CAPÍTULO 5

TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

**Introducción:**

Al inicio de la década de 1950, la teoría de la administración pasó por un periodo de intensa remodelación. Al terminar la Segunda Guerra Mundial, el mundo experimentó un notable desarrollo industrial y económico sin precedentes. En otras palabras, el mundo de las organizaciones ingresó en una etapa de cambios y transformaciones.

El enfoque neoclásico sólo es una redefinición de la teoría clásica (sobre todo, de los aportes de Taylor y Fayol) debidamente actualizada y redimensionada para enfrentar los problemas administrativos vigentes y al tamaño de las organizaciones de su época. En otras palabras, la teoría neoclásica es la teoría clásica presentada de otra forma y con un eclecticismo que aprovecha las aportaciones de las demás teorías administrativas.

Los principales representantes de la escuela neoclásica son Peter F. Drucker, Harold Koontz, Cyril O’Donnell, Ernest Dale, William Newman, Louis Allen, entre otros.

**Características de la teoría neoclásica:**

1. Énfasis en la práctica de la administración: La teoría solo tiene valor cuando se vuelve operativa en la práctica.

2. Reafirmación relativa de los postulados clásicos: Los neoclásicos retoman parte de los conceptos clásicos, dándoles una configuración más amplia y flexible.

3. Énfasis en los principios generales de la administración: El estudio de la administración se basa en los principios generales sobre cómo planear, organizar, dirigir y controlar las actividades organizacionales.

4. Énfasis en los objetivos y en los resultados: Toda organización existe, no para sí misma, sino para alcanzar objetivos y producir resultados para la sociedad.

5. Eclecticismo de la teoría neoclásica: Aunque se basen en la teoría clásica, los neoclásicos son eclécticos y absorben el contenido de otras teorías administrativas más recientes, además de otras ciencias, como la física, la psicología, la sociología, etcétera.

6. La administración como técnica social: La administración es indispensable en toda organización, ya que vivimos en una sociedad de organizaciones, donde las actividades sociales importantes son confiadas a las organizaciones, como gobierno, empresas, comercio, universidades, hospitales, etc., que deben cooperar y competir entre sí.

7. Aspectos administrativos comunes a las organizaciones: **Drucker, el neoclásico más famoso**, destaca tres aspectos comunes a todas las organizaciones:

a) Objetivos: El objetivo de la organización está fuera de ella y es una contribución para la sociedad.

b) Administración: Todas las organizaciones son diferentes en sus objetivos y propósitos, pero esencialmente semejantes en el área administrativa. Todas ellas exigen la reunión de recursos y personas que deben actuar en conjunto, y una determinada estructura y principios de administración adecuados a la “lógica de la situación”.

c) Desempeño organizacional: toda organización debe ser analizada bajo el punto de vista de la eficiencia y de la eficacia de manera simultánea. La eficiencia es la medida de uso de los recursos (se enfoca en los medios, es decir, los métodos y los procesos), es la capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos. La eficacia es la medida del logro de resultados (se enfoca en los fines) y se refiere a la capacidad de la empresa de satisfacer una necesidad de la sociedad por medio de la oferta de productos.

**Principios básicos de organización:**

La organización, como función administrativa, consiste en un conjunto de puestos funcionales y jerárquicos orientados al objetivo económico de producir bienes o servicios. Los principios fundamentales de la organización formal son:

1. División del trabajo: Para ser eficiente, toda organización debe basarse en la división del trabajo, que no es otra cosa que la forma en la cual un proceso complejo se descompone en una serie de pequeñas tareas que lo constituyen.

2. Especialización: Surge como una consecuencia del principio de la división del trabajo en un sentido horizontal; cada órgano o cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas (departamentalización).

