

Teoría Neoclásica

Teoría Neoclásica

Las teorías de Taylor y Fayol solo fueron el principio del surgimiento sistematizado de la administración, diversos autores más continuaron esta sistematización que dio nacimiento a la administración contemporánea que se conoce.

Había terminado la Segunda Guerra Mundial y el mundo se había transformado. Justo en los años cincuenta fue cuando se presentó un nuevo auge en la administración que se conoce como el enfoque neoclásico de la administración, los autores de este periodo retomaron los conceptos del taylorismo y fayolismo y los llevaron a un estado que es el que prevalece en la primera parte del siglo XXI.

En la segunda mitad del siglo XX surgieron nuevas modalidades de la administración que llamaron la atención, a continuación solo nombraremos las esenciales:

- Una nueva revisión de los elementos administrativos.
- El surgimiento de nuevos tipos de organización.
- La departamentalización.
- La administración por objetivos.

Autores Neoclásicos

Son autores cuyos escritos todavía se estudian y aplican en los inicios del siglo XXI, por el momento no se puede decir una fecha o predecir que dejarán de tener vigencia. Estas enseñanzas aún son el sustento de la administración y el fundamento para nuevas ideas, versiones, modelos y teorías.

Teoría Neoclásica

- Peter F. Drucker – Negocios y sociedad
- Ernest Dale - Planeación y desarrollo
- George Terry – Administración
- Harold Koontz – Proceso administrativo
- Cyril O'Donnell – Proceso administrativo
- Louis Allen – Administración y organización
- H.B. Maynard – Administración
- Bruce Payne – Planeación
- Igor Ansoff – Estrategia corporativa
- George Odiorne – Administración por objetivos
- Alfred Sloan Jr. – General Motors
- E.K. Warren- Planeación
- G. Steiner – Planeación estratégica

Temas como liderazgo, estrategia, planeación, objetivos, negocios, organizaciones, diseños estructurales, sociedad, innovación o toma de decisiones son inherentes al hombre y su vida en organizaciones que solo tendrán fin cuando desaparezca la especie humana.

Teoría Neoclásica

Proceso Administrativo

Fayol	Urwick	Gulick	Koontz y O'Donnel	Newman	Dale
Previsión	Investigación Previsión Planeación	Planeación	Planeación	Planeación	Planeación
Organización	Organización	Organización	Organización	Organización	Organización
Dirección	Dirección	Dirección Asesoría Coordinación	Dirección Designación de Personal	Liderazgo	Dirección
Control	Control	Información Presupuestación	Control	Control	Control

De 1916, cuando apareció la obra mayor de Fayol, hasta cerrar el siglo XX, no hay grandes novedades en lo que se refiere a los elementos administrativos de Fayol, la única diferencia es que en lugar de llamarse elementos de la administración, ahora se llaman proceso administrativo.

Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
<ul style="list-style-type: none">•Visión- misión•Objetivos•Estrategias•Programas	<ul style="list-style-type: none">•Estructura•Puestos•Comunicación•Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">•Administración de personal•Compras	<ul style="list-style-type: none">•Motivación•Toma de decisiones•Coordinación•Atender conflictos	<ul style="list-style-type: none">•Fijar objetivos y estándares•Vigilar cumplimiento•Realizar ajustes

Proceso Administrativo Actual

El proceso administrativo se plantea de manera muy sencilla y es de gran utilidad. Con sencillas preguntas, sus respuestas nos darán el estado de la administración en cuanto a su calidad. Ejemplos de preguntas:

- ¿Existe misión y visión?
- ¿Existe estructura organizacional definida?
- ¿Existen estrategias y políticas de administración de personal y de compras?
- ¿El personal está motivado?
- ¿Se están cumpliendo los objetivos?

