

## **ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN**

### **Teoría neoclásica de la Administración**

La expresión teoría neoclásica es un poco exagerada. Aunque los autores aquí considerados (Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph C. Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Allen), sin contar con los autores de la escuela de la administración por objetivos no presentan puntos de vista divergentes, tampoco se preocupan por alinearse en una orientación común. Los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento relativamente heterogéneo, a pesar de que algunos autores la denominan escuela operacional, escuela del proceso administrativo o, incluso, enfoque universalista de la administración, preferimos la denominación teoría neoclásica para facilitar el aspecto didáctico y la presentación.

### **Características de la teoría neoclásica**

Las principales características de la teoría neoclásica son las siguientes:

#### **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. La teoría sólo tiene valor cuando se pone en práctica. Casi todos los autores clásicos enfatizan en los aspectos instrumentales de la administración o a esa acción administrativa.

#### **2. Reafirmación relativa 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 pretenden poner las cosas en su sitio, retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, lo redimensionan y lo reestructuran de acuerdo a las circunstancias de la época actual para darle una configuración más amplia y flexible. El enfoque neoclásico utiliza la mayor parte de los conceptos clásicos: estructura de la organización lineal, funcional, línea-staff, relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad, y departamentalización.

#### **3. Énfasis en los principios generales de administración.**

El estudio de la administración para algunos autores, como Koontz y O'Donnell Theo Haiman y otros, corresponde a la presentación y discusión de principios generales sobre cómo planear, organizar, dirigir, controlar, etc. Los administradores son esenciales en cualquier empresa dinámica y exitosa porque deben planear, dirigir y controlar las operaciones del negocio. Cualquiera que sea la organización (el gobierno, el ejército, la iglesia, un banco, un supermercado, etc.) y las actividades involucradas, los problemas administrativos de seleccionar gerentes y personal, establecer planes y directrices, evaluar resultados de desempeño y coordinar y controlar operaciones para conseguir objetivos deseados comunes a todas las organizaciones.

#### 4. Énfasis en los objetivos y en los resultados.

Las organizaciones no existen en sí mismas, sino para alcanzar objetivos y producir resultados. La organización debe estar determinada, estructurada y orientada en función de éstos. De allí nace el énfasis en los objetivos organizacionales y en los resultados que deben alcanzarse, como medio de evaluar el desempeño de las organizaciones. Los objetivos son valores buscados o resultados esperados por la organización, que trata de alcanzarlos a través de la eficiencia de su operación. Si la operación falla, los objetivos y los resultados se alcanzan parcialmente o, simplemente, se frustran. Los objetivos justifican la existencia y operación de una organización.

#### 5. Eclecticismo conceptual.

Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogen el contenido de otras teorías administrativas recientes. Por este eclecticismo la teoría neoclásica parece una teoría clásica actualizada y se sitúa en el modelo ecléctico que define la formación del administrador en la segunda mitad del siglo XX.

### **Administración como técnica social**

Para los autores neoclásicos, la “administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común. El buen administrador, naturalmente, hace posible que el grupo alcance sus objetivos con la mínima inversión de recursos y esfuerzo, y a la menor interferencia con otras actividades útiles”. La administración es una actividad generalizada y esencial a todo esfuerzo humano colectivo, ya sea en una empresa fabril, en una de servicios, en el ejército, en los hospitales, en la iglesia, etc. El ser humano necesita cooperar cada vez con otros seres humanos para alcanzar sus objetivos; en ese sentido, la administración es, básicamente, la coordinación, de actividades grupales.

### **Aspectos administrativos comunes a las organizaciones**

Peter Drucker nos habla sobre que las organizaciones son diferentes y que van a existir, destaca tres aspectos principales:

1. *En cuanto a los objetivos.* El objetivo de la organización está fuera de la organización, y es siempre una contribución específica para el individuo y la sociedad. Si la organización no define con claridad sus objetivos, no habrá posibilidad alguna de evaluar los resultados ni su eficiencia.
2. *En cuanto a la administración.* Las grandes organizaciones difieren en sus objetivos y propósitos, pero son esencialmente semejantes en el área administrativa. Todas exigen la reunión de muchas personas que deben actuar en conjunto e integrarse en un esfuerzo común. Todas las organizaciones deben adecuar los objetivos de la organización a la necesidad de flexibilidad y libertad individual. Todas requieren una estructura determinada por la tarea y por sus demandas, por un lado, y por los “principios de administración” generales adecuados a la “lógica de la situación”, por el otro.
3. *En cuanto al desempeño individual.* El desempeño individual indica la eficacia del personal que trabaja en las organizaciones. Los individuos ejecutan, deciden y planean, puesto que las organizaciones son ficciones

legales que nada hacen, deciden o planean por sí mismas; las organizaciones sólo actúan en la medida en que sus administradores actúan. La eficacia es necesaria en la organización (para que ésta funcione) y en el individuo (para lograr su satisfacción). La organización es un instrumento, en tanto produce resultados necesarios a la sociedad.

