definido de forma interdisciplinaria y orientada al cumplimiento de objetivos.
- Propone soluciones o mejoras innovadoras a problemas de su entorno a partir de acciones de investigación, sus conocimientos, de autoaprendizaje de forma propositiva para resolver o mejorar una temática administrativa en la organización o emprender un negocio.
- Utiliza herramientas TICs y ofimáticas como apoyo al óptimo desempeño de su labor profesional

RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA

- El estudiante identifica el alcance de la administración de empresas y las principales actividades que contempla.
- El estudiante describe el rol del Asistente Administrativo en una organización
- El estudiante identifica las áreas de acción de la administración en las cuales puede proyectar su desarrollo profesional a futuro.
- Entender de una forma global los temas de las materias que cursará en los distintos semestres, y como están interrelacionados los conocimientos a adquirir, con el fin de lograr una perspectiva de adonde se dirige y cuál es el objetivo de su educación.
- El estudiante selecciona información confiable referente a una temática, para soportar sus conclusiones.
- Es estudiante hace críticas constructivas, defender sus puntos de vista ante sus compañeros para llegar a acuerdos en una temática.



CONTENIDO DE LA MATERIA

UNIDAD 1 (1 semana)

1. INTRODUCCION

1.1 LA EMPRESA

1.1.1 Concepto de Empresa bajo diferentes perspectivas

La empresa es una organización dotada de una estructura interna según determinada relación de autoridad o con una «jerarquía», es decir, con una función directiva o empresarial, por la que pretende la consecución de unos objetivos, normalmente, la obtención del excedente o beneficio empresarial.

La empresa es una entidad económica de carácter pública o privada, que están integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, y se dedica a la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas, y puede buscar o no lucro.

La empresa es una unidad de producción: combinando un conjunto de factores económicos, según una acción planeada y que a través de un proceso de transformación obtiene unos productos o servicios.

La empresa es una unidad financiera: dotada de un capital, según determinada estructura de propiedad, de forma que desarrollará un conjunto de transacciones financieras que le llevarán a un crecimiento sostenido y equilibrado.

La empresa es una unidad de decisión o de dirección: con capacidad de formulación de sus objetivos, y de gestión de los mismos a través del desarrollo de unas funciones características (directivas) marcando las pautas a seguir por la organización.

La empresa es un sistema social: conjunto de personas que mantienen unas relaciones formales e informales, una comunicación, con sus correspondientes motivaciones y comportamientos individuales y de grupo, configurando determinada cultura y relaciones de poder.

La empresa es la unidad económica que combina los diferentes factores productivos, ordenados según determinada estructura organizativa, localizados en una o más unidades técnicas y físico-espaciales dirigidos sobre la base de cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos, entre los que destaca el beneficio empresarial.

1.2 Clasificación de las Empresas

Existen varios tipos de clasificación de las empresas, entre las principales tenemos las siguientes:



a) Por su tamaño:

Las empresas pueden clasificarse según su tamaño en pequeñas, medianas o grandes. Hay diversos criterios para realizar esta clasificación. Algunos de ellos son:

- Criterio económico. Es el volumen de facturación, es decir, los ingresos obtenidos por las ventas.
- Criterio técnico. Es el nivel tecnológico: la innovación del capital.
- Criterio patrimonial. Es el patrimonio que tiene: bienes, derechos y obligaciones.
- Criterio organizativo. Se refiere al número de trabajadores de la empresa y a su organización.

Normalmente el criterio más utilizado es el organizativo, referente al número de empleados.

Pequeña: cuenta con activos menores a \$100,000.00 dólares, con menos de 20 empleados trabajando en la empresa y cubre una parte del mercado local o regional.
--

Mediana: es aquella que tiene activos menores a \$250,000.00 dólares, con menos de 100 empleados laborando y su producto solamente llega al ámbito nacional.
--

Grande: cuenta con activos mayores a \$250,000.00 dólares, tiene más de 100 empleados, y su producto abarca el mercado internacional.

b) Por su actividad económica:

- Extractivas: empresas que proporcionan materia prima a otras industrias, por ejemplo, pesca, agricultura, caza, explotación de bosques y canteras, etc.
- Industriales o fabriles: empresas que se dedican a la producción de bienes, mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de fabricación, por ejemplo, electricidad, agua, manufactura, etc.
- Comerciales: empresas que se dedican a la compra y venta de productos terminados, tales como almacenes, librerías, farmacias, supermercados, etc.
- Financieras: empresas del sistema financiero que efectúan préstamos a personas y organizaciones. Ejemplos de estas son los Bancos.
- Empresas de Servicio: se dedican a la prestación de servicios no tangibles, tales como transporte, limpieza, etc.

c) Por su sector económico:

Atendiendo al sector económico al que pertenecen, las empresas se clasifican en:

- Empresas del sector primario (minería, agricultura, ganadería y pesca)



- Empresas del sector secundario (fabricación y producción de bienes)
- Empresas del sector terciario (comercio, servicios y transporte)

d) Por su constitución patrimonial:

- Empresas públicas: son propiedad del Estado o de algún organismo público. Su característica principal es la presencia de corporaciones de derecho público en su propiedad y gestión, tales como Instituciones de Gobierno, Instituciones Autónomas, Municipalidades, Ayuntamientos, etc.

- Empresas privadas: su propiedad, gestión y capital está formado por aportes de personas físicas o jurídicas particulares. Se dedican a la producción de bienes y/o servicios a la vez que buscan lucro.

- Empresas mixtas: son aquellas empresas cuya propiedad está compartida entre el Estado y particulares.

e) Por su forma jurídica:

- Empresa individual: cuando la actividad empresarial la desarrolla una persona física (autónomo) que aporta trabajo y bienes para obtener lucro. Por ejemplo, una peluquería o un bar donde el empresario es el propietario de dicho establecimiento.

- Empresa societaria o sociedad. Cuando la empresa es constituida por varias personas que se asocian y, mediante un contrato, se pone en común bienes, dinero o trabajo. Dentro de este tipo se encuentran las Sociedades Anónimas (S.A.), Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), Sociedades Colectivas, Sociedades Comanditarias y las sociedades de interés social, como son las cooperativas y las sociedades laborales.

1.1.3 Elementos de la Empresa

La empresa, para cumplir sus objetivos y desarrollar el conjunto de sus actividades, ha de disponer de unos elementos o factores, podemos dividirlos 4 categorías:

- Elemento humano:

Sin duda el ser humano es el elemento clave de toda empresa. Dentro de él, tenemos que diferenciar:

Los dueños o accionistas de la empresa: Son quienes han aportado el capital de las empresas. Su papel es diferente en pequeñas y grandes empresas. En las grandes, los accionistas sólo aportan dinero y a cambio esperan recibir beneficios. En las pequeñas, los dueños además de poner el dinero, suelen llevar toda la dirección.



Los directivos. Toman las decisiones de la empresa. En las grandes empresas reciben un salario a cambio de esta función, y pueden ser despedidos si no hacen bien su trabajo. En las pequeñas empresas, los directivos suelen ser los dueños.

Los trabajadores. Son los encargados de llevar toda la producción a cambio de un salario.

-Elemento material:

Son los elementos tangibles de una empresa. Distinguimos:

Capital no corriente: Se refiere a los elementos permanentes que van a estar durante un largo tiempo en la empresa y que permiten a la empresa realizar su actividad: instalaciones, máquinas, equipos informáticos, mobiliario etc.

Capital corriente: Son los elementos cambiantes de la empresa que están en continuo movimiento: las materias primas, el dinero en caja o en los bancos etc.

- Elemento inmaterial:

Son elementos intangibles pero que tienen gran importancia para la empresa. Distinguimos:

- La organización: se refiere a todas las relaciones que hay entre los elementos humanos y los materiales. Es decir, cuáles son las funciones y responsabilidades de los trabajadores, jerarquías y la comunicación y la relación de unas personas con otras.

Ejemplo: una de las claves de GOOGLE es la excelente organización que tienen, donde hay gran relación entre trabajadores y donde dejan mucho lugar a la creatividad de los trabajadores, que en ocasiones crean productos propios.

- La cultura: se refiere a todos los valores y creencias de una empresa que marcan cuáles van a ser las pautas de comportamiento de los miembros de la empresa. Esta cultura es una guía básica a la hora de tomar decisiones.