Nuevos Tipos de Organizaciones

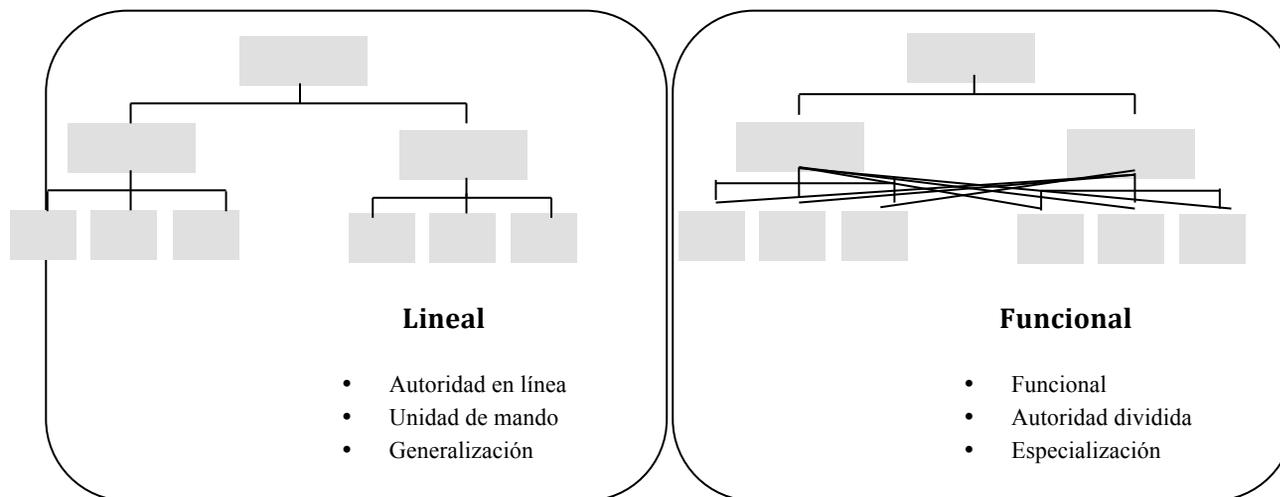
La organización formal es resultado del enfoque clásico de la administración. Al hablar de la organización formal nos referimos a la determinación de las formas de cómo habrá de interactuar e interrelacionarse el personal en el desempeño de sus funciones. También comprende un reacomodo del personal con directrices, normas, reglamentos y políticas sobre cómo ha decidido la alta gerencia que debe conducirse el persona en sus operaciones.

Teoría Neoclásica

IMPORTANTE: la organización lineal (piramidal o staff) cada vez se hace más plana, la plana se hace horizontal y la tendencia sigue hacia las organizaciones virtuales.

