Caribbean International University
Doctorado en Ciencias Gerenciales
Creatividad y Pensamiento Gerencial

Jorge Eliécer Andrade, 2014
Cohorte Maracay – La Morita

Enfoques del Pensamiento Gerencial

Enfoques del pensamiento gerencial que puedan ser aplicados en cualquier organización en el campo laboral.

I.-Fundamentación del pensamiento gerencial

En este estudio descriptivo se pretende destacar y describir la importancia que poseen los antecedentes del pensamiento gerencial y los conceptos generales de la organización. Aquí destacaremos lo fundamental para todo aquel que desea ser administrador, gestor, y/o gerente, con la finalidad de consolidar un saber a lo largo de la historia, ya que a través de todas las épocas se ha observado cambios en el medio social, cultural, geográfico, político, y por supuesto esto tiene gran influencia en el medio empresarial. Por consiguiente aquellos que cumplen roles como administradores en determinado momento se vieron obligados a transformar y evolucionar junto con los fundamentos que regían la manera de administrar un negocio, como es el caso de Elton Mayo, que basándose en la teoría científica realizo el experimento de Hawthorne en el que dio cuenta la importancia e influencia que tiene la psicología en el obrero, otorgándose así las bases para formar la escuela de las relacione humanas. Es importante conocer acerca de los diferentes enfoques, escuelas y teorías en las que a través de la historia se han estado modificando y perfeccionando los procesos administrativos. Hoy día nos encontramos en época de cambios constantes por lo que se exige mayores expectativas y mejor conocimiento en las prácticas gerenciales. El desarrollo de la ciencia, el avance del pensamiento científico y el creciente interés por la epistemología gerencial, así como sus implicaciones y sus objetivos administrativos, se han impuesto a toda la gama de saberes, entre ellas, la Gerencia Integral. La necesidad de explorar las bases metodológicas que han constituido una preocupación determinante en la historia de las relaciones humanas y organizacionales basada en la transdisciplinariedad del entorno. El futuro de los países del tercer mundo, en su afán de tener un modelo que rija aspectos como lo económico, social y político, lleva a la adopción de modelos económicos de países desarrollados. Esta no parece la mejor opción, ya que dichos

Creado por la versión de demostración de Universal Document Converter. La versión completa no añade esta marca.
WWW.PRINT-DRIVER.ES

modelos fueron creados de acuerdo a la situación y el entorno de cada país. Si se adapta a la situación de los países subdesarrollados, esta no cumplirá realmente con las expectativas esperadas. En este desarrollo evolutivo se distinguen tres etapas y en cada etapa se identifica una escuela de pensamiento. Esas escuelas son: la escuela Clásica, que tuvo su desarrollo durante el período comprendido entre 1900-1930, en el mundo occidental y en los contextos culturales de los Estados Unidos, Francia y Alemania. La escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento, que surge entre los años de 1930-1960 y finalmente la escuela Holística que aparece a partir de 1960. Las dos últimas escuelas se han desarrollado con mayor énfasis en el contexto norteamericano.

II.-Conceptos claves y significantes para comprender el pensamiento gerencial

La administración constituye una profesión cuya responsabilidad se centra en la transformación y mejoramiento de la calidad de vida de las regiones y de los países (razón social). La mayoría de los autores hablan de tres escuelas de pensamiento administrativo, cada una de ellas caracterizada por su propio paradigma o conjunto de supuestos científicos, epistemológicos, gnoseológicos, metodológicos, axiológicos, filosóficos, así como tendencias, creencias, tradiciones, prácticas sobre los cuales una comunidad científica busca acuerdos y da solución a determinados problemas.

La concepción del hombre, desde el origen de la organización ha tenido un giro que llama la atención, el hombre trabajador era considerado un engranaje de la maquinaria fabril y no se le atribuía ningún tipo de interés diferente a la producción dentro de la fábrica (mecanicismo humano). Posteriormente, se revalorizo la concepción del hombre dentro de la organización y se pasó del ser irracional, al ser que busca la satisfacción de las necesidades primarias (salto del mecanicismo al sociologicismo).

El enfoque gerencial, hasta principios de la década de los cincuenta, las contribuciones de autores y teóricos académicos al estudio de la administración fue notablemente escaso. Pues la mayoría de los textos anteriores a esa fecha fueron obra de especialistas empíricos. En las últimas tres o cuatro décadas se han generado un verdadero avance de teorías procedentes de recintos académicos. La enorme variedad de enfoques del análisis administrativo, la gran cantidad de investigaciones y el considerable número de opciones divergentes han resultado en una convergencia acerca de ¿qué es la administración?, ¿qué se conoce como teoría y ciencia de la administración? y ¿cómo deben de analizarse los hechos administrativos?

Creado por la versión de demostración de Universal Document Converter. La versión completa no añade esta marca.
WWW.PRINT-DRIVER.ES

La Teoría gerencial, en el campo de la administración brinda un medio para la clasificación de conocimientos administrativos significativos y permanentes. En el área de diseño de estructuras organizacionales eficaces, por ejemplo priva un buen número de principios relacionados entre sí y con valor predicativo para los administradores. En Administración y gerencia los principios son verdades fundamentales que explican las relaciones entre dos o más conjuntos variables, generalmente una variable independiente y una variable dependiente pueden ser descriptivas o predictivos.