- La imagen: se refiere a la forma en la que el mundo exterior ve la empresa. Nos referimos a no sólo el nombre de la marca o el logotipo, sino también al eslogan de la empresa y todo tipo de aspectos visuales, como los colores de la empresa o la manera comportarse o de vestir de los empleados.

- El entorno: se refiere a todo aquello que rodea a la empresa y por tanto le afecta, tales como a sus clientes, sus competidores, la regulación que le impone el Estado entre otros.



1.1.4 Áreas funcionales de la empresa

Las áreas funcionales de una empresa son todos los departamentos en que se divide una empresa para que pueda trabajar de forma eficiente. Cada área o departamento cuenta con un conjunto de trabajadores que realizan actividades y responden a necesidades concretas dentro de la organización con el fin de alcanzar los objetivos y metas que se proponen. Por lo general, una empresa tiene al menos cinco áreas funcionales:

- Área de Dirección:

Está relacionada con el proceso de la operación general de la empresa. En ella se definen los objetivos, se toman las decisiones más importantes y desde ahí se dirigen todas las operaciones de la organización. Dado que es la responsable de que todo funcione bien, se relaciona directamente con todas las otras áreas y las controla.

- Área de Recursos humanos

Esta área tiene a su cargo los procesos de búsqueda, selección y reclutamiento del personal que la empresa necesita para ocupar los puestos de trabajo. Es decir, tiene que ver con todo lo relacionado con las contrataciones y la remuneración del personal.

- Área de Producción

En esta área se desarrolla el proceso de transformación de las materias primas para convertirlas en productos terminados. Específicamente es el área funcional donde se lleva a cabo la producción de los bienes y servicios que vende la empresa.

Es responsable de asegurar que se dé el óptimo aprovechamiento de los recursos en el proceso productivo. Así mismo controla que lo que se produzca reúna las condiciones de calidad esperada.

- Área de Finanzas o contabilidad

El área de finanzas se encarga de llevar el registro contable de todas las operaciones que realiza la empresa, se encarga de todos los movimientos de dinero que se producen dentro y fuera de la misma. Esta área es responsable de los recursos monetarios y financieros que posee la empresa y tiene a cargo el pago de los empleados y proveedores, la realización de informes financieros y el pago de los impuestos. Además, toma decisiones de inversión de la empresa, considerando en qué se debe invertir y buscando el mejor momento para hacerlo.

- Área de Marketing o ventas

En esta área se definen las estrategias de marketing que se aplicarán y el mercado o segmento del mercado al que se dirige. Esta área tiene a su cargo la planificación de la estrategia de marketing en cuanto a producto, precio, comunicación y distribución, esto lo hace basado en los distintos bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado.



Además, realiza la planificación y el diseño de los nuevos productos, establece cuál será el ciclo de vida de los productos que la empresa comercializa y busca que se alcancen los objetivos de marketing por medio de la comunicación efectiva y la captación de clientes.

Otras áreas que pueden funcionar en empresas más grandes son:

- Área de Innovación: en esta área se originan nuevas ideas de productos, así como la mejora en las prácticas y procesos ya sea de producción como de comercialización.
- Área de Tecnología: en esta área se desarrolla el hardware y software que se usa para el manejo de datos e información. Ayuda a que los procesos de producción y comercialización se vuelvan más eficientes y automatizados.
- Área de Servicio al cliente: esta área busca atender y servir de mejor forma a los clientes de la empresa, su principal objetivo es mantener la fidelidad de los clientes. Dando respuesta rápida a los requerimientos de los clientes como pueden ser reclamos, quejas, inquietudes, etc.

1.2. LA ADMINISTRACIÓN

1.2.1. Concepto

La palabra administración tiene su origen en el término ministrare, del latín clásico que significaba "servir un encargo", y se refería al trabajo delegado a un capataz. Administrativo se formaliza en la Edad Media, como la actividad responsable de "cuidar el manejo de". De este vocablo se derivaron ministere, ministerialis, "ministro", que en el Medioevo significaba "funcionario dirigente".

Es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener eficiencia o máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico o estratégico, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización

La administración consiste en coordinar todas las actividades de una organización para que se realicen con o a través de las personas, de manera eficiente y eficaz logrando obtener una utilidad de los productos y servicios que ofrece a sus clientes y consumidores.

Entendemos como administración la realización de todas aquellas actividades que nos permiten crear un ambiente de trabajo para que las personas que laboran en una organización logren sus objetivos de forma eficiente.



1.2.2. La importancia de la administración

Estos son algunas razones por la cual la administración es importante en el ámbito empresarial:

- Crea y ejecuta conocimiento relevante sobre la forma correcta de uso y optimización de los recursos con que se cuenta para operar una organización.
- Otorga efectividad a los esfuerzos humano.
- Permite el crecimiento sustentable de las organizaciones.
- Genera información relevante sobre la forma correcta de tratar los recursos de operación, sobretodo de los recursos humanos que son un elemento indispensable en cualquier organización y deben ser cuidados dado la reflexión de los mismos y posibles migración hacia otras organizaciones.
- Mide el desempeño y crea información relevante para realizar los cambios pertinentes que mejoren la operación de las organizaciones.
- Reduce costos de operación.

1.3 EL TÉCNICO PROFESIONAL ASISTENTE ADMINISTRATIVO

1.3.1.. Competencias del Técnico Profesional Asistente Administrativo.

Poseerá los conocimientos técnicos, teóricos y prácticos para solucionar problemas desde su rol en el gremio empresarial, y después de cursar el programa académico contará con las competencias suficientes para ser un gran apoyo a la operación administrativa de diferentes clases de organizaciones públicas o privadas. En distintas áreas, estando entre otras en capacidad de:

1. Es capaz de transmitir de forma oral y escrita información de su trabajo con eficacia y asertividad, permitiendo una comunicación fluida que facilita el logro de resultados de su gestión.
2. Es capaz de utilizar herramientas TICs como apoyo para desempeñar con eficacia su labor profesional.
3. Es capaz de trabajar en equipo de acuerdo con el rol definido de forma interdisciplinaria y orientado al cumplimiento de objetivos.



4. Es capaz de adoptar de forma integral a su labor diaria valores como la ética, el respeto de las personas y el medio ambiente, y el cumplimiento legal, propendiendo por ambientes de trabajo constructivos y equitativos.
5. Es capaz de comprender y manipular representaciones de datos cuantitativos en distintos formatos (textos, tablas, gráficos, diagramas, esquemas) y cálculos, para concluir un hecho o hallar solución de situaciones problemas que se presenten en los contextos de su labor.
6. Propone soluciones o mejoras innovadoras a problemas de su entorno, a partir de acciones de investigación, de sus conocimientos, o de su autoaprendizaje, de forma propositiva para resolver o mejorar una temática o emprender un negocio.
7. Interactúa con el inglés como segunda lengua para mejorar sus procesos formativos, de aprendizaje y actualización de los saberes de la profesión.

Competencias específicas del Técnico Profesional Asistente Administrativo.

1. Es capaz de organizar de manera lógica, eficaz y categorizada los archivos de gestión y la documentación de la empresa, favoreciendo la conservación y fácil acceso de la información, de acuerdo con lineamientos, normativa y procedimientos técnicos.
2. Es capaz de prestar un servicio efectivo al cliente interno y externo de las organizaciones, de acuerdo con protocolos de servicio
3. Es capaz de colaborar en la preparación de los presupuestos, el control de gastos, la elaboración de contratos y la preparación de órdenes de compra o adquisición.
4. Es capaz de apoyar con responsabilidad y eficientemente el desarrollo de las diferentes actividades administrativas en diferentes áreas, de acuerdo con los lineamientos y procedimientos técnicos.

1.3.2. Perfil Ocupacional del Técnico Asistente Administrativo

Se podrá desempeñar en distintos cargos dentro de la empresa, entre estos:

- Asistente de Recursos Humanos y apoyo en nómina.
- Asistente contable.