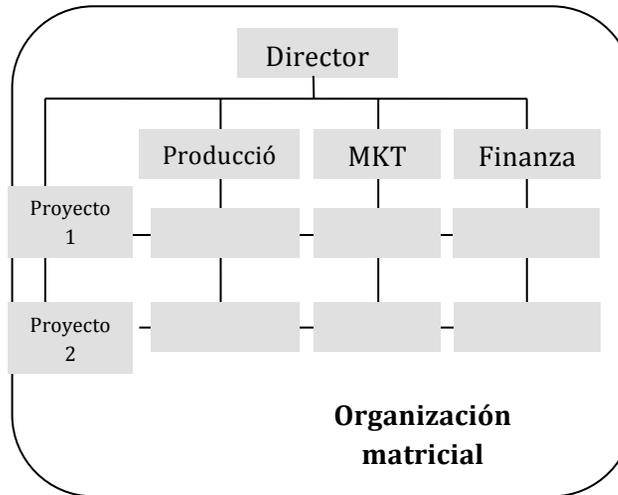
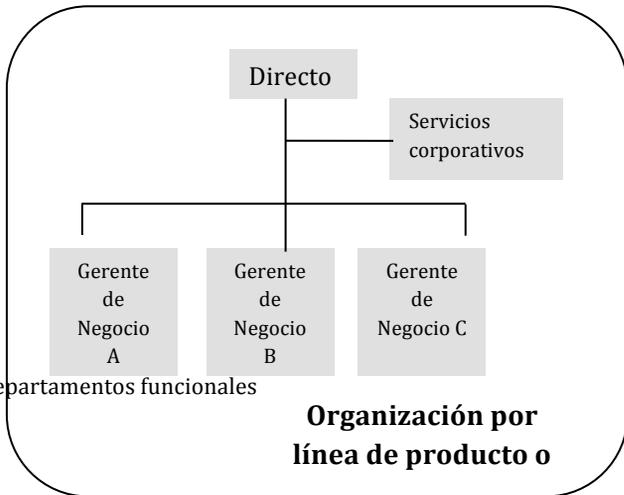
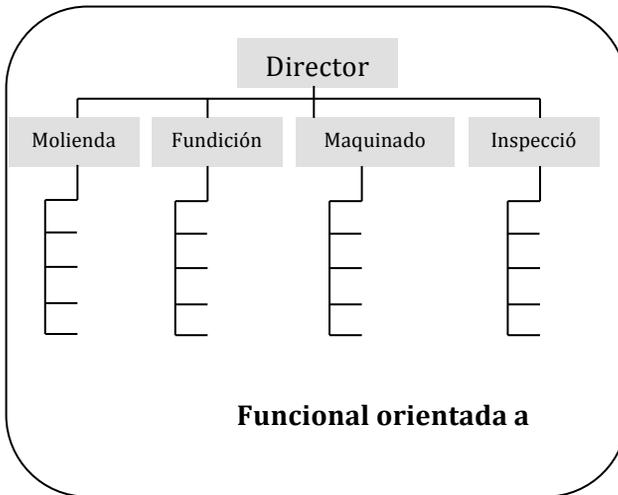
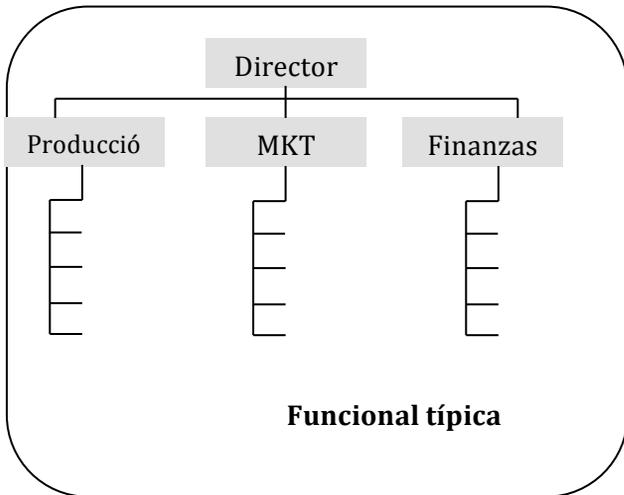


Organizaciones básicas (formales)