La separación del trabajo intelectual y del físico, el ser humano originario era un ser primitivo e incapaz de entender las ciencias. Para que el trabajo pueda hacerse de acuerdo con leyes científicas, era necesario que entre la administración y el trabajador existiera una división mucho más equilibrada y que por igual compartiese la responsabilidad del pensar y la de actuar, bajo los preceptos de la administración y la gerencia, pero además agregar al cargo gran parte del trabajo que ahora se les deja a los obreros.

Teorías generales del pensamiento gerencial. En el desarrollo de la teoría general del conocimiento cabe distinguir varias formas de pensar la gerencia: una primera epistemología analítica o descriptiva que tiene como objeto el conocimiento vulgar o pre-científico y como medio de análisis utiliza los juicios de presencia. Una segunda epistemología crítica que, una vez establecida, convierte los datos constitutivos de la conciencia humana en diversos modos de conocimiento en cuanto a su valor o importancia mediante juicios de valor. Una tercera epistemología lógica encargada de establecer las reglas del progreso del pensamiento. Una lógica que encadena los actos del pensar y los revaloriza en una actividad discursiva. Una cuarta epistemología holística, que involucra uno de los rasgos centrales de los nuevos paradigmas del tercer milenio que comparten una visión holística del mundo, extensiva a todos los niveles de la realidad, desde el cosmológico hasta la entidad personal,

> El holismo es una filosofía doctrinaria que tiene su origen en raíz holos, que procede del griego y cuyo significado es entero, todo, íntegro y el sufijo ismo permite designar una doctrina global o integral. Barrera (2004) define la holística como “un fenómeno social enraizado en las distintas disciplinas humanas y orientada hacia la búsqueda de una cosmovisión basada en preceptos comunes al género humano”. La epistemología holística busca complementar tendencias con otras mediante el planteo metodológico de la transdisciplinariedad. Lo transdisciplinario es un paso más avanzado que supera la interdisciplinariedad, intenta trascender las fronteras estrictas de cada campo y generar una instancia de diálogo más allá de esos límites. No apunta al dominio de un determinado saber, sino al desarrollo de una mentalidad necesaria para la apertura y las nuevas formas de interacción, que requieren abordar por ejemplo, la creciente complejidad de los fenómenos (sintagma).

Creado por la versión de demostración de Universal Document Converter. La versión completa no añade esta marca.
WWW.PRINT-DRIVER.ES

Uno de los objetivos de la transdisciplinariedad se relaciona con la necesidad de elaborar instancias de unificación semántica eficaces para la comunicación entre diferentes disciplinas y enfoques, lo cual en otra dimensión, es también la necesidad del diálogo entre diferentes culturas, religiones, sexos, políticas.

La concepción de la Gerencia tiene gran importancia para el campo laboral, debido a que sus nociones pueden ser caracterizadas como un medio de establecer la justicia, bienestar social del individuo y por ende el desarrollo de la organización y del entorno en general. El ser humano reconoce en su proceso de crecimiento una amplia gama de necesidades y aspiraciones, las cuales dependen tanto de la individualidad del hombre como del sistema de necesidades sociales. Por lo tanto, las necesidades están en relación con todas las actividades humanas y no siempre son idénticas. Según algunos teóricos, hay necesidades cuantitativas y cualitativas. Estas últimas plantean la lucha por una mejor calidad de vida. La satisfacción requiere de valores que caracterizan a una sociedad. Tal es, por ejemplo, la organización del trabajo. Si estas necesidades son adecuadamente satisfechas, el individuo contará con las condiciones necesarias para su desarrollo integral, Este desarrollo integral podrá tener como consecuencia, un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida. Por el contrario, sí las respuestas son insatisfactorias, sobrevendrán carencias, frustraciones, etc., que derivarán en problemas de insatisfacción y desmejoramiento de la calidad de vida (circulo virtuoso Vs. Circulo vicioso)

La eficacia en la gerencia, se define como el grado en que el producto real del sistema corresponde al producto deseado, en tanto que la eficiencia gerencial se define como la razón de los mejores productos con el menor coste posible.

El entorno gerencial, conjunto de factores que afectan todas las organizaciones y sus variables sociales, políticas, económicas, recursos naturales y jurídicos son componentes que caracterizan al entorno general de la organización. El entorno específico afecta a las organizaciones de una manera particular, son variables del entorno específico y se conocen mediante el cliente, la competencia, los proveedores y la tecnología.

Estas precisiones conceptuales inscritas en el texto, forman parte de dialéctica filosófica gerencial. Representa un aporte desde la perspectiva de Greimas, Julius Algirdas (1917-1992), lingüista que contribuyo con la teoría de la semiótica estructural. Para analizar los fenómenos, interpretarlos y darle sentido como práctica, constituyo un proceso útil que vehiculiza mediante signos y símbolos el texto teorizante de la gerencia. La interpretación posterior del texto, sigue una definición gerencial hermenéutica. Con