3. Jerarquía: Surge por efectos de la división del trabajo en un sentido vertical, y representa la distribución de la autoridad y responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura. La organización empresarial se desdobla en tres niveles jerárquicos que integran el aparato administrativo necesario para dirigir la organización en sus operaciones:

a) Nivel institucional: o estratégico, formado por los dirigentes y directores de la organización.

b) Nivel intermedio: o táctico, compuesto por los gerentes. Comprende a los departamentos subordinados a cada dirección.

c) Nivel operacional: integrado por los supervisores que administran la ejecución de las tareas y operaciones de la empresa. Comprende las secciones subordinadas a cada departamento.

4. Autoridad: Se caracteriza por ubicarse en los puestos de la organización y no en las personas, por ser aceptada por los subordinados (creen que ellos tienen el derecho legítimo, transmitido por la organización, de dar órdenes y esperar su cumplimiento), y por fluir hacia abajo a través de la jerarquía verticalizada.

5. Responsabilidad: Significa el deber de desempeñar la tarea o la actividad para la cual la persona fue designada. El grado de autoridad debe ser proporcional al grado de responsabilidad asumido por la persona. La responsabilidad proviene de la relación entre superior y subordinado y de que alguien tenga autoridad para exigir determinadas tareas de la persona.

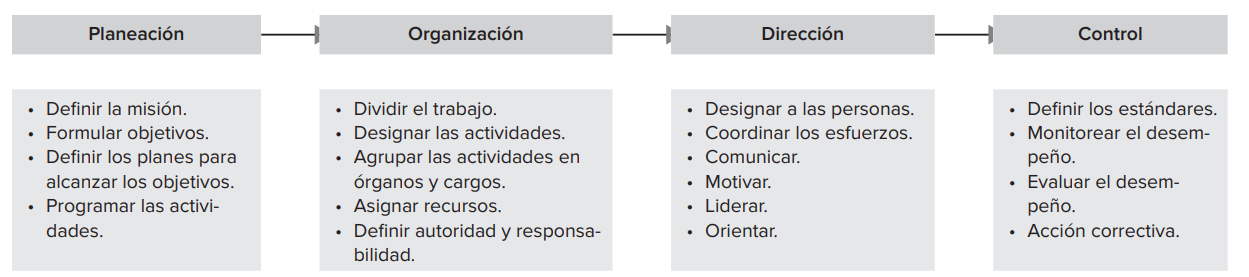
6. Delegación: Es el proceso de transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores en la jerarquía.

7. Amplitud administrativa o extensión del mando: Derivada del principio de la distribución de autoridad y responsabilidad, refiere al número de subordinados que el administrador puede supervisar. La tendencia actual en las organizaciones es aplanar y comprimir la estructura formal en el sentido de aproximar la base a la cúpula para agilizar las comunicaciones (amplitud media larga y tiene pocos niveles jerárquicos).

8. Centralización versus descentralización: Mientras que la teoría clásica defendía la organización lineal, caracterizada por el énfasis en la centralización de la autoridad, la administración científica abogaba por la organización funcional, caracterizada por la descentralización de la autoridad. La centralización significa que la autoridad de tomar decisiones está situada en la cúpula de la organización. Con la descentralización, esa autoridad es desplazada a los niveles más bajos de la organización, para ofrecerles autonomía e independencia para tomar decisiones.

**Funciones del administrador:**

Toda la literatura neoclásica se asienta en el proceso administrativo (formado a partir de considerar las funciones administrativas en un todo integrado) para explicar cómo las diversas funciones administrativas son desarrolladas en las organizaciones.



*-Planeación*: Sirve de base para el resto de las funciones, pues define anticipadamente cuáles son los objetivos a ser alcanzados y cuál es el mejor curso de acción para lograrlos.

1. Establecimiento de objetivos: los objetivos a ser alcanzados son el punto de partida de la planeación. La fijación de objetivos es el inicio de todo: saber a dónde se pretende llegar para saber cómo llegar ahí. Los objetivos son resultados futuros que se pretende obtener.

2. Jerarquía de objetivos: las organizaciones buscan alcanzar varios objetivos simultáneamente. Sin embargo, algunos de ellos son más importantes y prioritarios, y predominan sobre el resto. De esta manera, existen objetivos globales de la organización (en la cima de la jerarquía) hasta los objetivos operacionales relacionados con cada actividad o tarea, y en medio de ellos están los objetivos departamentales. A su vez, esta jerarquía provoca el desdoblamiento de los objetivos.