Teoría Neoclásica

Aplicaciones de organización formal



Teoría Neoclásica

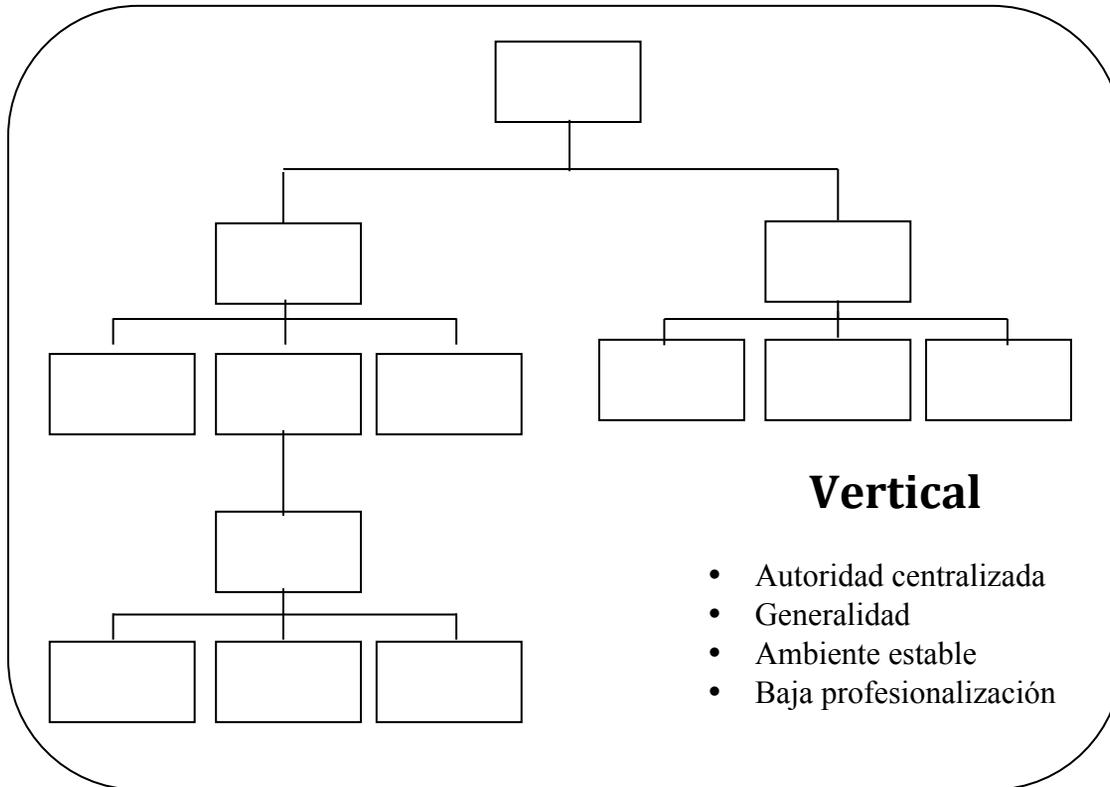
Departamentalización

La organización formal da lugar a la departamentalización. Recordemos que el pensamiento de administración científica hacía énfasis en el trabajo (las tareas), mientras que la teoría clásica lo hacía en la estructura de la organización, la corriente neoclásica fusiona los dos conceptos anteriores en la departamentalización.

Departamentalización es el medio por el cual se atribuyen y se agrupan actividades diferentes mediante la especialización de los órganos con la finalidad de que se obtengan mejores resultados en conjunto, en lugar de que sea necesario dispersar todas las actividades y tareas de una organización indistintamente entre todos los órganos. Existen dos categorías de departamentalización:

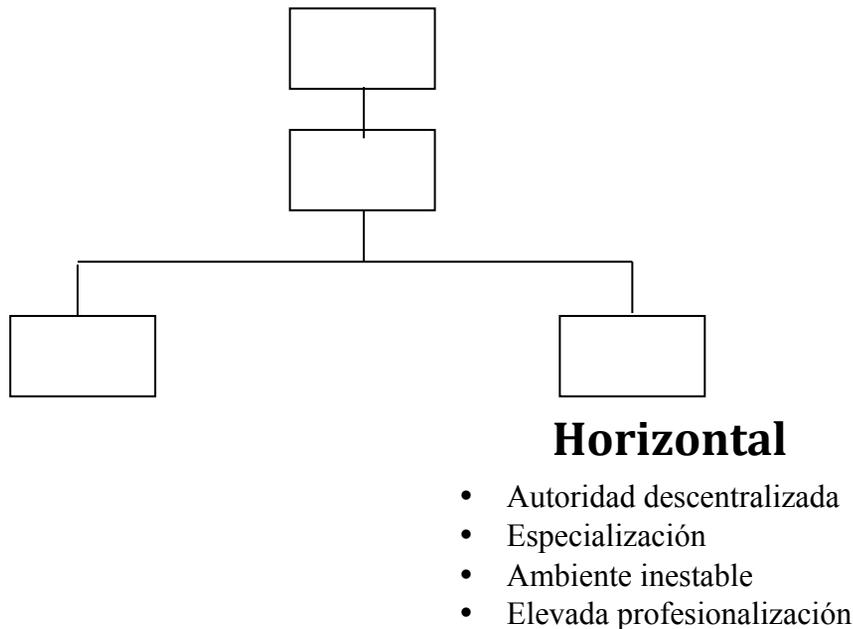
Vertical: se recomienda cuando es necesario concentrar más la autoridad en un mando, generalmente lleva mayor número de niveles jerárquicos, por ejemplo: las secretarías de Estado y las grandes empresas centralizadas o para estatales.