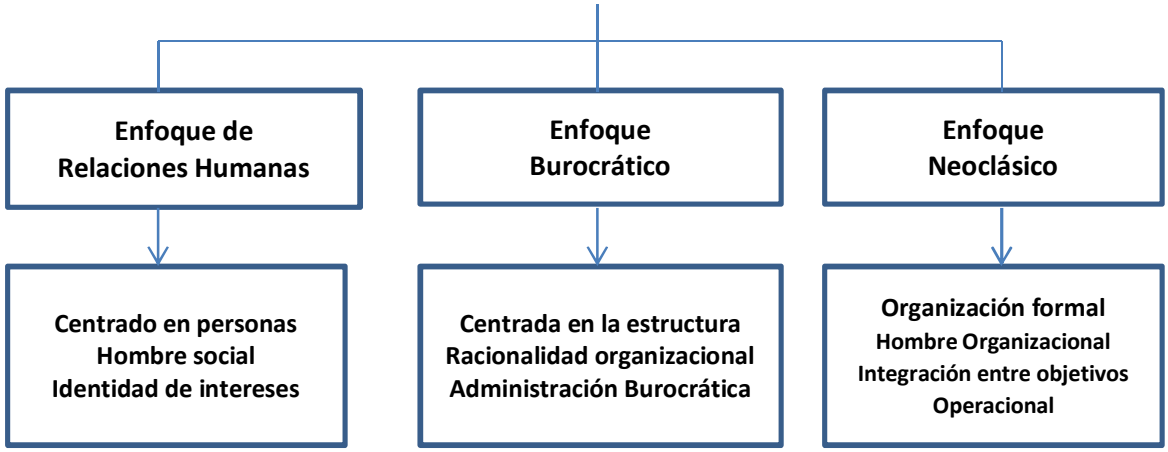
Creado por la versión de demostración de Universal Document Converter. La versión completa no añade esta marca.
WWW.PRINT-DRIVER.ES

proximidad a la década de los 60, la corriente epistemológica concibió la posibilidad de la existencia de una ciencia que estudiara los signos en el seno de la vida social (semiología) formalizando la teoría sistematizadora dentro del paradigma estructural en la gerencia (1943), momento del nacimiento de escuela de las relaciones humanas y del comportamiento (innegable aporte para la gerencia).

III.-Desarrollo de los enfoques del pensamiento gerencial:

Es el deseo expreso del autor de este texto, describir un conjunto de cambios en el pensamiento gerencial, cuyo propósito puede recoger los argumentos arriba citados. Esta concepción integradora del estudio, pretende resumir a través de tres enfoques (fig.1), los momentos estelares que sustentaron las escuelas del pensamiento gerencial, para ello se destacaran los siguientes enfoques:

Fig1. Enfoques del pensamiento gerencial



Escuela de las relaciones Humanas, RRHH (1920)

Los planteamientos hechos por este enfoque se caracterizan por:

-Su enfoque humanístico que promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa. Antes, el énfasis se centraba en la tarea (administración científica) o en la estructura organizacional (teoría clásica de la administración), hoy se hace a través del enfoque centrado en el ser humano (se –en-si y el ser-para-si).

-Nueva concepción administrativa del Comportamiento humano conciliador y armonizador con las funciones básicas de la organización, en consecuencia la función económica produce bienes y servicios para garantizar el equilibrio externo en apoyo de la función social, destino ultimo a brindar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno.

Entre los defensores y autores más representativos de la nueva concepción administrativa como escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento) se encuentran: Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas Mc.Gregor, Kurt

Creado por la versión de demostración de Universal Document Converter. La versión completa no añade esta marca.
WWW.PRINT-DRIVER.ES

Lewin, Warren Bennis, Edgar Schein. De acuerdo a lo planteado para la nueva concepción administrativa centrada en las relaciones humanas, se supone que el comportamiento es la manera como una organización responde al entorno gerencial. Las ciencias del comportamiento han brindado al pensamiento administrativo una serie de conclusiones sobre la naturaleza y las características del hombre, a saber:

1. El hombre es un ser social que debe satisfacer necesidades. Se destacan las necesidades gregarias, vale decir, las relaciones cooperativas e interdependientes que el hombre tiende a desarrollar y que lo llevan a vivir en grupo o en organizaciones sociales (ser social de avanzada).

2. El hombre es un ser dotado de un sistema psíquico que tiene capacidad para organizar sus percepciones en un todo integrado. Dicho sistema permite una organización perceptiva y cognitiva común a todas las personas.

3. El hombre tiene capacidad de integrar el lenguaje al razonamiento abstracto. En otros términos, tiene capacidad de comunicación.

4. El hombre es un ser con aptitud para el aprendizaje. Tiene capacidad de cambiar su comportamiento y sus actitudes hacia estándares más elevados.

Visto desde la perspectiva humana y antropológica, el hombre bajo este enfoque se caracteriza por una conducta dual de comportamiento. Puede cooperar o competir con los demás. Coopera cuando sus objetivos individuales sólo puede alcanzarlos a través del esfuerzo colectivo y compite cuando sus objetivos son pretendidos por otros, que se los disputan. El conflicto hace parte de todos los procesos de la vida humana. Concede significación al hombre como sujeto activo del trabajo e intenta demostrar que el "factor humano" debería ser considerado "más importante que las condiciones físicas y económicas", dentro de las cuales se realizaba el trabajo. La orientación de la Escuela de Relaciones Humanas gira en torno a tres ideas centrales:

-El papel fundamental de las relaciones entre los trabajadores y, sus efectos en la determinación de las normas de trabajo y la productividad (dinámica de grupo).

-Énfasis en procesos de gestión que valorizan las cualidades para dirigir las comunicaciones con los trabajadores (liderazgo).

-Estímulo a la participación de los trabajadores en toma de decisiones dirigidas a afirmar el sentido de responsabilidad y dedicación (solidaridad participativa).

