

Sistemas administrativos - neoclásica

Neoclasicismo: El término Neoclasicismo surgió en el siglo XVIII para denominar de forma peyorativa al movimiento estético que venía a reflejar en las artes, los principios intelectuales de la Ilustración que desde mediados del siglo XVIII, se venía produciendo en la filosofía y que consecuentemente se había transmitido a todos los ámbitos de la cultura. Sin embargo después de la caída de Napoleón los artistas no tardaron en cambiar sus ideas hacia el Romanticismo y el Neoclasicismo fue dejado

El término economía neoclásica o escuela neoclásica es un concepto impreciso utilizado en economía; ciencia política, etc, para referirse en general a un enfoque económico basado en el análisis marginalista que incluye la percepción del Homo oeconomicus.

Generalmente se emplea en dos acepciones: para referirse a los desarrollos en el pensamiento económico entre 1870 y 1920 y -más o menos críticamente- a lo que se considera el pensamiento económico ortodoxo o dominante (mainstream) en la actualidad

El economista neoclásico por excelencia es Alfred Marshall, quien es considerado el fundador de la escuela. Entre los neoclásicos modernos puede distinguirse, entre otros, a los nuevos clásicos (muchos de los cuales son partidarios del monetarismo) y los seguidores de la síntesis neoclásica

TEORIA NEOCLASICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Mostrar por un lado el eclecticismo de la teoría neoclásica de la administración, su preocupación por las prácticas administrativas y su énfasis en sus objetivos y resultados.

Por otro lado, como toda teoría ecléctica, el relativismo con que asume los postulados clásicos aunque manteniendo el énfasis sobre los principios clásicos de la administración.

CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LA TEORIA NEOCLASICA

- * Énfasis en la práctica de la administración

- * Reafirmaciones positivas de los postulados clásicos

- * Énfasis en los principios generales de la administración.

- * Énfasis en los objetivos y en los resultados

- * Eclecticismo de la teoría neoclásica

1. Le asigna una gran relevancia a los aspectos prácticos de la administración.

2. En la Teoría Neoclásica se le asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de: estructura, autoridad, responsabilidad, departamentalización.

3. La Teoría Neoclásica desarrolla y pone al día de los principios clásicos formulados por Fayol.

4. La Teoría Neoclásica incorpora otros enfoques teóricos que se consideran de importancia, por ejemplo:

- ✓ la organización informal,

- ✓ la dinámica de grupos,

- ✓ la comunicación interpersonal,

- ✓ el liderazgo

- ✓ la apertura hacia la dirección democrática

. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

Para la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definiera en su tiempo:

- Prever

- Organizar

- Comandar

- Coordinar

- Controlar

Básicamente las funciones del administrador son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

El desempeño de estas cuatro funciones básicas forma el llamado proceso administrativo.

TEORIA NEOCLASICA DE LA ADMINISTRACION

Objetivos

- Mostrar por un lado el electricismo de la teoría neoclásica de la administración, su preocupación por la práctica administrativa y su énfasis en sus objetivos y resultados. Por otro lado, en tanto teoría eléctrica, el relativismo conque asume los postulados clásicos, aunque mantienen el énfasis sobre los principios clásicos de la administración.
- Afianzar la administración como una técnica social básica que el administrador utiliza para alcanzar resultados, ayudado por las personas con quienes trabaja.
- Definir las funciones del administrador, que conforman el proceso administrativo.
- Definir los principios básicos de la organización.
- Considerar el dilema centralización, los factores que afectan las decisiones respecto de la descentralización y sus ventajas y desventajas.

Las principales características de la teoría neoclásica son:

1. Énfasis en la práctica de la administración.- La teoría neoclásica se caracteriza por hacer gran énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos.

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.

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.

3. Énfasis en los principios generales de administración.- En la administración 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 rígida y absoluta sino relativa y flexible.

4. 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. 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.