A picture containing timeline

Description automatically generated

3. Alcance de la planeación: existen tres niveles de planeación: estratégico, táctico y operacional.

A screenshot of a computer

Description automatically generated

4. Tipos de planes: el plan describe un curso de acción para alcanzar un objetivo, y proporciona respuestas a las preguntas quién, cuándo, cómo, dónde y por qué. Existen cuatro tipos de planes:

A picture containing calendar

Description automatically generated

*-Organización:* Puede tener distintos significados:

1. La organización como una entidad social: es la organización social deliberadamente estructurada para alcanzar objetivos específicos. La organización es una entidad social porque está constituida por personas. Se dirige hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados. Está estructurada deliberadamente por el hecho de que existe división del trabajo, y su desempeño es atribuido a sus miembros. El concepto de organización puede visualizarse bajo dos aspectos: a) Organización formal: es la organización basada en la división de trabajo racional que especializa órganos y personas en determinadas actividades; es la organización planeada o definida en el organigrama. b) Organización informal: es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, y a partir de las relaciones humanas entre quienes ocupan los puestos; no figura en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

2. La organización, como función administrativa, es parte integral del proceso administrativo: refiere a la organización como función administrativa que depende de la planeación y antecede a la dirección y al control para formar el proceso administrativo. Así, organizar consiste en: dividir el trabajo, agrupar las actividades en una estructura lógica, designar a las personas para que las ejecuten, asignar recursos, y coordinar los esfuerzos. La organización puede ser estructurada en tres niveles diferentes (Alcance de la organización): a) Organización a nivel global: abarca a la empresa como un todo; consiste en el diseño organizacional. b) Organización a nivel departamental: abarca cada área o departamento; consiste en el diseño departamental. c) Organización a nivel de las tareas y operaciones: abarca cada tarea, actividad u operación; consiste en el diseño de puestos y tareas.

*-Dirección:* El papel de la dirección es accionar y dinamizar la empresa. La función de la dirección se relaciona directamente con la forma en la que debe alcanzarse el objetivo u objetivos a través de la actividad de las personas que componen la organización. Así, la dirección es la función administrativa que consiste en dirigir los esfuerzos para un propósito común, comunicar, liderar, motivar, orientar e impulsar a las personas. En cuanto a su alcance, la dirección puede darse en tres niveles: a) A nivel global: abarca a la organización como un todo, e involucra a directores y altos ejecutivos. b) A nivel departamental: abarca a cada departamento o unidad de la organización, e involucra a gerentes y personal de medio campo. c) A nivel operacional: abarca a cada grupo de personas o tareas, e involucra a supervisores y encargados.

*-Control:* Tiene varios significados:

1. Control como función restrictiva y coercitiva: en el sentido de cohibir o limitar desvíos indeseables o comportamientos no aceptados.

2. Control como un sistema automático de regulación: el mecanismo de control detecta desvíos o irregularidades, y realiza automáticamente la regulación necesaria para volver a la normalidad.

3. Control como función administrativa: depende de la planeación, la organización y la dirección para formar el proceso administrativo. Su finalidad es asegurar que los resultados de lo que fue planeado, organizado y dirigido se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. Es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases: el establecimiento de estándares o métricas (representan el desempeño deseado, y pueden ser de cantidad, de calidad, de tiempo o de costo), la observación del desempeño, la comparación del desempeño con el estándar establecido, y la acción correctiva (mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos, para que los objetivos sean alcanzados de la mejor manera). Al igual que la planeación, el alcance del control también puede ocurrir a nivel global, departamental y operacional, dentro de los planes estratégicos, tácticos y operacionales, respectivamente.

**Tipos de organización:**

Los neoclásicos definen tres tipos de organización para dar forma a las empresas: la estructura lineal, la funcional y la línea-staff. Cada una de ellas tiene su racionalidad (La característica más importante de la organización formal es el racionalismo: es el principio de concebir la organización según la manera en que sus miembros se comportarán racionalmente, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento prescritas en cada una de ellas).