La escuela con enfoque en las relaciones humanas estudia la organización como grupos de personas. Se inspira en sistemas de psicología, hace énfasis en las personas, en la delegación plena de autoridad, en la autonomía del trabajador, la confianza, la apertura, el énfasis en las relaciones humanas entre los empleados, la confianza en las personas (dinámica grupal o interpersonal). La teoría de las

Creado por la versión de demostración de Universal Document Converter. La versión completa no añade esta marca.
WWW.PRINT-DRIVER.ES

relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

> La teoría clásica instalada, pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo. Sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores. Los trabajadores y los sindicatos observaron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. Esta reacción fue uno de los primeros avisos a la autocracia del sistema de Taylor, pues comprobó que la administración se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida estadounidense. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

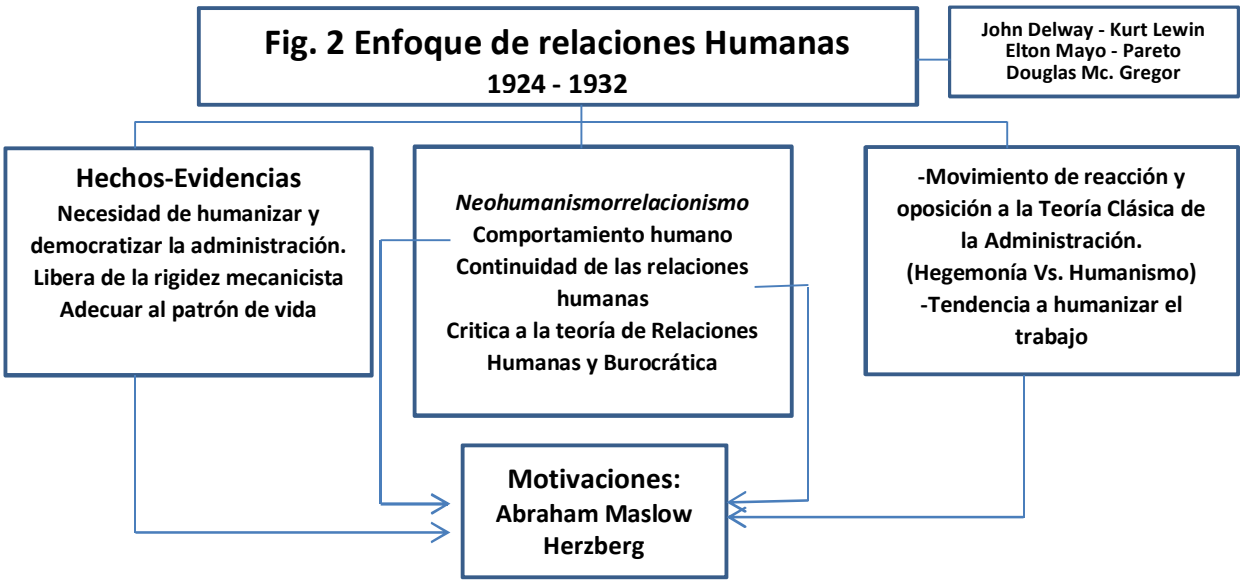
Por otro lado la teoría de relaciones humanas (fig. 2), surgida del experimento de Hawthorne, marco durante cinco años de duración, el surgimiento de una nueva teoría administrativa basada en valores humanísticos, que se desligo totalmente de la preocupación orientada hacia la tarea y la estructura, para orientarse hacia las personas. Las conclusiones iniciales del experimento de Hawthorne introdujeron el conocimiento de variables cualitativas: la integración social, el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas, aspiraciones sociales, necesidad de atención a las nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales él y surgimiento de la organización informal. Dentro de ese enfoque humanístico se abre un marco teórico novedoso para investigadores: “la propia civilización industrial, conlleva a las empresas no solo a preocuparse por su supervivencia financiera y la necesidad de una mayor eficiencia para alcanzar las garantías previstas, sino también por las personas que su entorno laboran”. En consecuencia, todos los métodos convergen no solo a la eficiencia sino que ahora abarcan la cooperación humana. De allí que el conflicto al interior de la empresa requiera un tratamiento profiláctico y preventivo.

> En la época de la administración científica o cientificismo, se pretendía lograr una alta productividad en las empresas sin importar el factor humano. Fayol fue un cientificista que prestó especial atención a las tareas administrativas y a su planeación pero nunca mencionó la importancia que tiene el factor

Creado por la versión de demostración de Universal Document Converter. La versión completa no añade esta marca.
WWW.PRINT-DRIVER.ES

humano en su desarrollo. El humano- relacionismo (Escuela de las relaciones humanas o administración humanística) aparece en los Estados Unidos como un movimiento de oposición al cientificismo. Aparece en el año de 1920, y tiene su origen en la necesidad de humanizar a las empresas y el hacer uso de las ciencias sociales. Está integrada por un grupo de sociólogos que tienen un conocimiento profundo sobre el comportamiento humano.

La escuela de relaciones humanas, surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y la producción en serie (una revolución marca las pautas de una civilización). Ante tal situación los empresarios se dieron cuenta de la importancia de la motivación de los trabajadores.



El despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones puso énfasis en los aspectos emocionales e inconscientes del comportamiento de las personas, y desarrollo una importancia en cuanto a los contenidos de los cargos y tareas realizadas por las personas que desempeñan y ejecutan las funciones y actividades organizacionales (modelo psicosocial de la gerencia).

