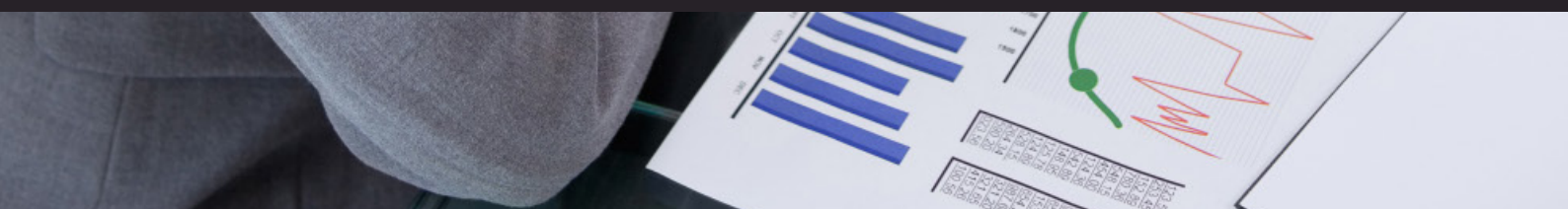




# INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

## OTROS ENFOQUES



## OTROS ENFOQUES

### 1. Enfoque neoclásico en la administración de empresas

Durante la segunda mitad del siglo XX, las teorías neoclásicas se posicionaron como eje central de la gestión; estas fueron impulsadas por un enfoque sistémico que contribuyó y adaptó los principios clásicos a las nuevas necesidades de las organizaciones. Este avance en el pensamiento administrativo, fue liderado por autores como Peter Drucker, Harold Koontz y William Ouchi, quienes exploraron variables claves para fortalecer la Administración y responder a los desafíos específicos de su época. Este proceso refleja el constante dinamismo y evolución del conocimiento administrativo (Salgado Benítez, et al. 2016).



El enfoque neoclásico representa una evolución de los principios clásicos, adaptándose a la creciente complejidad y dinamismo de las organizaciones modernas, mediante la incorporación de aportes de nuevas teorías administrativas. Dentro de este enfoque, William Ouchi destaca con su Teoría Z, que propone un modelo empresarial centrado en el desarrollo integral del trabajador. Inspirado en prácticas japonesas, Ouchi subraya la importancia de la confianza, las relaciones humanas y los vínculos sociales estrechos, como elementos claves para un ambiente laboral que favorezca, tanto el crecimiento personal como el colectivo.

Por otro lado, Harold Koontz, según Bonatti (2020), define la administración como un proceso integral que combina ciencia, teoría y práctica, con un enfoque en la ética y la responsabilidad social. Este autor enfatiza la planeación estratégica, la descentralización y la autoridad en línea, como pilares para construir una cultura organizacional efectiva y alcanzar objetivos de manera eficiente. Su contribución en la administración por objetivos, lo posiciona como uno de los referentes más influyentes del enfoque neoclásico.



Peter Drucker, por su parte, se centra en el rol del conocimiento en las organizaciones y las competencias gerenciales esenciales, como la comunicación, la toma de decisiones en entornos inciertos y la planificación estratégica. Si bien se evidencia que se mantiene una base clásica, Drucker actualiza constantemente estos conceptos para adaptarlos a las exigencias contemporáneas, consolidándose como un referente clave en la evolución del pensamiento administrativo de las últimas décadas.

En conjunto, las aportaciones de Ouchi, Koontz y Drucker, reflejan grandes avances del

enfoque neoclásico, que sigue siendo un eje importante para comprender y gestionar las organizaciones en un contexto global en constante cambio.

## 2. Enfoque estructuralista y burocrático en la administración

El estructuralismo, impulsado por sociólogos y psicólogos entre los años 50 y 70, busca equilibrar la estructura organizacional con el factor humano, proponiendo una visión más amplia y compleja del ejercicio administrativo. Este enfoque se desarrolla como una respuesta a las limitaciones del modelo clásico, enfocado en aspectos económicos, y del enfoque humanista, centrado en las personas. Su objetivo principal es analizar las organizaciones como sistemas abiertos, que interactúan con su entorno.