1. Organización lineal: Su origen se remonta a los antiguos ejércitos y a la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Se basan en el principio de la autoridad lineal o principio escalar que establece la jerarquía de la autoridad. En la organización lineal existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados, de ahí su formato piramidal. Rigidez de las líneas de comunicación. La organización lineal es aplicable en empresas pequeñas o que están en sus etapas iniciales, cuando las tareas son estandarizadas, rutinarias y repetitivas.

Text

Description automatically generated

2. Organización funcional: Aplica el principio funcional, o principio de la especialización de las funciones, que separa, distingue y especializa. Otorga flexibilidad, uno de los puntos débiles de la estructura lineal. Establece líneas directas de comunicación entre supervisores y operarios de la industria, y descentraliza las decisiones. El management múltiple ha traído problemas de coordinación y control, debido a la confusión provocada por las líneas de autoridad divididas, de tal manera que su aplicación ha sido restringida y aplicable sólo a empresas muy pequeñas o en determinadas circunstancias especiales.

Graphical user interface, text, application, email

Description automatically generated

3. Organización línea-staff: Resultado de la combinación de las organizaciones lineal y funcional, en el sentido de incrementar las ventajas de ambos tipos de organización y reducir sus desventajas. Hay una fusión de la estructura lineal con la estructura funcional ya que coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y consultoría interna) que mantienen relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar (la autoridad es absoluta y total, y es ejercida sobre las personas), mientras que los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados (la autoridad es relativa y parcial, y es ejercida sobre las ideas o planes). Las actividades de línea están directa e íntimamente ligadas a los objetivos básicos de la organización o de otro órgano del cual forman parte, mientras que las actividades de staff están ligadas a ellos indirectamente. Además, existen líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados (representan la jerarquía), pero también existen líneas directas de comunicación que vinculan a los órganos y al staff (representan la oferta de asesoría y servicios especializados). De esta manera, las ventajas que ofrece este tipo de organización son: asegura asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de autoridad única; actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff. Y las desventajas son: existencia de conflictos entre los órganos de línea y de staff (relacionados con que el asesor de staff no tiene autoridad lineal sobre los ejecutores y el gerente de línea no tiene el tiempo ni la preparación profesional para especializarse); dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio entre línea y staff.

Table

Description automatically generated

**Conclusiones sobre los tipos de organización:**

El apogeo de la teoría neoclásica ocurrió entre las décadas de 1960 y 1970. En este periodo, aunque el mundo de los negocios no era más estable, previsible y conservador que a principios del siglo XX, tampoco presentaba las características actuales de cambio y transformación. Las soluciones presentadas por los neoclásicos en términos de organización fueron adecuadas para esa época, cuando todavía predominaba la formalización. La organización tipo línea-staff se volvió el formato estructural típico de las empresas en todo el mundo, y todavía hoy prevalece en la mayoría de las organizaciones.

Graphical user interface, text, application

Description automatically generated

Graphical user interface, text, application, email

Description automatically generated

**Departamentalización:**

Para los neoclásicos, la especialización en la organización puede darse en dos sentidos: vertical y horizontal. La especialización vertical ocurre con la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o jefatura, añadiendo más niveles jerárquicos a la estructura (crecimiento vertical del organigrama). Es un desdoblamiento de la autoridad, y por eso está dominado por el proceso escalar, pues se refiere al crecimiento de la cadena de mando.

Por otro lado, la especialización horizontal ocurre con la necesidad de aumentar la pericia, eficiencia y mejorar la calidad del trabajo en sí. Corresponde a una especialización de actividades y conocimientos. Se realiza con el mayor número de órganos especializados en el mismo nivel jerárquico, cada uno en su tarea o actividad. La especialización horizontal se denomina proceso funcional y se caracteriza por el crecimiento horizontal del organigrama. Recibe el nombre de departamentalización por su tendencia a crear departamentos. La departamentalización es un agrupamiento de actividades. Un “departamento” designa a un área, división o segmento distinto de una empresa sobre la cual un administrador (sea director, gerente, supervisor, etc.) tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas. El principio que debe regir la departamentalización es el principio de la homogeneidad: a un departamento se le asignarán aquellas funciones cuyos contenidos presentan semejanzas entre sí, con el fin de lograr operaciones más eficientes y económicas.