5. Eclecticismo.- Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en gran parte en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas, a saber:

- De la teoría de las relaciones humanas.
- De la teoría de la burocracia.
- De la teoría estructuralista.
- De la teoría del comportamiento.
- De la teoría matemática.
- De la teoría de los sistemas.

La teoría neoclásica enfatiza en las funciones del administrador, planeación, organización, dirección y control. En conjunto, esas funciones administrativas forman el proceso administrativo.

- La planeación es la función administrativa que determina los objetivos con anticipación, y que debe hacerse para alcanzarlos. Así el establecimiento es el primer paso de la planeación, la planeación puede darse en tres niveles; estratégico, táctico y operacional. Existen cuatro clases de planes: procedimientos, presupuestos, programas o programaciones y reglas.

La organización es la función administrativa que agrupa las actividades necesarias para alcanzar lo planeado, esta organización se puede dar en tres niveles: global (organizacional), departamental (por departamentos) y operacional (censos y tareas).

- La dirección es la función administrativa que orienta e indica el comportamiento de las personas en función de los objetivos por lograr, se puede dar en tres niveles: global (dirección), departamental (gerencia) y operacional (supervisión). La dirección es fundamental en los conceptos de autoridad y poder.

- El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente los objetivos previstos. En cuanto a su cobertura, el control puede darse en 3 niveles: estratégico, táctico y operacional.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

Para los autores clásicos, la especialización en la organización se puede dar en dos sentidos: vertical y horizontal.

La especialización vertical ocurre cuando una organización siente la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección, incrementando los niveles jerárquicos de la estructura. Este tipo de especialización se hace a costa de un aumento en los niveles jerárquicos. Es una distribución de la autoridad. También se denomina proceso escalar y hace referencia al crecimiento de la cadena de mando. La especialización vertical se caracteriza siempre por el crecimiento vertical del organigrama; es decir, por el aumento de la cantidad de niveles jerárquicos.

Por otro lado, la especialización horizontal se presenta cuando en una organización se constata la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la calidad del trabajo en sí. Corresponde a una especialización de la actividad y de los conocimientos. La especialización horizontal se hace a costa de un mayor número de órganos especializados, a un mismo nivel jerárquico, cada cual en su tarea. a este tipo de especialización se le denomina también proceso funcional.

La especialización horizontal se caracteriza por el crecimiento horizontal del organigrama. Es más conocida con el nombre de departamentalización, por su tendencia a crear departamentos.

La especialización vertical es una división del trabajo en términos de autoridad y responsabilidad, mientras que la departamentalización es una división del trabajo en términos de diferenciación entre los diversos tipos de tareas ejecutadas por los órganos.

La departamentalización es un medio por el cual se asigna y se agrupan actividades diferentes a través de la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados en conjunto, que los que se podrían conseguir si se repartieran todas las actividades y tareas posibles de una organización, indiscriminadamente, entre todos sus órganos.

DEPARTAMENTO

Designa un área, división o segmento distinto de una empresa, sobre la cual un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etc.) tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

Las funciones son homogéneas, en la medida en que su contenido presente ciertas semejanzas entre sí. Así, el principio de la homogeneidad.

La departamentalización es una característica típica de las grandes organizaciones. Está directamente relacionada con el tamaño de la organización y con la complejidad de las operaciones. La departamentalización fue estudiado exhaustivamente por los autores clásicos, a partir de Gulick, quien le dio enorme énfasis.

TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

La departamentalización es un medio para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano.

En otros términos, los cuatro factores de la departamentalización, según Gulick, son:

ORGANIZACIÓN POR OBJETIVO: de acuerdo con el producto o servicio.

1. ORGANIZACIÓN POR PROCESO: de acuerdo con la función o tipo de trabajo a desempeñar.

2. ORGANIZACIÓN POR CLIENTELA: de acuerdo con el tipo de personas para quienes se ejecuta el trabajo.

3. ORGANIZACIÓN POR ÁREA GEOGRÁFICA: de acuerdo con la ubicación atendida por la

organización y/o donde se realiza el trabajo.