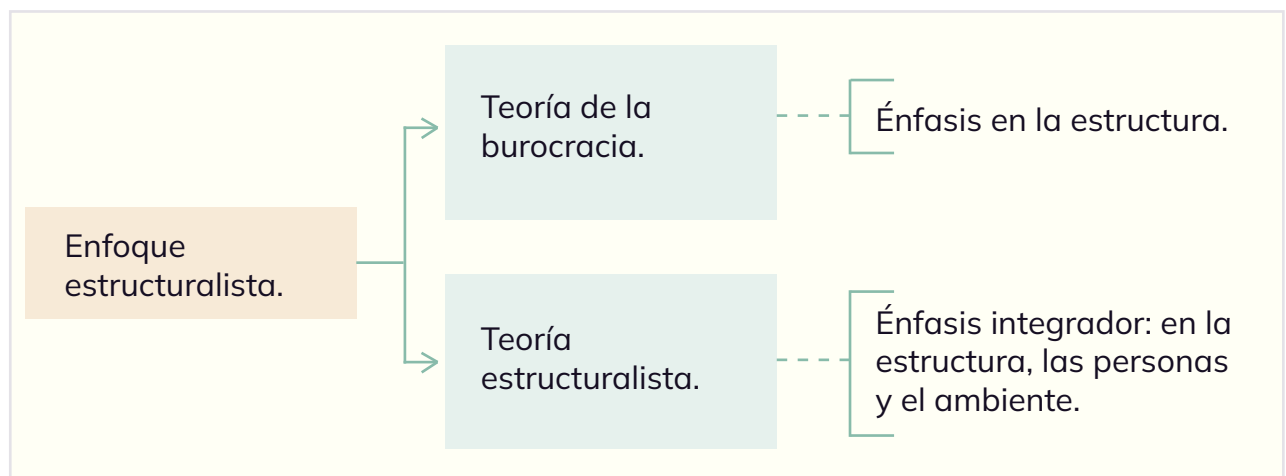
Desde una perspectiva sociológica, el estructuralismo examina las características internas de las organizaciones, las relaciones entre sus componentes, su interacción con el entorno, y cómo estas dinámicas evolucionan o se deterioran con el tiempo (Bonatti, 2020). Este análisis permite comprender la organización no solo como una entidad empresarial, sino como un sistema complejo, en constante cambio.

La teoría clásica también incluye dos ramas: la “Teoría Estructuralista”, que amplía el estudio al incluir factores sociales y ambientales, y la “Teoría de la Burocracia”, que analiza la formalidad y las normas dentro de las organizaciones. Ambas perspectivas buscan integrar la estructura y los elementos humanos, ofreciendo una visión más completa de la administración moderna.

Teniendo en cuenta el enfoque estructuralista, según Bonatti (2020), se divide en dos segmentos: uno, el más clásico, la “Teoría de la Burocracia”, y otro, la “Teoría Estructuralista”; como se ilustra a continuación:

### Figura 1

Teoría estructuralista



Nota: tomado de Bonatti, P. (2020).



Se centra en analizar las organizaciones como sistemas abiertos, donde la interacción constante con el entorno y la relación entre sus componentes, son esenciales. Este enfoque, que combina elementos de las teorías clásicas y de las relaciones humanas, considera que las organizaciones son más que la suma de sus partes, actuando como un todo dinámico, influenciado por el contexto externo (Bonatti, 2020). Renate Mayntz amplió esta visión al clasificar las estructuras organizativas en jerárquicas, democráticas y técnicas, y distinguir cuatro tipos de organizaciones: coactivas, utilitarias, normativas y mixtas.



## Teoría de la burocracia

Desarrollada por Max Weber, sentó las bases del enfoque estructuralista. Weber definió la burocracia como un modelo ideal para alcanzar la eficiencia mediante jerarquías claras, normas detalladas, división del trabajo y relaciones impersonales. Además, estableció tres tipos de autoridad: legal, carismática y tradicional, destacando su importancia en la funcionalidad organizativa.

Autores como Amitai Etzioni y James D. Thompson, complementaron estas teorías al describir a las organizaciones como unidades vulnerables que dependen del equilibrio entre sus objetivos y las expectativas de sus miembros. Este enfoque integrador considera tanto los aspectos formales, como los informales, sistemas de recompensas y relaciones internas y externas, brindando una perspectiva más completa de las organizaciones modernas.

## 3. Enfoque del comportamiento en la administración de empresas

El enfoque del comportamiento en la administración, se centra en analizar a las organizaciones como “seres vivos” en constante evolución, influenciados por su entorno y por la conducta humana, que se considera el factor más importante en su funcionamiento. A diferencia de las teorías anteriores, como el enfoque clásico y estructuralista, que veían a las organizaciones desde una perspectiva mecanicista, o la escuela de las relaciones humanas, este modelo pone énfasis en la individualidad de las personas y en la interacción entre ellas, dentro del ambiente organizacional.



Este enfoque critica los postulados previos y adopta una visión más realista al estudiar cómo la conducta humana influye tanto, en los individuos como en la organización en su conjunto, dando lugar al concepto de conducta organizacional. Además, se divide en la teoría del comportamiento en la administración y la

teoría del comportamiento organizacional, desarrolladas por autores como Kurt Lewin, Chester Barnard, George Homans y Herbert Simon. Estas teorías explican cómo las personas, al interactuar con su entorno organizacional, impulsan el cambio y el desarrollo continuo de las organizaciones (Bonatti, 2020).