Escuela Burocrática y el pensamiento gerencial

Los estructuralistas analizaron la organización social desde un plano mayor, abarcando todo tipo de institución (Estado, Iglesia, Sindicatos, Hospital, Cooperativas, Universidades, Familia, Prisiones) Su principal contribución consistió en haber permitido observar el fenómeno administrativo en un nivel de mayor complejidad. Este enfoque fue creado por sociólogos que vincularon la organización con el sistema social en que opera. Los estructuralistas observaron las relaciones formales de autoridad y sus efectos. Para esto fue necesario entender las jerarquías y los símbolos que se usan para dominar o controlar a los subordinados. El concepto de estructura incluye:

-Un sistema de autoridad

-El sistema de comunicación

-Estructura funcional (división de trabajo)

Creado por la versión de demostración de Universal Document Converter. La versión completa no añade esta marca.
WWW.PRINT-DRIVER.ES

Max Meber sociólogo alemán estudio leyes y su pensamiento alcanzo altura en el modelo de Burocracia organizacional. Introduce tres conceptos claves:

-Concepto de Burocracia; racionalización del trabajo colectivo

-Autoridad; posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras.

-Modelo de burocracia, basado en su concepción de racionalización del trabajo colectivo.

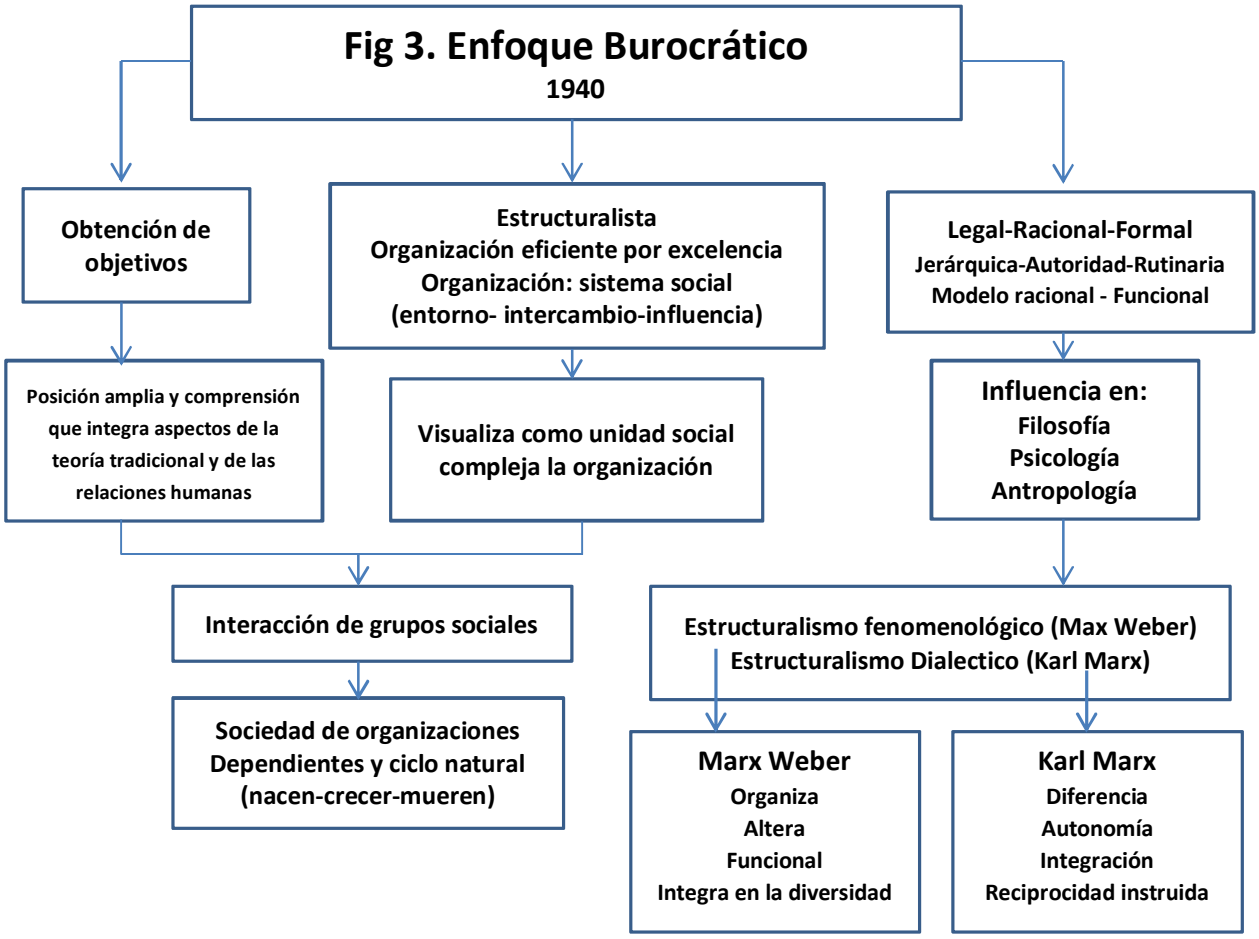
El análisis crítico de Max Weber, fue inspirado sobre las bases de un modelo ideal a partir de un todo ideal, directrices ideales y hombres ideales. Weber atendió más a la estructura que al comportamiento humano.