- Asistente administrativo.
- Asistente comercial y de servicio al cliente.
- Asistente de mercadeo.
- Asistente de correspondencia
- Coordinador administrativo
- Secretario administrativo

1.3.3. Funciones a desarrollar requeridas en el mercado laboral

Las funciones a realizar más solicitadas por los empresarios colombianos acorde al estudio de mercado realizado por Elnova, están acordes con las estipuladas en el CNO 2019 para el Asistente Administrativo y en el CIUO – 08 A.C. de 2015 para el puesto correspondiente de Secretario administrativo y ejecutivo, y son las siguientes:

CNO 2019

- Atender clientes de acuerdo con protocolos de servicio.
- Elaborar documentos de la unidad administrativa de acuerdo con lineamientos, guía y procedimientos técnicos.
- Organizar archivos de gestión de la unidad administrativa de acuerdo con lineamientos, normativa y procedimientos técnicos.
- Controlar inventarios de la unidad administrativas de acuerdo con lineamientos y procedimientos técnicos.
- Registrar información en sistemas de contenido empresarial de la unidad administrativa de acuerdo con lineamientos, normativa y procedimientos técnicos.
- Procesar datos de la unidad administrativa de acuerdo con metodologías y procedimientos administrativos.

CIUO – 08 A.C. de 2015



- Redactar correspondencia y actos administrativos.
- Colaborar en la preparación de los presupuestos, el control de gastos, la elaboración de contratos y la preparación de órdenes de compra o adquisición.
- Coordinar con otros miembros del personal asuntos relacionados con las operaciones de la organización.
- Escribir cartas comerciales y técnicas y demás correspondencia similar, y dar respuestas a las mismas.
- Supervisar el trabajo del personal de apoyo administrativo.
- Desempeñar tareas afines.

Cabe anotar que para el cumplimiento de algunas de estas funciones se requiere un conocimiento informático muy bueno, acorde con la modernización de las empresas.

1.3.4. Habilidades según el CNO:

Entre las habilidades que de acuerdo con la Clasificación Nacional de Ocupaciones CNO debe tener un Técnico Profesional Asistente Administrativo en el grupo 1221 correlacionado con el 3343 Secretarios administrativos y ejecutivos del CIUO – 08 A.C. de 2015 están las siguientes:

CÓD. OCUPACIÓN	OCUPACIÓN	ID. HABILIDAD	HABILIDAD
1221	Asistentes Administrativos	1	Comprensión de lectura
1221	Asistentes Administrativos	2	Escucha activa
1221	Asistentes Administrativos	29	Gestión del tiempo
1221	Asistentes Administrativos	3	Redacción de textos
1221	Asistentes Administrativos	4	Comunicación asertiva



1.3.5. Conocimientos según el CNO:

Entre los conocimientos que de acuerdo con la Clasificación Nacional de Ocupaciones CNO debe tener un Técnico Profesional Asistente Administrativo en el grupo 1221 correlacionado con el 3343 Secretarios administrativos y ejecutivos del CIUO – 08 A.C. de 2015 están las siguientes:

CÓD. OCUPACIÓN	OCUPACIÓN	ID. CONOCIMIENTO	CONOCIMIENTO
1221	Asistentes Administrativos	2	Servicios de oficina y administrativos
1221	Asistentes Administrativos	23	Idioma extranjero
1221	Asistentes Administrativos	28	Leyes y gobierno
1221	Asistentes Administrativos	5	Servicio al cliente
1221	Asistentes Administrativos	9	Computadoras y electrónica

Así, los resultados de aprendizaje en últimas irán orientados a satisfacer los requerimientos de los empresarios según el resultado del estudio de mercado para el técnico asistente administrativo, los cuales están correlacionados con los de la clasificación del CIUO – 08 A.C. de 2015 y el CNO 2019, resultados que se lograrán con las competencias logradas.

Adicionalmente, en el micro currículo de cada asignatura se estipularán las competencias generales y específicas que se desarrollan en esta y el resultado del aprendizaje respectivo.

Así, los resultados de aprendizaje determinan el marco general de lo que el programa de formación dispone en el proceso de enseñanza y las competencias estructuran el contenido: Lo que el estudiante aprende e incorpora. En el currículo del programa técnico profesional Asistente Administrativo las competencias se desarrollan a través de las unidades que comprenden las asignaturas y los resultados de aprendizaje refieren al logro del aprendizaje.

UNIDAD 2 (1 semana)

2. EVOLUCION HISTORICA DE LA ADMINISTRACION

La administración es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades.



Ciertas referencias históricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Asiria, atestiguan la existencia, en épocas remotas, de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en obras monumentales que perduran todavía, como las pirámides de Egipto. Los papiros egipcios, atribuidos a la época de 1300 a. c., ya indicaban la importancia de la organización y de la administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto. En China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

Lo que es interesante, desde nuestro punto de vista, es que la administración se ha practicado durante mucho tiempo. Esfuerzos realizados por las personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar actividades han existido durante miles de años.

No obstante los progresos en el conocimiento humano, la denominada Ciencia de la Administración sólo apareció a comienzos del siglo XX. La TGA (Teoría General de la Administración) es un área nueva y reciente del conocimiento humano. Para que surgiera se necesitaron siglos de preparación y antecedentes históricos capaces de permitir y hacer viables las condiciones indispensables para su aparición.

2.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

2.1.1. Época primitiva.

Todo comenzó con el surgimiento del hombre primitivo, este no tenía ningún conocimiento, pero si muchas necesidades fundamentales como el alimentarse, el resguardarse de los cambios climáticos y otros, que hicieron que de manera empírica se mostraran los inicios de la administración, con la agrupación y organización de estos hombres para poder cazar animales enormes y encontrar cuevas para refugiarse del clima.

En este período ya existían las tribus (conjunto de familias) cuyo trabajo se centraba en la caza, recolección y pesca, este grupo de personas se dividían el trabajo dependiendo de la capacidad, edad y sexo de cada persona, aquí la administración era la suma de esfuerzos para lograr un fin que era el de subsistir.

2.1.2. Periodo agrícola.

En este periodo se preservó la división que existía en la época primitiva, aquí surge la agricultura y la vida sedentaria, estas pasaron a ser de orden primordial, aquí las decisiones las tomaba el patriarca.

2.1.3. Antigüedad



Tiempo después el incremento de la población implicó mejorar la coordinación de las actividades. Aparece el estado gracias a los imperios de las civilizaciones, y con ello la literatura, la organización política, la escritura, el urbanismo, la ciencia y las clases sociales. Aquí surge el esclavismo.

Sumerios: Con los sumerios (5000 A.C.) nace la escritura gracias al desarrollo del comercio, ellos contaron con un sistema donde anotaban las transacciones comerciales, que se tallaban en tablillas de arcilla, pero los más importantes se tallaban en tablas cocidas al horno (representaciones pictográficas). Mediante una jerarquía de maestros artesanos, obreros y aprendices se producían objetos, con lo que aparece la estratificación laboral; y los excedentes como alimentos o utensilios se guardaban en los almacenes de los palacios.

Egipto: los Egipcios (4000- 2000 a. C.) ya tenían administradores con la capacidad de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores para la construcción de sus monumentos y pirámides para las que trabajaban más de 100 mil personas al mismo tiempo y con muy pocos descansos, inclusive hasta morir. Ya existían otros puestos especializados como los recolectores de miel o los mineros, igualmente se llevaba a cabo la recolección de impuestos. Los egipcios fueron grandes administradores, todo lo planeaban con tiempo y exactitud.

Babilonia: los babilonios (2000-1700 a. C.) contaban con tribunales de justicia compuestos por un rango de uno a cuatro jueces, donde las penas iban desde la muerte, la esclavitud o el destierro y las compensaciones por daños eran iban de 3 a 30 veces el valor del objeto perjudicado. El código de Hamurabi (siglo XVIII a.C.) muestra la estructura social y la organización económica que mantuvo la civilización.

Hebreos (1200 a. C.): Moisés fue el mejor ejemplo de líder y administrador en la civilización hebrea, ya que mostró una gran capacidad para dirigir a su pueblo y llevarlo a la prosperidad.

China: los chinos destacaron en la definición de funciones con la constitución de Chow (1100 a.C.), también en la especialización porque está la hicieron heredable, además gracias a Confucio (551 a.C.) disfrutaron de un sistema administrativo ordenado y desarrollado.

Grecia (500-200 a. C.): los griegos tuvieron un gobierno democrático, aquí nace el método científico. Gracias a sus filósofos más sobresalientes como son Sócrates, Platón, Aristóteles y Pericles se dan los principios de la administración, la selección de personal, y se separa los conocimientos empíricos de los conocimientos técnicos.