*Tipos de departamentalización:*

Table

Description automatically generated

*Ejemplos de cada una:*

-Departamentalización por funciones: Las industrias tienen departamentos de producción, de ventas y financiero; las empresas mayoristas tienen departamentos de compras, de ventas y financiero; un hospital tiene departamento clínico, de relaciones públicas y financiero; los clubes tienen departamentos de deportes, social y financiero. (Distintas denominaciones de los mismos departamentos: producción, ventas y finanzas)

-Departamentalización por productos o servicios: Los hospitales departamentalizan sus actividades por servicios como cirugía, radiología, pediatría, etc., mientras que las asociaciones de caridad tienen departamentos de alimentación, vestido, alojamiento y asistencia médica. Los bancos departamentalizan sus operaciones en cuentas corrientes, cobranza, cambio, préstamos, etc. Una institución educativa puede departamentalizar sus actividades en curso principal, de maestría o de perfeccionamiento técnico.

-Departamentalización geográfica: Las empresas multinacionales utilizan esta estrategia para sus operaciones fuera del país donde tienen su sede. También podría ser una empresa que departamentalice por regiones (sureste, central, norte y oeste, por ejemplo).

-Departamentalización por cliente: Una empresa que tenga departamento femenino, masculino, juvenil y de la tercera edad.

-Departamentalización por procesos: Usado en las líneas de producción de las empresas automotrices, dividiendo el proceso en premontaje, montaje, embalaje y acabados.

-Departamentalización por proyectos: Es el caso de los astilleros navales (que producen barcos), obras de construcción civil (edificios) o industrial (fábricas y plantas hidroeléctricas), que exigen una tecnología sofisticada, personal especializado y acopio de recursos diferentes a lo largo del ciclo de producción del producto.

*Más información:*

Es común encontrarse una conjugación de diversos tipos de departamentalización en el mismo nivel o en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, ya que no son suficientes para estructurar una organización por sí mismos. No indican claramente cómo están establecidas las interrelaciones entre los diversos departamentos. La departamentalización no es un fin en sí mismo, sino un medio para organizar las actividades de la empresa, para facilitar el alcance de sus objetivos. Tampoco es la solución ideal, pues la separación de actividades siempre crea problemas de coordinación difíciles de solucionar.

Diagram

Description automatically generated

**CONCLUSIONES GENERALES:**

Esta es la teoría administrativa más popular y cuya literatura es hasta hoy dominante en los medios académicos y profesionales. Sus características relevantes involucran el énfasis en la práctica administrativa y social, enfoque en los objetivos y en los resultados y en el eclecticismo abierto y receptivo, descentralización y fuertemente basada en los procesos administrativos, como planificación, organización, dirección/liderazgo y control en diferentes esquemas alternativos. La planeación es la función administrativa que determina de antemano los objetivos y lo que debe hacerse para alcanzarlos. La organización es la función administrativa que consiste en la agrupación de las actividades necesarias para realizar lo que fue planeado. La dirección es la función administrativa que orienta y guía el comportamiento de las personas y las acciones administrativas en la dirección de los objetivos a ser alcanzados. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo, pues se refiere a personas. El control es la función administrativa que pretende asegurar si lo que fue planeado, organizado y dirigido está cumpliendo los objetivos pretendidos. Todos estos procesos están distribuidos entre los planes: estratégico, táctico y operacional en organizaciones estructuradas en diferentes modelos de negocios basados en varios tipos de estructura y departamentalización. Aunque aparentemente normativa y prescriptiva es altamente descriptiva y explicativa como un poderoso manual de consulta al administrador.