Teoría Neoclásica



Horizontal: se usa cuando es necesario desconcentrar la autoridad porque se desea mayor destreza, más eficiencia o mejor calidad del trabajo en sí mismo. Por ejemplo: los centros de investigación y desarrollo tecnológico, en ambientes inestables o en algunas empresas consultoras.

Teoría Neoclásica



De acuerdo con Gulick, la departamentalización se emplea para obtener homogeneización en las tareas. La homogeneización se logra cuando se reúnen en la misma unidad, todos los que están ejecutando el mismo trabajo, con el mismo proceso, para la misma clientela, en el mismo lugar. Puede ser homogeneización por:

- Funciones
- Productos o servicios
- Ubicación geográfica
- Clientes
- Procesos
- Prospectos
- Especialidad

Teoría Neoclásica

Agrupamiento Funcional

Director

Ingenierí Producción MKT

Agrupamiento Divisional

Director

División de producto A División de producto B División de producto C

Agrupamiento Geográfico

Director

Zona Norte Zona Centro Zona Sur

Agrupamiento de Enfoque Múltiple/

Director

	Ingenierí	Diseño
Producto A		
Producto B		

Agrupamiento Horizontal/

Director

Subdirector del

Departamento de vinculación Departamento de negocios Departamento de educación Departamento de administración

Teoría Neoclásica

Administración por Objetivos

Surgió en la década de los cincuentas, cuando los controles del gobierno de Estados Unidos aumentaron e hicieron que las utilidades de las empresas disminuyeran, lo que trajo como resultado la necesidad de reducir gastos y centrar la atención en resultados. Su precursor fue Peter F. Drucker, quien fue seguido por varios autores como George S. Odiorne.

Se enfoca en los resultados y en cómo se deben alcanzar esos objetivos; es decir, en las estrategias.

Autores en la Administración Estratégica

H.I Ansoff	Corporate Strategy
C.H. Granger	The hierarchy of objectives
R. Valentine	Performance objectives for managers
Dale McConkey	How to manage by results
G. Steiner	Top management planning

Los autores de esta época desarrollaron los siguientes puntos centrales de la administración estratégica para afinar el trabajo y poder alcanzar mejores logros:

- Apoyo sustantivo al personal, principalmente en las primeras etapas de la aplicación.
- Definición de objetivos para cada departamento.
- Formulación de programas y proyectos, con particular interés en la medición y el control.
- Participación de la jefatura en las operaciones.
- Retroalimentación en todos los planes, proyectos, actividades y tareas.

Teoría Neoclásica

- Vinculación de objetivos entre los departamentos.

Fases de la Administración Estratégica

- Formulación de estrategias:
 - o Diagnóstico
 - o Visión
 - o Misión
 - o Estrategias
- Implantación de estrategias:
 - o Objetivos funcionales de corto plazo
 - o Apoyos administrativos
 - o Sistema de información
 - o Sistema de control
 - Estructura organizacional
 - Recursos
 - Cultura
 - Liderazgo
 - Recompensas