También comenta que en la organización se tiene que ver las siguientes características:

**Eficacia:** Alcanzar objetivos ó resultados.

**Eficiencia:** Uso de los recursos

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios.	Énfasis en los resultados.
Hacer correctamente las cosas.	Hacer las cosas correctas.
Resolver problemas.	Alcanzar objetivos.
Salvaguardar los recursos.	Optimizar el empleo de recursos.
Cumplir tareas y obligaciones.	Obtener resultados.
Entrenar a los subordinados.	Proporcionar eficacia a los subordinados.
Mantener las máquinas.	Máquinas disponibles.
Asistir a la Iglesia.	Práctica de los valores religiosos.
Rezar.	Ganar el cielo.
Jugar fútbol con arte.	Ganar el partido.

## Principios básicos de la organización

### 1. División del trabajo

El objetivo inmediato y fundamental de cualquier organización es producir bienes y servicios. 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. Lo importante es que cada persona pueda producir la mayor cantidad posible de unidades dentro de un estándar aceptable de calidad. Este objetivo sólo podría lograrse mediante la automatización relativa de la actividad humana, basada en la repetición constante de la misma tarea.

A corto plazo, las consecuencias de la división del trabajo fueron:

- a. Mayor productividad y rendimiento del personal involucrado.
- b. Mayor eficiencia de la organización.
- c. Reducción de los costos de producción, en especial los de materias primas y fuerza laboral.

La división del trabajo obliga a que la propia empresa se desdoble en tres niveles administrativos que conforman el aparato administrativo necesario para dirigir la ejecución de tareas y operaciones:

1. Nivel institucional, compuesto por los dirigentes y directores de la organización.
2. Nivel intermedio, conformado por los gerentes.
3. Nivel operacional, formado por los supervisores que administran la ejecución de tareas y operaciones de la empresa.

### **2. Especialización**

La especialización es consecuencia de la división del trabajo: cada órgano o cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas.

Los autores neoclásicos adoptan estos criterios y pasan a preocuparse por la especialización de los órganos que conforman la estructura organizacional.

### **3. Jerarquía**

Este concepto es otra consecuencia del principio de división del trabajo y de la intensa diversificación funcional dentro de la organización.

#### ***Autoridad***

La autoridad se distingue por tres características:

- a. *La autoridad descansa en los órganos de la organización, no en las personas.* La autoridad de los administradores se deriva de los cargos que ocupan. Los que ocupan cargos iguales tienen igual autoridad.
- b. *La autoridad es aceptada por los subordinados.* Los subordinados aceptan la autoridad de los superiores porque creen que tienen derecho legítimo, concedido por la organización de dar órdenes que deben ser cumplidas.
- c. *La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical.* La autoridad va de la cúpula a la base de la organización; las posiciones de arriba tienen más autoridad que las posiciones de la base.

#### ***Responsabilidad***

La responsabilidad, el otro lado de la moneda, significa el deber de desempeñar la tarea o actividad para la que fue designada la persona. Según los autores neoclásicos, la responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir la ejecución de determinadas tareas a otras personas.

#### ***Delegación***

Delegación es el proceso de transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía. Hoy en día se delega ello a los niveles inferiores para lograr el máximo de flexibilidad, satisfacer las necesidades del cliente y

adaptarse a al ambiente. Las técnicas de delegación de autoridad son las siguientes:

- a. Delegar la tarea completa.
- b. Delegar en la persona adecuada.
- c. Delegar autoridad y responsabilidad.
- d. Proporcionar información adecuada.
- e. Mantener retroalimentación.
- f. Evaluar y recompensar el desempeño.

### **Racionalismo de la organización informal**

La mejor manera de comprender la organización informal – y sus características básicas, como la división del trabajo, la especialización, la jerarquía, la distribución de la autoridad y la responsabilidad, y su racionalismo- es comparar los tres modelos tradicionales de organización ampliamente divulgados por los autores neoclásicos.

### **CENTRALIZACIÓN VERSUS DESCENTRALIZACIÓN**

El enfoque clásico no estuvo totalmente a salvo de algunas discusiones internas. Mientras la teoría clásica de Fayol defendía la organización lineal, caracterizada por el énfasis en la centralización de la autoridad, la administración científica de Taylor defendía la organización funcional, caracterizada por la excesiva descentralización de la autoridad. Incluso en la escuela neoclásica se presentaron fuertes discusiones internas.

#### **Características de la centralización.**

1. Las decisiones las toman los administradores que tienen una visión global.
2. Quienes están en niveles más altos están preparados para tomar decisiones que los que están en los niveles bajos.
3. Consistencia de las decisiones.
4. Se elimina la duplicidad de esfuerzo.
5. Algunas funciones se van a especializar más.