> La administración burocrática es una derivación conceptual de las teorías sociológicas de la escuela clásica de administración expuestas por Taylor, Fayol y Weber, a comienzos del siglo XX, en tiempos de la consolidación de la Revolución Industrial. La perspectiva burocrática (relativo a burocracia, del francés bureaucratie, y éste de bureau, oficina, escritorio, y del griego krat, poder, gobierno), adquiere la forma de un estilo administrativo que enfatiza la dimensión institucional de la organización y su entorno y se orienta, primordialmente, por las expectativas, normas y reglamentos burocráticos. Así entendida, la administración burocrática desempeña una mediación normativa entre las dimensiones institucionales e individuales, buscando un comportamiento organizacional que enfatice la regulación, el orden jerárquico y el progreso racional con vistas a alcanzar eficazmente los objetivos de la organización y su cambiante entorno.

En este entorno gerencial se pueden examinar la formación y la actuación del administrador burocrático. En lo que se refiere a su preparación, el administrador burocrático busca su cuadro teórico en la sociología, ya que la administración burocrática refleja un análisis predominantemente sociológico del comportamiento organizacional. La eficacia se convierte así en el criterio de desempeño administrativo predominante de la administración burocrática.

Como criterio de desempeño administrativo, la preocupación central de la eficacia es el logro de los objetivos establecidos. Si el sistema adopta la gestión burocrática (fig 3), como su estilo administrativo, la eficacia institucional tendrá preponderancia sobre la eficiencia individual y, en este sentido, la eficiencia de los participantes sólo será fomentada en función del logro eficaz de los objetivos establecidos.

Creado por la versión de demostración de Universal Document Converter. La versión completa no añade esta marca.
WWW.PRINT-DRIVER.ES



En su quehacer profesional, el administrador burocrático está atento al cumplimiento de las leyes y normas que rigen el funcionamiento de la organización y a la defensa de sus intereses como sistema, sin tomar muy en cuenta la importancia de sus participantes como personas. Su preocupación consistió en crear un clima organizacional que favoreciera la eficacia del sistema para el logro de sus objetivos, relegando a un plano de importancia secundaria la eficiencia individual de los participantes.

Enfoque Neoclásico del pensamiento gerencial

También llamado enfoque operacional, o del proceso administrativo, surgió en base a pensadores e industriales que se inclinaron por la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica, aceptando íntegramente las pautas filosóficas y metodológicas de los precursores entre en los años de 1925 y 1945, período de continua expansión económica de los Estados Unidos y también de la Segunda Guerra Mundial. Terminada la guerra el mundo se desarrolló industrial y económicamente como nunca antes se había visto hasta entonces. En otros términos, el mundo de las organizaciones alcanzo una etapa de cambios y transformaciones

Creado por la versión de demostración de Universal Document Converter. La versión completa no añade esta marca.
WWW.PRINT-DRIVER.ES

fuertes. Con la televisión, el motor de propulsión a chorro y el inicio de las telecomunicaciones, el mundo organizacional seria otro. Por otro lado se centró en la dimensión formal, continuando con la búsqueda de eficiencia, a través de técnicas complementarias o suplementarias desarrolladas por los precursores. Dejando de lado aspectos informales como conducta y comportamiento. Bajo ésta dimensión se suscitaron hechos y transformaciones en las organizaciones, obligando a los investigadores a estudiar formas de adaptación y modernización de las técnicas tradicionales de eficiencia y racionalización. Los autores de ésta escuela buscaron satisfacer las siguientes necesidades:

1. Adecuación de las técnicas de eficiencia a los cambios tecnológicos.
2. Adaptación de las técnicas de eficiencia a los nuevos sistemas automáticos.
3. Acercamiento de los procedimientos y principios de dirección a la mayor cantidad de miembros y de fines de las organizaciones.
4. Formulación de principios de estructura y control que posibiliten la dirección de las organizaciones.
5. Formulación de principios de departamentalización y de autoridad funcional para atender los múltiples fines organizacionales.

Su finalidad última era adaptar y ajustar los esquemas clásicos a las nuevas exigencias del contexto sin modificar sustancialmente los modelos clásicos. Las teorías administrativas posteriores se sustentaron en la teoría clásica, como punto de partida o como crítica para adoptar una posición diferente. El enfoque neoclásico es una reivindicación de los problemas administrativos justo hecha al tamaño de las organizaciones de hoy. En otros términos, la teoría neoclásica corresponde a la teoría clásica, mejorada, bajo concepción ecléctica, que aprovecha la contribución de las demás teorías administrativas, pudiendo definirse en dos grandes ramas:

Neoclásica de Administración Industrial. (Seguidores de Taylor). Formada por ingenieros que continuaron desarrollando los métodos y técnicas de Taylor, Gantt y Gilbreth, centrando su atención sobre la fábrica y el estudio de los métodos y tiempos. Autores como Barnes, Nadler y otros, modificaron y desarrollaron estos métodos logrando adaptarse al nuevo entorno. Neoclásica de Dirección y Administración General. Fue guiada por los seguidores de Fayol como son Gulick, Urwick, Mooney, Koontz, entre otros. Trataron de dar respuesta a las necesidades referidas a los problemas de dirección de las empresas (en especial a principios, estructura y control). Sin

Creado por la versión de demostración de Universal Document Converter. La versión completa no añade esta marca.
WWW.PRINT-DRIVER.ES