Teoría Neoclásica

- Evaluación de resultados

- o Definir bases y principios de evaluación

- o Vigilar cumplimiento

- o Ajustar incumplimientos

Teoría Clásica vs. Enfoque Neoclásico

Teoría Clásica	Teoría Neoclásica
Igual que la administración científica, la teoría clásica fue y es susceptible de diversas críticas, pues se encontraron fallas, distorsiones, omisiones, interpretaciones erróneas.	Proceso administrativo: <ul style="list-style-type: none">- La administración de organizaciones va más allá de ordenar para el trabajo a hombres y máquinas, más aun en tiempos inestables.- El nuevo papel del administrador debe orientarse más a la innovación y alta tecnología, para renovar permanentemente a su organización.- El proceso administrativo no ha tenido aportación sustantiva, incluso de su concepción.
Críticas: <ul style="list-style-type: none">• Organización formal muy simplificada.• Se ve una corporación muy rígida y lógica.• No toman en cuenta el aspecto humano y social.• Muy prescriptivo y normativo.• La realidad no es así.	Surgimiento de nuevos tipos de organización: <ul style="list-style-type: none">- Sigue siendo válido el punto de vista de la teoría clásica, los neoclásicos solo llegaron a ampliar los formatos iniciales de los clásicos que son rígidos y cuando fue momento de cambios e inestabilidad, este hizo que esos modelos rígidos se remodelaran rápidamente.
<ul style="list-style-type: none">• No hay trabajo de comprobación experimental.<ul style="list-style-type: none">- Se basa en la observación y el sentido común.- Es pragmática y empírica.	Departamentalización: <ul style="list-style-type: none">- Más que crítica al enfoque neoclásico, sería un halago a la teoría clásica.- Aún no se ha encontrado una mejor forma de organizar a las empresas.

Teoría Neoclásica

<ul style="list-style-type: none">• Muy racionalista:<ul style="list-style-type: none">-Mucho racionalismo y poco realismo.-Se puede considerar más como universalista y pragmática, que como teoría de verdad.	<p>Administración por objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">-No es el remedio para todos los males de la organización.- La administración por objetivos y en concreto la administración estratégica, se integra de tres pasos que se dan en secuencia pero el inconveniente mayor se presenta cuando falla alguno de esos pasos, porque se derrumban los restantes.
<ul style="list-style-type: none">• Mecanicista:<ul style="list-style-type: none">-Los hombres y las máquinas trabajan igual, solo hay que programarlos para el trabajo.• Enfoque incompleto y cerrado:<ul style="list-style-type: none">-De la misma forma que la administración científica, la teoría clásica no se preocupó por la organización informal.- No quiso ver al exterior, solo enfatizó el trabajo dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">- No se lleva a cabo con el perfil apropiado del personal. Se necesita a alguien para elaborar el plan y a otro para ejecutarlo.-No se considera la importancia de los factores de ejecución.-No se pueden establecer objetivos a largo plazo en épocas de grandes cambios ya que son rápidos y turbulentos.

Teoría Neoclásica

REFERENCIA:

- Chiavenato, I. (2006), *Introducción a la teoría general de la administración* (séptima edición). México, McGraw-Hill, p. 81.
- Daft, R. L. (2000), *Teoría y diseño organizacional* (6ª edición). México, Internacional Thompson Editores, p. 213.
- David, F.R. (2003), *Conceptos de administración estratégica* (9ª. Edición). México, Pearson Educación, p. 129.
- Drucker, P. (1924), *The practice of managment*. Nueva York, Harper and Row.
- Fayol, H., *Administración industrial y general* (1ª edición en español, 28ª. Reimpresión), México, Herrero Hermanos, 1961.
- George, C.S. (1964), "Discoveries from looking inward" *Business Week*. Junio 6, p.152.
- George, C.S. y Álvarez L. (2005), *Historia del pensamiento administrativo* (2ª. Edición). México, Pearson Educación, p.98.
- Gulick, L. (1973), *Notes on the theory of organization*, *Papers on the Science of Administration*. University, Institute of Public Adminsitration, p. 15.
- March, J.G. y Simon, H.A. (1958), *Organization*. Nueva York, John Wiley and Sons Inc.
- Means, H. (2002), *dinero y poder*. México, CECSA.
- Ordiorne, G.S. (1965), *Management by Objectives*. Nueva York, Pitman.
- Santillana (editor)(1992), *Imago*. Enciclopedia Temática 12. Siglo XIX y XX. Madrid, España, Santillana, p. 171.
- Una Empresa Global