Los tipos de departamentalización más mencionados por la teoría neoclásica son los siguientes:

1. Departamentalización por funciones.
2. Por productos o servicios.
3. Por localización geográfica.
4. Por clientes.
5. Por fases del proceso (o procedimiento).
6. Por proyectos.
7. Por tiempo.
8. Por número.
9. Por ajuste funcional.

En el fondo, la departamentalización consiste en la escogencia de modalidades para homogeneizar las actividades, agrupando por departamentos o divisiones los componentes de la organización.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES : Consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa.

DEPARTAMENTALIZACIÓN GEOGRÁFICA: También se denomina departamentalización territorial o regional o localización geográfica. Requiere de la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización en donde se ejecutará el trabajo o del área de mercado que servirá la empresa.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTELA: La organización con base en la clientela con lleva a la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo. Las características de los clientes -edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, etc.- constituyen la base para ese tipo de departamentalización.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESO: También denominada departamentalización por fases del proceso o por procesamiento o, incluso, por equipos o tipos de maquinaria. Es frecuentemente utilizada en las empresas industriales en los niveles más bajos de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones. La diferenciación y el agrupamiento se hacen a través de la secuencia del proceso productivo u operacional o, más aún, a través de la distribución y disposición racional del equipo utilizado. Es el proceso de producción de los bienes o servicios lo que determina la estrategia de diferenciación y agrupamiento

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROYECTOS: El agrupamiento u organización con base en proyectos implica la diferenciación y el agrupamiento de las actividades de acuerdo con los productos y resultados relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Esta estrategia es utilizada en empresa de gran tamaño, que fabrican productos que exigen gran concentración de recursos y un prolongado tiempo para su producción. Esta estrategia de organización adapta la estructura de la empresa a los proyectos que ella se propone realizar.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR OTROS CRITERIOS: Muchas veces, los tipos de departamentalización ya descritos son insuficientes para resolver casos que no encuadran adecuadamente en ninguno de ellos. Se utiliza entonces el criterio de ajuste personal o funcional: se escoge el departamento que, por su menor carga de trabajo o por su mayor afinidad con el sector que va a ser dirigido, está en condiciones funcionales de absorberlo.

Existen varias alternativas desde el punto de vista de las departamentalizaciones principales, intermediaria y combinada.

1. Departamentalización principal: Es la departamentalización existente en el nivel más elevado de la organización. Es el mejor que adapta a las actividades de cada empresa, sea cual fuere su ramo de actividad.
2. Departamentalización intermedia: Es la que se presenta en el nivel intermedio, es decir, entre los departamentos principales en la alta administración y los departamentos existentes en la base de la jerarquía de la organización. el criterio debe determinarse siempre en función de la ventaja real que traiga para la empresa y no simplemente para hacer paralelismo de actividades.
3. Departamentalización combinada: Consiste en la aplicación de varios modelos de

departamentalización para obtener el máximo rendimiento de la organización.

DESCENTRALIZACIÓN Características

-El grado de descentralización administrativa de una organización depende de los siguientes factores:

- ✓ •Tamaño de la organización
- ✓ •Tipo de negocio (ramo de actividad) de la organización
- ✓ •Tendencias económicas y políticas del país
- ✓ •Filosofía de la alta administración y personalidades involucradas
- ✓ • Competencia de los subordinados y confianza de los superiores en esta competencia
- ✓ •Facilidad de la información que permita la toma de decisiones

La descentralización, en sí, no es ni buena ni mala, es indicada o contraindicada. Los factores antes anotados, en conjunto, irán a determinar el grado de centralización o de descentralización mas adecuado para la organización .