Roma (200 a. C. – 400 d. C.): los romanos pasaron por 2 etapas, la República, y el Imperio. La estructura de la Iglesia Católica Romana actual fue constituida desde el siglo II d.C. aquí se mantuvo la autoridad principal. A los administradores se le llamaba mandatarios o gestores, a las empresas se les clasificó en



Públicas: porque realizaban actividades del Estado, Semipúblicas: porque pertenecían a sindicatos y Privadas: porque eran manejadas por civiles.

2.1.4. Época feudal.

El señor feudal ejercía la administración, pero no delegaba autoridad, más tarde los siervos se liberan, ya surgen los talleres artesanales, nacen los gremios. Los hermanos Lozano (1410) usan el libro diario y el mayor por primera vez y Luca Pacioli (1494, Italia) implanta el método de partida doble en contabilidad, así como las auditorías. En Venecia gracias a los mercaderes surge la asociación, (en un negocio el dueño del monto mayor de capital, atraería hacia él accionistas de menor riqueza, durante tres a cinco años y había renovación), y la comandita que era en la que los dueños tenían responsabilidad limitada. Surgieron las acciones y los accionistas, quienes participaban equitativamente en los gastos y beneficios de la empresa.

2.1.5 La Revolución Industrial

La Revolución Industrial es un punto de inflexión importante en la historia de la administración. La administración ya no implicaba la supervisión directa de unos pocos empleados. De esta época surgieron empresas con cientos o miles de empleados. Es un momento clave en la historia de la administración, que condujo a muchas de las teorías utilizadas hoy.

Primero como antecedente, en 1776, Adam Smith publicó “La riqueza de las naciones”, donde planteó las ventajas económicas que las organizaciones obtendrían a partir de la división del trabajo o especialización laboral, es decir, la separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas. Con la industria de los alfileres como ejemplo, Smith explicó que 10 individuos, cada uno con una tarea especializada, producían aproximadamente 48,000 alfileres por día. Sin embargo, si cada persona trabajara sola, realizando cada tarea de forma individual, sería todo un logro producir incluso ¡10 alfileres diarios! Smith concluyó que la división del trabajo aumentaba la productividad, ya que se mejoraba la habilidad y destreza de cada trabajador, se evitaba la pérdida de tiempo en el cambio entre una tarea y otra, y con inventos y maquinaria se ahorra en mano de obra.

El gran desarrollo de la empresa se produce con el modelo de capitalismo industrial, el cual surge históricamente con la Primera Revolución Industrial en la Inglaterra del XVIII. Con la invención de la máquina de vapor por James Watt y su posterior aplicación en la producción, surgió una nueva concepción del trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, y originó rápidas y profundos cambios económicos, políticos y sociales, en el lapso de un siglo, mucho mayores que los ocurridos en el milenio anterior.

En este periodo los avances tecnológicos fueron la característica principal, la tranquila producción artesanal se extinguió y se sustituyó por el régimen de producción con máquinas dentro de grandes



fábricas. El artesano se convirtió en obrero especializado y se creó la producción en serie, existió explotación inhumana de los trabajadores y el exceso de trabajo administrativo trajo consigo que se iniciaran investigaciones que causaron las teorías administrativas.

La aparición de la primera máquina de lanzadera para tejer y la sucesión de nuevas máquinas para llevar a cabo tareas industriales, transformó el panorama económico del siglo XIX, dando origen al surgimiento de la industria pesada, ferrocarril y siderurgia, que junto a otras industrias más ligeras y a la minería, especialmente del carbón, han definido el comienzo del citado capitalismo industrial.

En él la empresa ya se configura como una unidad compleja, tanto por los aspectos productivos, como por los restantes aspectos jurídicos y sociales, aunque sean los primeros los más relevantes, razón de que se la defina como unidad económica de producción.

La Revolución Industrial produjo los contextos industrial, tecnológico, social, político y económico que permitieron el surgimiento de la teoría administrativa.

2.2 LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la Administración en general, sin importar dónde se aplique.

En esta etapa la empresa vive los momentos de los primeros estudios formales o con cierta metodología científica sobre la misma, caso del primer enfoque administrativo, también conocido por la administración científica, protagonizado básicamente por el norteamericano Frederick Winslow Taylor y por el francés Henry Fayol; enfoques que aparecen básicamente durante el primer cuarto del siglo XX, después del cual muchos más investigadores, continuaron los avances tecnológicos e industriales.

Las teorías administrativas son diversas, gracias a ellas se comprende la administración, por tal motivo se explicaran algunas de ellas. La TGA estudia la Administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las seis variables principales: tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad, cada una influye en las otras, y experimenta la influencia de éstas.

Las modificaciones en un componente provocan cambios en los demás en mayor o menor grado. Su comportamiento conjunto es diferente de la suma de los comportamientos de cada componente por separado. **La adecuación e integración entre esas seis variables son los principales desafíos de la Administración.**



Las distintas teorías administrativas dan énfasis a una o más de estas Variables Administrativas Básicas (VAB) citadas por Idalberto Chiavenato. De modo que independientemente de la teoría administrativa que se utilice como marco de referencia, cada una de ellas hace hincapié en algunas de estas variables:

- **La tarea** o actividad desarrollada por la organización en cuestión. Ponen énfasis en esta variable las teorías que consideran a la administración como una ciencia aplicada a la racionalización y a la planeación de actividades operativas.
- **La estructura**, que se refiere tanto a la estructura organizacional como a los recursos físicos con que cuenta la organización. Esta variable es enfatizada por aquellas teorías que consideran a la Administración como una ciencia encargada de configurar y estructurar los componentes de la organización.
- **Las personas**, recursos humanos y talentos que integran la misma. Esta variable es relevante para las teorías que consideran la Administración como una ciencia aplicada a las personas y sus actividades en las organizaciones.
- **El ambiente**, lugar donde se desarrolla la organización. Acentúan la importancia de esta variable las teorías que consideran la Administración como una ciencia que busca la adecuación de las organizaciones a las demandas y situaciones que ocurren en su contexto externo.
- **La tecnología o métodos y técnicas utilizadas**. Dan especial énfasis a esta variable las teorías que consideran la Administración como una ciencia encargada de la aplicación exitosa de la tecnología en la actividad organizacional.
- **La competitividad**, definida como la “capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente”. Esta variable es enfatizada especialmente en los nuevos enfoques en la Administración que surgen a partir de los años noventa.

Variables básicas



Existen muchas teorías para la administración y cada una tiene alguna utilidad y algunas limitaciones. Por tanto, no existe una única escuela de administración.

2.2.1. Escuela Empírica

En ésta teoría se sostiene que la experiencia es la única fuente de conocimiento y cuándo se habla de la administración empírica se hace referencia a la que se basa sólo en la práctica. Se dice que las tareas administrativas deben ser realizadas en la forma sugerida por la costumbre o la tradición y porque así ha funcionado. Se administra sobre causas, corrigiendo errores y no se realiza ningún esfuerzo para explorar nuevas formas de hacer las cosas.

Sus principales representantes son Peter F. Drucker y Ernest Dale. Las empresas que aplican la escuela empírica de administración poseen sus objetivos generales establecidos claramente desde el inicio, consagran tiempo a observar otras compañías con logros y metas equivalentes a los buscados, estudian los resultados y analizan sus métodos.



Actualmente, la mayoría de las compañías usan la escuela empírica en conjunto con la escuela moderna y la clásica, debido a que los antecedentes similares y el profundo conocimiento de la empresa pueden mejorar la toma de decisiones y la actividad gerencial.

2.2.2. Teorías con énfasis en las tareas - Teoría de la Administración Científica

Esta teoría surge a finales del siglo XIX en Estados Unidos, ante la necesidad de aumentar la productividad debido a la escasa oferta de mano de obra y determinó que la única manera de incrementar la productividad era aumentando la eficiencia de los trabajadores y, para eso, la administración científica se enfocó en las tareas.

Fue encabezada por Frederick Taylor quien llevó a cabo un estudio de investigación y detectó los problemas comunes en las industrias de la época, publicando en 1911 su monografía “Los Principios de la Administración Científica”, un documento que explicaba las pautas que debía seguir la actividad empresarial para alcanzar una producción industrial más eficiente.