## Teoría del comportamiento en la administración

La motivación humana se identifica como el principal factor que determina la conducta individual y grupal. Basándose en esta idea, los autores más destacados de esta teoría se dedicaron a analizar y describir los elementos que influyen en la motivación. Según Gutiérrez Aragón (2016), el nivel cultural de las personas y el estilo de dirección que reciben, tienen un impacto directo en el comportamiento de los grupos. A medida que aumenta el nivel cultural, las acciones necesarias para dirigir y motivar se vuelven más complejas, lo que resalta la relación entre cultura, liderazgo y comportamiento organizacional.

La teoría de Abraham Maslow, centrada en la jerarquía de necesidades humanas, establece que las relaciones y dinámicas de grupo, están influenciadas por el nivel promedio de necesidades satisfechas en sus miembros. En grupos con mayor nivel cultural, es más común encontrar relaciones estables y una gestión adecuada de los conflictos, lo que genera una interacción más equilibrada.



Maslow representó esta jerarquía mediante una pirámide, donde las necesidades fisiológicas ocupan la base como las más fundamentales, y las de autorrealización, más abstractas y complejas, están en la cúspide. Este orden depende del nivel educativo o cultural de las personas, dado que quienes tienen un mayor desarrollo cultural, suelen haber satisfecho previamente sus necesidades básicas, avanzando hacia niveles superiores de realización personal.

La conducta de los grupos está condicionada por dos factores claves: la expectativa de satisfacer sus necesidades, jerarquizadas, según el nivel medio cultural de sus integrantes, y el estilo de dirección aplicado en la organización. Estas dinámicas influyen directamente en el comportamiento grupal, que a su vez moldea la forma en la que la dirección aborda y gestiona sus interacciones.

Douglas McGregor, en su análisis sobre los estilos de dirección, destacó dos enfoques principales: el tradicional, denominado Teoría X, y el innovador, identificado como Teoría Y. La Teoría X describe a los trabajadores como individuos poco proactivos, motivados principalmente por recompensas económicas y con una tendencia a evitar el esfuerzo. Por el contrario, la Teoría Y presenta al ser humano como creativo, motivado por factores complejos que van más allá de lo económico, y con una inclinación natural hacia el desarrollo y la proactividad. Ambos enfoques reflejan cómo las percepciones de la dirección influyen en las dinámicas organizacionales y en el comportamiento de los grupos.

## **Teoría del desarrollo organizacional - D.O.**

Surgida en los años 60, la teoría del Desarrollo Organizacional (DO) considera a las organizaciones como sistemas vivos en constante interacción con influencias internas y externas. Este modelo busca implementar cambios estratégicos y planificados para mejorar la efectividad, productividad y resultados, ajustándose a las diferentes fases de crecimiento organizacional, desde la etapa de creatividad inicial hasta una colaboración consolidada.

El DO se basa en herramientas prácticas como Grupos T, Seis Sigma, Normas ISO 9000 y la Reingeniería Corporativa, todas diseñadas a partir del análisis del comportamiento organizacional. Edgar Schein, reconocido por introducir el concepto de Cultura Organizacional, sentó las bases para comprender la importancia del entorno en las estrategias de intervención. Kurt Lewin, precursor en psicología social, destacó cómo el ambiente afecta la conducta humana, mientras que Chris Argyris, Warren Bennis y William Bridge, enfatizaron el rol del liderazgo y la participación activa de los empleados como elementos clave para lograr transformaciones significativas en las organizaciones (Gutiérrez Aragón, 2016).

Las teorías de desarrollo más comunes son:

**Tabla 1**

Teorías de desarrollo organizacional

Aspectos	Descripción
Gestación de la teoría general de los sistemas	Desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy, inspirada en la biología y la filosofía, aplicando un enfoque sistémico a la administración, para superar enfoques unidimensionales.
Importancia de la interdisciplinariedad	Promueve la transferencia de modelos científicos entre disciplinas, para enriquecer la administración, evitando la superficialidad científica.
Aplicaciones de la teoría de sistemas	Los sistemas son conjuntos de partes interrelacionadas; pueden ser cerrados o abiertos. Las organizaciones funcionan como sistemas abiertos que procesan insumos para generar productos y retroalimentarse.
Clasificación de los sistemas	Se dividen en abstractos (ideas, planes) y físicos (máquinas). Los sistemas pertenecen a macrosistemas superiores y están compuestos por subsistemas.
Elementos fundamentales de los sistemas en las organizaciones	Incluyen insumos, procesos, productos, retroalimentación y el entorno, interactuando de manera dinámica, para lograr los objetivos organizacionales.
Características de los sistemas abiertos	Presentan comportamiento probabilístico, interdependencia, homeostasis, capacidad de cambio (morfogénesis), límites definidos (frontera) y resistencia frente a afectaciones externas.