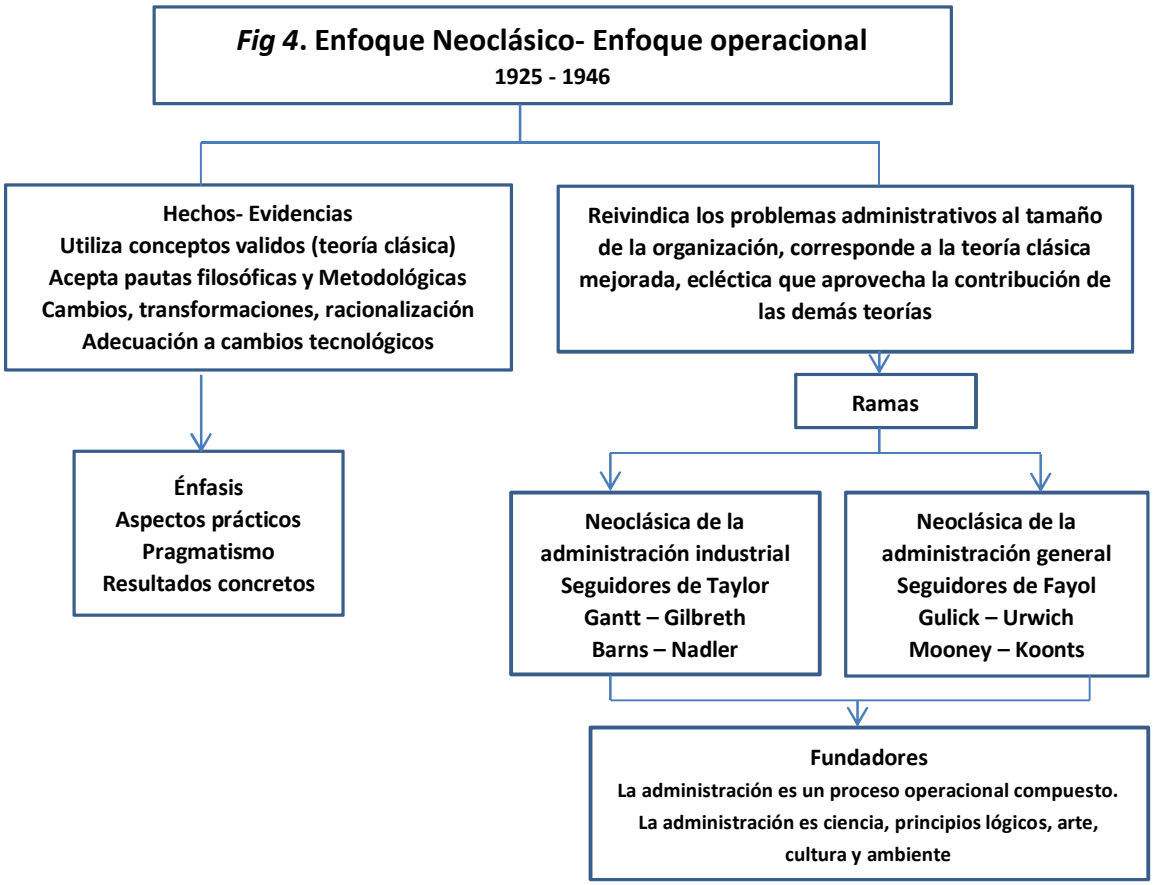
embargo , ésta última tiene dos grandes divisiones: una guiada por el pensador Luther Gulick, quien aplicó nuevos ítems en los pensamientos sobre los elementos de administración que argumentó Fayol y la otra por Lyndall Urwick, quien hace una separación fundamental en dos partes del proceso administrativo, a saber: fase mecánica y fase dinámica. Estos pensadores, aplicando sus puntos de vista, llegan a estar en concordancia, sobre el manejo y la administración, tanto de la organización como de las partes que la componen.

El enfoque neoclásico se rige por los siguientes fundamentos:
1.-La administración es un proceso operacional compuesto por funciones como planeación, organización, dirección ejecución y control (PODEC).
2.-Requiere fundamentarse en principios de valor predictivo.
3.-La administración es una ciencia, que como la medicina o la ingeniería debe apoyarse en principios universales.
4.-Los principios de administración son verdaderos al igual que los propios de las ciencias lógicas y físicas.
5.-La cultura, el universo físico y la concepción biológica afectan el ambiente del administrador como ciencia o arte (modelo biofísico de la gerencia). La teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir de fundamento científico a los principios de la administración.
Características del enfoque neoclásico (fig4):
a) Énfasis en la práctica de la administración. La teoría neoclásica se caracteriza por hacer énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos.
b) 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. El enfoque neoclásico utiliza la mayor parte de los conceptos clásicos, estructura de la organización lineal, funcional y línea - staff, relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad y departamentalización.
c) Énfasis en los principios generales de administración. En la administración neoclásica los principios cumplen un papel equivalente al de las leyes en las ciencias físicas, pues buscan demostrar una relación causa-efecto. Un principio es una proporción general aplicable a determinados fenómenos que proporciona una guía de acción. Los principios no deben tomarse de manera

Creado por la versión de demostración de Universal Document Converter. La versión completa no añade esta marca.
WWW.PRINT-DRIVER.ES

rígida y absoluta sino relativa y flexible (fuerte influencia física e ingenieril de la gerencia).

d) Énfasis en los objetivos y en los resultados. Toda organización existente para alcanzar objetivos y reproducir resultados, la organización debe estar determinada, estructurada y orientada en función de éstos.