El pensamiento que lo guía es la eliminación de las pérdidas de tiempo, de dinero, etc, mediante métodos científicos aplicables a los problemas de la administración tales como la observación y la medición sistemática de resultados.

Así, Taylor analiza los puestos de trabajo y las operaciones fabriles, buscando mejorar la eficiencia y la productividad laboral. Los estudios permiten a) conocer los tiempos y movimientos requeridos para cada tarea, b) conocer las aptitudes humanas requeridas para cada tarea y c) establecer salarios en función de la producción.

Su filosofía se basaba en que hacer trabajar duro a las personas no era tan eficiente como optimizar la forma en que éstas hacían su trabajo, por lo cual estableció los siguientes cuatro principios de la administración científica:

1. Principio de planeación: sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírica práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos.
2. Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor.
3. Principio de control: controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.
4. Principio de ejecución: asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.



2.2.3. Teorías con énfasis en la estructura organizacional

2.2.3.1. Teoría Clásica de la Administración

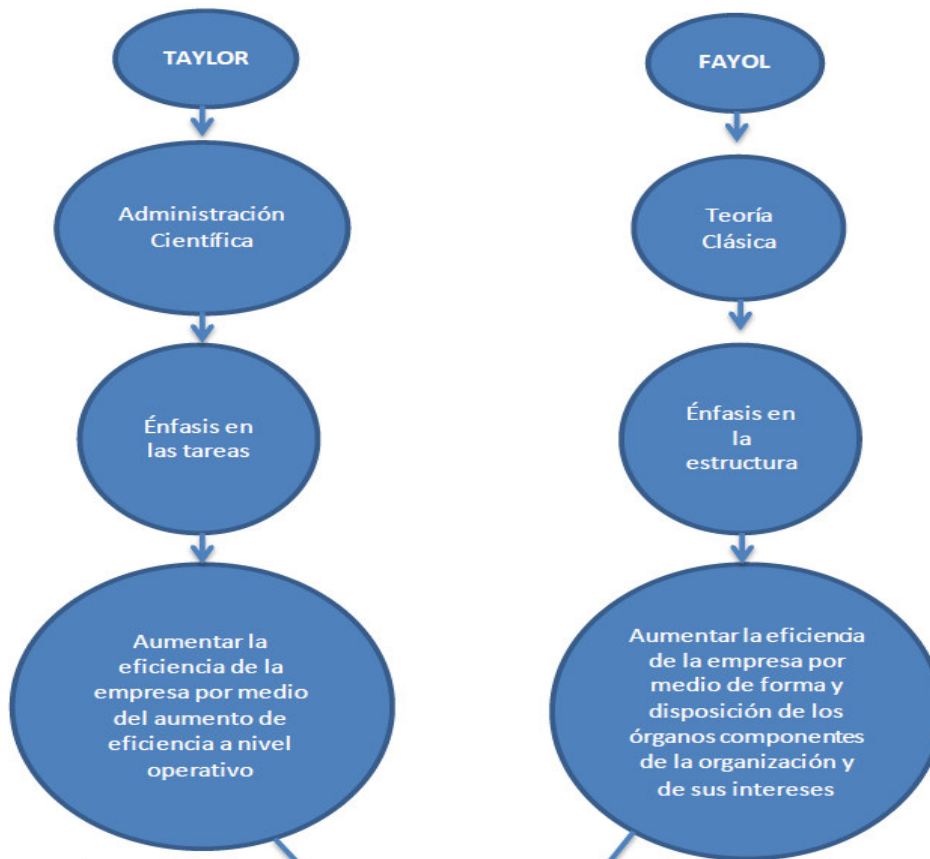
Su exponente fue Henry Fayol, que escribió en la misma época que Taylor. Amplía a toda la organización el análisis fabril de Taylor, formulando principios para la dirección e identificando las áreas básicas de la organización.

También, fue el primero en identificar cinco funciones que desempeñan los gerentes: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Según Fayol, los 14 principios generales de la administración son:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: debe haber en cuanto a retribución satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. Cadena escalar: Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

COMPARACIÓN ENTRE LAS TEORÍAS DE TAYLOR Y FAYOL



La excesiva rigidez y linealidad de los modelos y la omisión de los aspectos humanos de la organización afectan en gran medida la vigencia de estas teorías, aunque las ideas de Taylor y Fayol mantienen intacta su influencia en varios aspectos.

2.2.3.2. Teoría Neoclásica de la Administración.

El enfoque neoclásico surgió en la década de 1950, teniendo entre sus representantes a Peter Drucker, Harold Koontz y Cyril O'Donnell, y es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos y al tamaño de las organizaciones de hoy.

En otros términos, la teoría neoclásica no es propiamente una escuela definida, sino un movimiento heterogéneo, que en últimas corresponde a la teoría clásica maquillada y ecléctica, que aprovecha la contribución de las demás teorías administrativas. Para su aplicación a las empresas de hoy.



Para los autores neoclásicos la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo en común. El buen administrador es el que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con un mínimo de recursos utilizados, por lo cual toma en cuenta la eficiencia y la eficacia, claves para aumenar la productividad y calidad dentro de una organización

Las principales características de la teoría neoclásica son:

1. Énfasis en la práctica de la administración
2. Reafirmación de los postulados clásicos
3. Énfasis en los principios generales de administración
4. Énfasis en los objetivos y en los resultados
5. Eclecticismo conceptual

A continuación se explicará cada una de estas características:

1. Énfasis en la práctica de la administración

La teoría neoclásica se caracteriza por destacar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no descuida los conceptos teóricos de la administración no se preocupa mucho por estos.

Los autores neoclásicos buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable, su pensamiento era el de "la teoría solo tiene valor cuando se operacionaliza en la práctica" Esta teoría representa la contribución del espíritu pragmático estadounidense.

2. Reafirmación de los postulados clásicos

La teoría neoclásica es casi una reacción a la gran influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la administración, en detrimento de los aspectos económicos y concretos que rodean el comportamiento de las organizaciones. Los autores neoclásicos retoman gran parte del material desarrollada por la teoría clásica, lo redimensionan y lo reestructuran de acuerdo con las circunstancias de la época actual para darle una configuración más amplia y flexible.

3. Énfasis en los principios generales de administración

Los autores neoclásicos retoman, con criterios más o menos elásticos, los principios de administración que los autores clásicos utilizaban como "leyes" científicas, en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas.

Los autores neoclásicos se preocuparon por establecer los principios generales de administración capaces de orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones. Esos principios generales, presentados bajo



formas y contenidos variables por cada autor, buscan definir cómo debe el administrador planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.

4. Énfasis en los objetivos y en los resultados

Mientras que la administración científica hizo énfasis en los métodos y en la racionalización del trabajo y la teoría clásica por su parte, en los principios generales de la administración, la teoría neoclásica, los considera medios en la búsqueda de la eficiencia, para obtener los objetivos y los resultados, por lo que la organización debe estar determinada, estructurada y orientada en función de éstos. Los objetivos justifican la existencia y operación de una organización.

5. Eclecticismo de la teoría neoclásica

Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogen lo que les parece verdadero y útil del contenido de casi todas las otras teorías administrativas recientes.

Los autores neoclásicos añadieron algunos elementos al concepto de organización formal y la definieron como un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas, orientadas a la producción de bienes y servicios. Los principios fundamentales de la organización formal son:

1. División del trabajo: Para ser eficiente, la producción debe basarse en la división del trabajo, que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas. La importante era que cada persona pudiera producir la mayor cantidad posible de unidades dentro de un estándar aceptable de calidad, basado en la repetición constante de la misma tarea.
2. Especialización: es consecuencia de la división del trabajo donde cada cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas.
3. Jerarquía: En toda organización formal existe una jerarquía por escalas, estratos o niveles de autoridad. A medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la autoridad del administrador. La pluralidad de funciones impuesta por la especialización requiere el desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones. Esto significa que la organización necesita una estructura jerárquica, además de una estructura de funciones especializadas, para dirigir las operaciones de los niveles subordinados.
4. Amplitud administrativa: Como consecuencia del principio de la distribución de autoridad y responsabilidad, los autores neoclásicos analizan la amplitud administrativa o amplitud de mando o amplitud de control, que indica el número de subordinados que un administrador puede supervisar. Cuando un administrador tiene muchos subordinados, su amplitud de mando es amplia. En la práctica, la amplitud de mando promedio establecida por una organización determina la configuración general de su estructura organizacional. Una amplitud promedio pequeña y muchos niveles jerárquicos, produce una estructura organizacional alta y alargada; por el contrario, una amplitud promedio larga y pocos niveles jerárquicos produce una estructura organizacional aplanada y dispersa horizontalmente. En la actualidad



las organizaciones tienden a aplanar y comprimir la estructura organizacional para acercar la base a la cúpula y mejorar las comunicaciones.