#### **Desventajas de la centralización.**

1. Quienes toman las decisiones están alejados de los hechos ó situaciones.
2. Quien toma las decisiones raramente están en contacto con las personas involucradas.
3. Los administradores de los niveles inferiores están alejados de los objetivos generales y globales.
4. Las líneas de comunicación mientras más distanciadas están ocasionan demoras y aumento de costos.
5. Al haber muchas personas involucradas crece la posibilidad de errores y distorsiones.

### **Características de la descentralización.**

1. Los niveles inferiores de la jerarquía administrativa toman el mayor número posible de decisiones.
2. Los niveles mas bajos de la jerarquía administrativa toman decisiones muy importantes. Así, cuanto mayor sea el valor de los gastos que un gerente pueda aprobar sin consultar a sus superiores, mayor será el grado de descentralización en sus actividades.
3. La supervisión sobre la decisión es mucho menor. La descentralización total ocurre cuando no se hace ninguna supervisión o control al tomarse una decisión. La descentralización significa autonomía e independencia relativas por tomar decisiones.

### **Ventajas de la descentralización.**

1. Quien toma la decisión está mas cerca del problema
2. Aumenta la eficiencia.
3. Mejora la calidad de las decisiones.
4. Los gastos se reducen considerablemente.
5. Los gastos de coordinación se reducen.

### **Desventajas de la descentralización.**

1. Falta de uniformidad en las decisiones.
2. Insuficiente aprovechamiento de especialistas.
3. Falta de equipo apropiado ó la falta de funcionarios.

## **FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR**

Corresponden a los elementos que establecen la administración, Ernest Dale propone Planeación, Organización, Dirección y Control.

El proceso administrativo se debe conceptuar como algo dinámico, interactuante y cíclico.

### **1. Planeación.**

#### **a. Establecimiento de objetivos.**

La administración es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos. El punto de partida de la planeación es el establecimiento de los objetivos por alcanzar. Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles. Así, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad.

#### **b. Desglose de objetivos.**

Los objetivos de organizaciones pueden situarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización (en la cúpula de la jerarquía) hasta los objetivos operativos u operacionales que implican simples instrucciones para la rutina cotidiana (en la base de la jerarquía).

Como consecuencia de la jerarquía de objetivos, surge el desglose de los mismos, así tenemos:

- Políticas.
- Directrices.
- Metas.
- Programas.
- Procedimientos.
- Métodos.
- Normas, reglas o reglamentos.

### **c. Cobertura de la planeación.**

Además de la jerarquía de objetivos, existe una jerarquía de planeación. En ese sentido, existen tres niveles de planeación:

#### **Planeación Estratégica.**

Es la planeación más amplia de la organización sus características son:

- a. Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años
- b. Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
- c. Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional), y corresponde al plan general, el cual están subordinados los demás.

#### **Planeación Táctica**

Planeación efectuada en los departamentos. Sus características son:

- Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
- Cobija a cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
- Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.

#### **Planeación Operacional**

Planeación de cada tarea o actividad. Sus características son:

- Proyectada a corto plazo, para lo inmediato.
- Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Está definida en el Nivel operacional para cada tarea o actividad.

### **b) Tipos de planes.**

Existen cuatro clases de planes:

1. Planes relacionados con métodos: denominados procedimientos
2. Planes relacionados con dinero: denominados presupuestos.
3. Planes relacionados con el tiempo: denominados programaciones.
4. Planes relacionados con comportamientos: denominados reglas o reglamentos.

## **2. Organización.**

Es el acto de estructurar e integrar los recursos y establecer los órganos de la empresa, así como sus atribuciones y cómo deben relacionarse. Consiste también en:

- Determinar actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).

- Agrupar actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- Asignar actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).
- **Cobertura de la organización.**
  1. Organización global. Implica la empresa como totalidad. Puede asumir tres tipos: Lineal, funcional y línea *staff*.
  2. Organización departamental. Abarca cada departamento de la empresa
  3. Organización de tareas y operaciones. Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas.

### 3. Dirección.

Es la función administrativa que orienta y guía el comportamiento de las personas en función de los objetivos que deben conseguirse.

Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo, pues se refiere básicamente a las personas. En cuanto a su cobertura, la dirección puede presentarse en tres niveles: global (dirección), departamental (gerencia) y operacional (supervisión).

### 4. Control.

El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente los objetivos previstos.

Control como función restrictiva y coercitiva.

Control como sistema automático de regulación.

Control como función administrativa.

- Fases del control.

Establecimientos de estándares.

Observación del desempeño.

Comparación del desempeño con el estándar establecido.

Acción correctiva.

- Cobertura del control

Mientras que la planeación inicia el proceso administrativo, el control lo cierra. De igual manera que en aquella, la cobertura de control también puede ser global, departamental y operacional, dentro de los planes estratégicos, tácticos y operacionales.

#### BIBLIOGRAFÍA:

Chiavenato, I,                      Introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición.  
 Editorial Mc-Graw Hill. México, 2006. Pgs. 130-152.