Se destacaron los pensadores Gulick y Urwick, por mostrar mayor preocupación por el tratamiento de los principios, al intentar lograr una aplicación real al problema de las organizaciones. 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 deseados por la organización.

Reflexiones finales inherentes a la organización y vinculadas a la experiencia laboral

Los administradores profesionales afirman que la administración puede basarse en los postulados del empirismo, simplemente porque dos situaciones administrativas serán raramente idénticas en todos sus aspectos. Por consiguiente, no puede suponerse que las técnicas aplicadas en una situación particular funcionen de la misma manera en

Creado por la versión de demostración de Universal Document Converter. La versión completa no añade esta marca.
WWW.PRINT-DRIVER.ES

otra; puede, sí filtrarse la experiencia al buscar y reconocer relaciones fundamentales que en diversas circunstancias pueda ser útil para la solución de nuevos problemas. Para ello se establecen principios o guías de acción que permiten orientar los resultados esperados. Los principios, como parte de la teoría administrativa, cuando son establecidos y comprendidos, ayudan a los administradores a evitar errores fundamentales en su trabajo. En la actualidad nuestras organizaciones parecen haber perdido este rumbo.

Por tanto, la experiencia es importante pero no suficiente para la gerencia y conducción de una organización; se requiere también de la preparación dentro de un marco conceptual y la continua supervisión del conocimiento científico. Esta ha sido la posición adoptada desde los primeros teóricos en administración, cuyas aportaciones fueron generalizaciones obtenidas de la experiencia, que fundaron bases y que han contribuido a ensanchar el volumen del conocimiento administrativo, clarificando la naturaleza de la administración, lo cual simplifica la capacitación y formación de administradores. La tendencia venezolana es ir hacia la baja, empezar con cooperativas, avanzar hacia el emprendimiento y mantener una organización familiar.

Algunos creen que las tareas administrativas deben básicamente considerarse y ser ejecutadas en las formas similares a las del pasado reciente. Es decir, la administración guiada por la costumbre o la tradición. La línea de pensamiento adoptada, la procura de la información que se cree necesaria, así como el manejo de ella, se obtiene mediante el estudio de lo que se ha hecho en el pasado por gerentes en circunstancias similares, quienes se hacen la siguiente pregunta ¿cómo habría resuelto mi predecesor este problema? Este es un enfoque típico empleado en la escuela tradicional, también esta ejemplificado por la observación de lo que hacen los gerentes en circunstancias similares a la suya y luego siguiendo su ejemplo, aplica las mismas técnicas y las mismas acciones en su trabajo administrativo.

Con frecuencia se obtiene resultados favorables mediante el empleo de la escuela administrativa por costumbre. Dicha práctica en la actualidad es utilizada por muchos gerentes, principalmente por ser sencilla, proporcionar una sensación de seguridad y mantener informado al gerente de las actividades fuera de su empresa. Información detallada del progreso en otras empresas puede ser de considerable ayuda en la solución de problemas de la gerencia de otra organización. De hecho, en un sentido real, la principal consecuencia puede ser muy bien el mantener y no alterar las cosas, continuar administrando la empresa en la misma forma en que siempre ha sido

Creado por la versión de demostración de Universal Document Converter. La versión completa no añade esta marca.
WWW.PRINT-DRIVER.ES

administrada. Eso en la mente del gerente que sigue esta escuela, es la forma más segura y atinada para el éxito y la estabilidad administrativa. Las últimas décadas del presente siglo, constituyen el escenario donde se perfila el relanzamiento del pensamiento y la acción de un nuevo modelo de desarrollo capitalista, sustentado en los principios ideológicos del neoliberalismo y las prácticas de la economía de mercado.

La recesión económica de la década de los 80, caracterizada por la elevación de los precios de las fuentes energéticas, disminución de la producción y el consumo, reducción de los ingresos públicos, el redimensionamiento de las funciones del Estado, incremento de las tasas inflacionarias, endeudamiento financiero internacional, condujeron a la redefinición del capitalismo en términos de un sistema "Planetario Universal", que se identifica, con el proceso de modernización de la economía, conocido hoy, como el fenómeno de la globalización. Al respecto, nos interesa caracterizar, sus efectos y/o consecuencias en los cambios que vienen transformado los modelos de producción, las estructuras del mercado laboral, las funciones y el significado del trabajo, particularizando, sus relaciones con la calidad de vida laboral de los trabajadores. En este marco de referencia, intentamos analizar cambios derivados del proceso de globalización, que de acuerdo a los propósitos de nuestros esfuerzos de investigación.

Ya hablamos de gerencia remota, mediada por la tecnología, internet, conectividad móvil, que exige alta inversión para evitar el aislamiento administrativo. Por un momento me ubico en una gerencia Latinoamericana, como una reconstrucción de la noción geopolítica del sur (sXXI), como un camino hacia la integración del sur. Este mecanismo de integración gerencial, representa una alianza para los países bajo tratados de comercio. Por otro lado significa un mecanismo de integración con lógica de integración económica diferente al modelo europeo. Si la gerencia venezolana no atiende estos preceptos, quedara relegada en la historia. A la par de políticas de integración se establecen enfoques estratégicos de corte humanístico, burocrático y neoclásico. Queda la esperanza para el gerente venezolano crear una empatía de consolidación como espacio de articulación de los enfoques administrativos.

Creado por la versión de demostración de Universal Document Converter. La versión completa no añade esta marca.
WWW.PRINT-DRIVER.ES