2.2.3.3. Teoría Burocrática.

Según el concepto popular actual, la burocracia se entiende como una organización en donde el papeleo se multiplica y se incrementa, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término también se emplea con el sentido de apego de los empleados a los reglamentos y rutinas, causando ineficiencia a la organización. El menos informado o ignorante en el asunto dio el nombre de burocracia a los defectos del sistema (disfunciones) y no al sistema en sí mismo.

El concepto de burocracia para Max Weber es exactamente lo contrario. Para él la burocracia es la organización eficiente por excelencia. Para lograr eficiencia, la burocracia explica en los mínimos detalles cómo se deben hacer las cosas. Según Max Weber, la burocracia tiene las siguientes características:

1. **Carácter legal de las normas y reglamentos:** La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito. En otros términos, es una organización basada en una legislación propia. Las normas y reglamentos son legales porque confieren a las personas investidura de autoridad, un poder de coacción sobre los subordinados y los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina.
2. **Carácter formal de las comunicaciones:** La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas. Las reglas, decisiones y acciones administrativas son formuladas y registradas por escrito, tratando de asegurar la interpretación unívoca de las comunicaciones.
3. **Carácter racional y división del trabajo:** Cada participante tiene un cargo y funciones específicas y una esfera de competencia y responsabilidad. Cada participante debe saber cuál es su tarea, cuál es su capacidad de mando sobre los otros, y sobre todo, cuáles son los límites de su tarea, derecho y poder, para no rebasar esos límites, no interferir en la competencia ajena y ni perjudicar la estructura existente.
4. **Impersonalidad en las relaciones:** La distribución de las actividades se hace impersonalmente, o sea, en términos de cargos y funciones y no de personas involucradas. La administración de la burocracia se realiza sin considerar las personas como personas, sino como ocupantes de cargos y de funciones.
5. **Jerarquía de la autoridad:** Cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de un puesto superior. Ningún cargo se queda sin control o supervisión. De allí la necesidad de jerarquía de la autoridad para definir las jefaturas en los diversos escalones de autoridad. Todos los cargos están dispuestos en una estructura jerárquica que encierra privilegios y obligaciones, definidos por reglas específicas y de esa forma, el subordinado está protegido de la acción arbitraria de su superior.
6. **Rutinas y procedimientos estandarizados:** La burocracia es una organización que establece las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. El ocupante de un cargo (no hace lo que quiere, sino lo que la burocracia impone que él haga. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta del ocupante de cada cargo, cuyas actividades se ejecutan de acuerdo con las rutinas y procedimientos establecidos.



7. Competencia técnica y meritocracia: la elección y promoción de las personas en los cargos se basa en el mérito y en la competencia técnica y no en preferencias personales o criterios arbitrarios. De donde se origina la necesidad de exámenes, concursos, pruebas y títulos para admisión y promoción de los empleados.

8. Especialización de la administración: La burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración, en otros términos, los administradores de la burocracia no son sus dueños, accionistas o propietarios. El dirigente no es necesariamente el dueño del negocio o gran accionista de la organización; es más un profesional especializado en su administración.

9. Profesionalización de los participantes: La burocracia es una organización que se caracteriza por la profesionalización de los participantes, en donde cada empleado está especializado en las actividades a su cargo, y reciben sueldos correspondientes al cargo que ocupan, el empleado no ocupa un cargo por vanidad u honor, sino porque es su medio de vida, su pan de cada día.

En la medida que un empleado demuestre mérito, capacidad y competencia, él puede ser promovido para otros cargos superiores. En otros términos, al empleado en la burocracia también se le recompensa por una sistemática promoción, a través de una carrera dentro de la organización. El empleado es un profesional que hace del trabajo su carrera a lo largo de su vida.

10. Completa previsión del funcionamiento: La consecuencia deseada de la burocracia es la previsión del comportamiento de sus miembros. El modelo burocrático de Weber presupone que el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible: todos los empleados deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con la finalidad de que ésta alcance la máxima eficiencia posible.

Las ventajas de la burocracia, para Weber, son:

1. Racionalidad en relación con el alcance de los objetivos de la organización.
2. Precisión en la definición del cargo y en la operación, por el conocimiento exacto de los deberes.
3. Rapidez en las decisiones, pues cada uno conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo, y las órdenes y papeles se tramitan a través de canales preestablecidos.
4. Univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita. Por otro lado, la información es discreta, pues se provee únicamente a quien debe recibirla.
5. Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización, la reducción de costos y errores, pues las rutinas se definen por escrito.
6. Continuidad de la organización por medio de la sustitución del personal que se retira. Además, los criterios para escoger y seleccionar el personal se basan en la capacidad y en la competencia técnica.



7. Reducción de la fricción entre las personas, pues cada empleado conoce lo que se exige de él y cuáles son los límites entre sus responsabilidades y las de los otros.

8. Constancia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias.

9. Confiabilidad, pues el negocio se conduce a través de las reglas conocidas, y los casos similares se tratan metódicamente dentro de la misma forma sistemática. Las decisiones son previsibles y el proceso de decisión, por ser despersonalizado para excluir sentimientos irracionales, como amor, rabia y preferencias personales, elimina la discriminación personal.

10. Beneficios para las personas en la organización, pues se formaliza la jerarquía, se divide el trabajo entre las personas de forma ordenada, se entrenan las personas para que se transformen en especialistas, para que de esta forma puedan seguir el camino en la organización en función de su mérito personal y competencia técnica.

Con la burocracia, el trabajo se profesionaliza, el nepotismo se evita y las condiciones de trabajo favorecen la moralidad económica y dificultan la corrupción. Existe equidad de las normas burocráticas, siempre basadas en estándares universales de justicia y tratamiento igualitario. La burocracia tiene la virtud de asegurar cooperación entre gran número de personas, sin que ellas se sientan necesariamente cooperadoras. Las personas cumplen reglas porque los fines establecidos por la organización son valorados y cada cual debe hacer su parte para que el objetivo global sea alcanzado.

Desventajas de la Burocracia

1. Exceso de formalismo y de papeleo

La necesidad de documentar y formalizar todas las comunicaciones dentro de la burocracia con la finalidad de que todo se registre debidamente por escrito puede conducir a la tendencia hacia el exceso de formalidad, de documentación y, por tanto, de papeleo.

2. Resistencia a los cambios

Como todo dentro de la burocracia se encuentra en forma de rutina, estandarizada, y previsto con anticipación, el empleado generalmente se acostumbra a una completa estabilidad lo que le proporciona una completa seguridad respecto a su futuro. Cuando surge alguna posibilidad de cambio dentro de la organización, el empleado tiende a interpretar ese cambio como algo que puede traer peligro a su seguridad y tranquilidad. Con eso, el cambio se vuelve indeseable para el empleado, creando resistencia al cambio que en ocasiones se manifiesta en reclamaciones y huelgas.

3. Despersonalización de la relación



La burocracia tiene como una de sus características la impersonalidad en la relación entre los empleados, pues enfatiza en los cargos y no en las personas que los ocupan.

4. Categorización como base del proceso decisorio

La burocracia se apoya en una rígida jerarquización de la autoridad. Por lo tanto, quien toma las decisiones en cualquier situación será aquel que posee la categoría jerárquica más elevada, independientemente de su conocimiento sobre el tema. Por otro lado, *categorizar* significa una forma de clasificar las cosas, según estereotipos, con la finalidad de usarlas con más facilidad. Cuanto más se utiliza la categorización en el proceso decisorio, menor será la búsqueda de alternativas diferentes de solución.

5. Superconformidad a las rutinas y a los procedimientos

El empleado trabaja en función de los reglamentos y rutinas y no en función de los objetivos organizacionales que fueron establecidos. Esa superconformidad a las reglas, reglamentos, rutinas y procedimientos hace que el empleado haga estrictamente esto, perdiendo toda su iniciativa, creatividad y flexibilidad, pues el empleado se restringe al desempeño mínimo.

6. Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público

Todos los clientes son atendidos de forma estandarizada, de acuerdo con reglamentos y rutinas internas, lo que hace que el público se irrite con la poca atención y desconsideración en relación con sus problemas particulares y personales. Las presiones del público, que requiere de soluciones personalizadas que la burocracia estandariza, hacen que el empleado observe esas presiones como amenazas a su propia seguridad.

2.2.4. Teorías con énfasis en las personas

2.2.4.1 Teoría Humanista o de las relaciones humanas de la Administración

La teoría de las relaciones humanas es una teoría que nace en los Estados Unidos, hacia la cuarta década del Siglo XX, desarrollada principalmente por Elton Mayo, quien condujo el famoso Experimento de Hawthorne, como también Mary Parker Follet y Kurt Lewin

Esta teoría fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología y fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a las teorías científica y clásica de la administración, las cuales enfatizaban la productividad y el beneficio por encima de todas las demás consideraciones.



En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas nació de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo que se presentó con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Así, entre las principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas tenemos:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente de la psicología.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.
- Las conclusiones del Experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, que pusieron en jaque los principios postulados por la Teoría Clásica de la Administración.

La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada.

La teoría o enfoque humanista de la administración es una perspectiva distinta de la gestión, basada en la idea de las necesidades y los valores humanos, donde las personas son importantes para que una organización consiga sus objetivos y funcione de manera adecuada.

Con esta teoría, los empleados son vistos no solo como activos económicos valorados principalmente por su productividad, sino como personas con necesidades complejas y un deseo de realizar tareas diarias que sean significativas y variadas. La idea principal del sociólogo Elton Mayo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

Esta teoría tiene entre sus características más relevantes las siguientes:

1. Estudia la organización como un grupo de personas.
2. Hace énfasis en las personas.
3. Se inspira en sistemas de psicología.
4. Delegación plena de autoridad.
5. Autonomía del trabajador.
6. Confianza y apertura.
7. Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
8. Confianza en las personas.
9. Dinámica grupal e interpersonal.

El gran mérito es la acumulación de evidencias empíricas que muestran la complejidad, irregularidad e imprevisibilidad del comportamiento humano, que hacen difícil implementar los conceptos del enfoque humanista de la administración, teniendo por ello muchos desafíos.



Teoría Clásica	Teoría de las Relaciones Humanas
Trata la organización como una máquina	Trata la organización como grupos de personas
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología	Hace énfasis en las personas
Se inspira en sistemas de ingeniería	Se inspira en sistemas de psicología
Autoridad centralizada	Delegación plena de la autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador
Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
Acentuada división del trabajo	Énfasis en las relaciones humanas
Confianza en reglas y reglamentos	Confianza en las personas
Clara separación entre líneas y staff	Dinámica grupal de interpersonal

Se critica a los teóricos de las relaciones humanas la carga negativa que le asignan al conflicto, el olvido del contexto más amplio que influye sobre los grupos, la omisión de los aspectos políticos, los supuestos de armonía y equilibrio y la pretensión de comprender a la organización desde los individuos y grupos.

2.2.4.2. Teoría del comportamiento organizacional

La Teoría del comportamiento de la administración tiene como representantes a Herbert Alexander Simón, Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris son autores muy importantes de esa teoría. Dentro del campo de la motivación humana sobresalen Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland.

La conducta organizacional, es el estudio de la dinámica de las organizaciones y cómo los grupos e individuos se comportan dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria. La organización únicamente puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con la finalidad de alcanzar algo que individualmente jamás conseguirían. Por esa razón, la organización se caracteriza por una división racional del trabajo y jerarquía. De la misma forma que una organización tiene expectativas sobre sus participantes en relación con sus actividades, talentos y potencial de desarrollo, también los participantes tienen sus expectativas en relación con la organización.



Las personas ingresan y se hacen parte de la organización para obtener satisfacción de sus necesidades personales por medio de su participación en ella. Para obtener esas satisfacciones, las personas están dispuestas a hacer inversiones personales en la organización o en incurrir en ciertos costos.

Así, surge una interacción entre personas y organización, a la que se da el nombre de proceso de reciprocidad; la organización espera que las personas realicen sus tareas y les ofrece incentivos y recompensas, mientras las personas ofrecen sus actividades y trabajo esperando obtener ciertas satisfacciones personales que contribuyan al alcance de sus propios objetivos personales.

El enfoque de la Teoría del comportamiento organizacional tiene como base el conductismo de la psicología. Marca la influencia más fuerte de las ciencias de la conducta en la teoría administrativa y la búsqueda de nuevas soluciones democráticas, humanas y flexibles a los problemas organizacionales.

El comportamiento es la forma en la que un individuo o una organización actúan o reaccionan en sus interacciones con su ambiente y en respuesta a los estímulos que de éste reciben. Las ciencias conductuales trajeron a la teoría administrativa una variedad de conclusiones sobre la naturaleza y características del ser humano como son:

1. El hombre es un animal social dotado de necesidades. Entre las necesidades humanas sobresalen las necesidades gregarias, es decir, el hombre desarrolla relaciones cooperativas e interdependientes que lo llevan a vivir en grupos o en organizaciones sociales y convivir con otras personas.
2. El hombre es un animal dotado de un sistema psíquico, El ser humano tiene capacidad de organizar sus percepciones en un todo cognitivo integrado.
3. El hombre tiene capacidad de articular el lenguaje con el razonamiento abstracto, es decir, el hombre tiene capacidad de abstracción de la realidad y de comunicación con las otras personas.
4. El hombre es un animal dotado de aptitud para aprender, es decir, de cambiar su conducta y actitudes en dirección a estándares cada vez más elevados, complejos y eficaces.
5. La conducta humana se orienta hacia objetivos. Los objetivos individuales son complejos y mutables, de donde se origina la importancia de los objetivos humanos básicos con la finalidad de comprender claramente la conducta de las personas.
6. El hombre se caracteriza por un estándar dual de conducta: puede tanto cooperar como competir con los demás. Cooperar cuando sus objetivos individuales necesitan ser alcanzados a través del esfuerzo común colectivo. Compete cuando sus objetivos son disputados y pretendidos por otros.

La Teoría del comportamiento surge en el final de la década de 1940 con la redefinición total de conceptos administrativos: al criticar las teorías anteriores, el conductismo en la administración no solamente reacomoda los enfoques anteriores, amplía su contenido y diversifica su naturaleza.

2.2.5. Teorías con énfasis en el ambiente y estructura - Teoría Estructuralista



La Teoría estructuralista surgió por alrededor de la década de 1950, como un desdoblamiento de los análisis de los autores enfocados en la Teoría de la burocracia que intentaron conciliar las tesis propuestas por la Teoría clásica y por las Relaciones Humanas. La teoría estructuralista está representada por grandes figuras de la administración: James D. Thompson, Amitai Etzioni, Peter Blau, Victor A. Thompson, Burton Clarke, y Jean Viet.

La teoría estructuralista inicia los estudios ambientales, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente, procurando interrelacionar las organizaciones con este, y recalcando la interdependencia entre las organizaciones. Surge un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto del hombre: el hombre organizacional que desempeña papeles simultáneos en diversas organizaciones diferentes.

El movimiento estructuralista fue predominantemente europeo y tuvo un carácter más filosófico en el intento de hacer las ciencias interdisciplinarias. Viene del concepto de estructura como una composición de elementos visualizados en relación con la totalidad del cual son parte integrante. Las partes se reúnen en un arreglo estructurado y se subordinan al todo (estructura). Cualquier modificación en una de las partes implica modificaciones en las demás partes y repercute en las relaciones entre ellas.

Las organizaciones constituyen la forma dominante de institución de la sociedad moderna. Cada organización está limitada por recursos escasos y por esta razón debe determinar la mejor distribución de los recursos. La eficiencia se obtiene cuando una organización aplica sus recursos en aquella alternativa que produce el mejor resultado.

Las organizaciones formales por excelencia son las burocracias, hecho por el que la Teoría estructuralista tiene como exponentes, figuras que se iniciaron con la Teoría de la burocracia.

Las organizaciones formales constituyen una forma de agrupamiento social establecido de forma deliberada o con el propósito de alcanzar un objetivo específico. La organización formal se caracteriza por reglas, reglamentos y estructura jerárquica para ordenar las relaciones entre sus miembros. La organización formal permite reducir las incertidumbres que se derivan de la variabilidad humana (diferencias individuales entre las personas), sacar ventajas de los beneficios de la especialización, facilitar el proceso decisorio y asegurar la implementación de las decisiones tomadas.

Mientras la Teoría clásica caracteriza el "hombre económico" y la Teoría de las relaciones humanas "el hombre social", la Teoría estructuralista enfoca al "hombre organizacional" el hombre que desempeña diferentes papeles en varias organizaciones. Para los estructuralistas, la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones de las cuales el hombre depende para nacer, crecer, vivir y morir.



Esas organizaciones se diferencian y requieren del hombre moderno, o sea, el hombre organizacional las siguientes características de personalidad para ser exitoso:

1. Flexibilidad, frente a los constantes cambios que ocurren en la vida moderna, así como la diversidad de los papeles desempeñados en las diversas organizaciones, que pueden llegar a la inversión, a las bruscas separaciones de las organizaciones y a las nuevas relaciones.
2. Tolerancia a las frustraciones, para evitar el desgaste emocional derivado del conflicto entre necesidades organizacionales y necesidades individuales, cuya mediación se hace a través de normas racionales, escritas y exhaustivas, que buscan involucrar a toda la organización.
3. Capacidad de posponer las recompensas, y compensar el trabajo rutinario dentro de la organización, en detrimento de las preferencias y vocaciones personales por otros tipos de actividad profesional.
4. Permanente deseo de realización, para garantizar la conformidad y la cooperación con las normas que controlan y aseguran el acceso a las posiciones de carrera dentro de la organización, proporcionando recompensas y sanciones sociales y materiales.

Se analizan algunos aspectos del enfoque múltiple de esta teoría:

1. El enfoque múltiple: organización formal e informal

Mientras la Teoría clásica se concentraba en la organización formal y la Teoría de las relaciones humanas solamente se concentraba en la organización informal, los estructuralistas intentaban estudiar la relación entre ambas organizaciones la formal y la informal, dentro de un enfoque múltiple.

En ese sentido, el estructuralismo es una síntesis de la Teoría clásica (formal) y de la Teoría de las relaciones humanas (informal): "encontrar equilibrio entre los elementos racionales y no racionales de la conducta humana constituye el punto principal de la vida, de la sociedad y del pensamiento moderno; constituye el problema central de la Teoría de las organizaciones".

Esa perspectiva amplia y equilibrada que incluye la organización formal y la organización informal conjuntamente motiva el desarrollo de un estudio no valorativo (ni a favor de la administración ni a favor del obrero) y amplía su campo con la finalidad de incluir todos los elementos de la organización.

2. El enfoque múltiple: recompensas materiales y sociales.

En cuanto a las recompensas utilizadas por la organización para motivar a las personas, los estructuralistas combinan los estudios de la Teoría clásica y de las relaciones humanas. Tanto el enfoque de la Teoría clásica como el de la Teoría de las relaciones humanas son parciales. El significado de las recompensas salariales y sociales y todo lo que se incluye en los símbolos de posición (tamaño de la mesa o de la oficina, autos de la empresa, etc.) es importante en la vida de cualquier organización.



3. Conflictos organizacionales

Los estructuralistas no están de acuerdo con que haya armonía de intereses entre patrones y empleados (como afirmaba la Teoría clásica) o en que la administración deba preservar esa armonía a través de una actitud comprensiva y terapéutica (como afirmaba la Teoría de las relaciones humanas. Para los estructuralistas, los conflictos a pesar de que no todos son deseables, son elementos generadores de los cambios y de la innovación en la organización.

El conflicto es condición general del mundo animal. El ser humano sobresale entre los animales por la capacidad de atenuar el conflicto, a pesar de que no siempre puede eliminarlo.

2.2.6. Teorías con énfasis en el ambiente y la tecnología - Teoría situacional o contingencial

Enfatiza que no existe nada de absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende. El enfoque Contingencial explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

La palabra contingencia significa algo **incierto o eventual**, que puede suceder o no, dependiendo de las circunstancias. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia y por la evidencia, y no por la razón. El enfoque contingencial enfatiza que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional, o sea, no existe una forma única y mejor para organizar en el sentido de alcanzarse los objetivos variados de las organizaciones dentro, de un ambiente también variado.

Los estudios recientes sobre las organizaciones complejas llevaron a una nueva perspectiva teórica: la estructura de la organización y su funcionamiento son dependientes de su interfaz con el ambiente externo. Diferentes ambientes requieren de diferentes diseños organizacionales para obtener eficacia.

A partir de la Teoría situacional, se desplaza la visualización desde dentro hacia afuera de la organización: el énfasis se coloca en el ambiente y en las demandas ambientales sobre la dinámica organizacional. Para el enfoque contingencial son las características ambientales las que condicionan las características organizacionales. Es en el ambiente que se encuentran las explicaciones causales de las características de las organizaciones. Así, no existe una única mejor manera de organizarse. Todo depende de las características ambientales relevantes para la organización. Las características organizacionales únicamente pueden entenderse mediante el análisis de las características ambientales con las cuales se confrontan.

La Teoría situacional enfatiza la naturaleza variada de las organizaciones y busca verificar cómo las organizaciones operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas. Tiene en cuenta los siguientes aspectos:



1. Ambiente

Es la situación dentro de la cual una organización se encuentra insertada. Como la organización es un sistema abierto, ella mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Eso hace que todo lo que ocurra en el ambiente externo influya internamente en la organización.

Como el ambiente es extremadamente vasto y complejo, las organizaciones no pueden absorberlo, conocerlo y comprenderlo en su totalidad y complejidad, pues sería algo inimaginable. El ambiente es un contexto externo que presenta una enorme variedad de condiciones extremadamente variables y complejas, difíciles de observarse en su conjunto y analizarse con objetividad. Las organizaciones necesitan tantear, explorar y discernir el ambiente para reducir la incertidumbre a su respecto. En otros términos, la organización necesita diseñar su espacio ambiental.

2. Tecnología

Al lado del ambiente, la tecnología constituye otra variable independiente que influencia las características organizacionales. Además del impacto ambiental existe el impacto tecnológico sobre las organizaciones, ya que estas utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas, y dependen de esta para poder funcionar y alcanzar sus objetivos. Bajo un punto de vista administrativo, la tecnología es algo que se desarrolla en las organizaciones por medio de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado y la ejecución de tareas (know-how) y por las manifestaciones físicas (como máquinas, equipos, instalaciones) constituyendo un complejo de técnicas usadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, es decir, en productos o servicios.

3. Las organizaciones y sus niveles

Para la Teoría situacional no existe una universalidad de los principios de administración y ni siquiera una única y mejor forma de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y la conducta organizacional son variables dependientes mientras las variables independientes son el ambiente y la tecnología. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras la tecnología impone desafíos internos. La empresa se enfrenta con la incertidumbre por el hecho de no tener control sobre los eventos ambientales presentes y mucho menos capacidad de prever con razonable precisión los eventos ambientales futuros.

El enfoque situacional es el más ecléctico e integrador de todas las teorías administrativas.

Además de considerar todas las contribuciones de las varias teorías anteriores, éste logra abarcar y medir todas las cinco variables básicas de la teoría administrativa, que son: tareas, estructuras, personas, tecnología y ambiente. Es con la Teoría situacional que se observa con más nitidez que las fronteras entre las varias teorías administrativas se hacen cada vez más permeables e inciertas debido a un creciente y activo intercambio de ideas y conceptos.



La Teoría situacional es la más reciente de las teorías administrativas y parte hacia nuevos modelos organizacionales más flexibles y orgánicos, como la estructura matricial, la estructura en redes y la estructura en equipos. También enfatiza el modelo del hombre complejo y enfoques contingenciales sobre motivación y liderazgo. En una apreciación crítica, se verifica que la Teoría situacional es ecléctica e interactiva, pero al mismo tiempo relativista y situacional. En algunos aspectos, parece que la Teoría situacional es más una forma relativa de enfrentar el mundo que propiamente una teoría administrativa.