El grado de descentralización administrativa de una organización es mayor:

- Cuando mayor fuere el numero de decisiones tomadas en los escalones mas bajos de la jerarquía administrativa
 - Cuando mas importantes fueren las decisiones tomadas en las escalas mas bajas de la jerarquía administrativa. Asi, cuanto mayor fuere el valor de los gastos que un gerente puede aprobar sin consultar a sus superiores, mayor será el grado de descentralización en su sector de actividades.
- Existen otros dos elementos que ocurren para acelerar la descentralización como:

- Complejidad de los problemas empresariales: el avance tecnológico, las innovaciones, la intensificación de las comunicaciones, la diversificación de las líneas de producción y los mercados en desarrollo requieren versatilidad, rapidez y precisión en las decisiones
- Delegación de autoridad: la empresa, como organismo vivo, debe estar apta para ajustarse y expandirse para sobrevivir. El crecimiento es señal de vitalidad y garantía de sobrevivencia.

VENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles mas bajos de la organización, proporcionando un considerable aumento de eficiencia. Las principales ventajas son:

Los jefes están mas cerca del punto donde se debe tomar las decisiones. La descentralización administrativa disminuye los atrasos causados por las consultas a la casa matriz o a los superiores distantes.

Permite aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y actitud de los funcionarios

Permite mejorar la calidad de las decisiones a medida que su volumen y complejidad se reducen
La cuantía y gastos con el tramite de documentos del personal de las oficinas centrales puede ser considerablemente reducido.

VENTAJAS DE LA CENTRALIZACIÓN

- las decisiones son tomadas por administradores que poseen una misión global de la empresa
- Quienes toman decisiones y están situados en altas posiciones están generalmente mejor entrenados
- Las decisiones son mas consistentes con los objetivos empresariales globales
- Elimina la duplicación de fuerza y reduce los costos operacionales de la descentralización

DESVENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

La descentralización, con todo tiene sus limitaciones y puede traer unas desventajas como:

- Falta de uniformidad en las decisiones.
- Insuficiente aprovechamiento de los especialistas.
- Falta de equipo apropiado o de funcionarios en el campo de actividades

TIPOS DE ORGANIZACIONES

Según Idalberto Chiavenato, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo

tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Teniendo esto en cuenta, en el presente artículo se incluye una breve descripción de los principales tipos de organizaciones, clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, con la finalidad de brindar un panorama amplio, ordenado y comprensible acerca de este importante tema.

TIPOS DE ORGANIZACIONES

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones "clasificados según sus objetivos, estructura y características principales" se dividen en: 1) Organizaciones según sus fines, 2) organizaciones según su formalidad y 3) organizaciones según su grado de centralización.

ORGANIZACIONES SEGÚN SUS FINES.- Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc., son ejemplos de este tipo de organizaciones.

ORGANIZACIONES SEGÚN SU FORMALIDAD.- Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

Organizaciones Formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones [1].

Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff [1].

Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo [1]. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de

asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización .

Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informatización.

ORGANIZACIONES SEGÚN SU GRADO DE CENTRALIZACIÓN.- Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

Organizaciones Centralizadas: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda.

Organizaciones Descentralizadas: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles . Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad .

En este punto, y a manera de complementar lo anterior, cabe señalar que según Hitt, Black y Porter, con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y por tanto, creen informatización y descentralización como sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada.

COMENTARIOS ADICIONALES:

En este punto, es necesario señalar que una misma organización puede tener las características de dos o tres tipos de organizaciones al mismo tiempo; lo cual, da a conocer "en pocas palabras" sus fines, estructura y características principales. A continuación, veamos algunos ejemplos:

Organizaciones con fines de lucro, formales y centralizadas: Como las pequeñas empresas, cuyo principal objetivo es lograr un beneficio o utilidad. Para ello, tienen una estructura organizacional formal (aunque sea básica) y la autoridad suele concentrarse en el dueño o propietario (quién tiene la última palabra).

Organizaciones con fines de lucro, formales y descentralizadas: Por ejemplo, las grandes corporaciones transnacionales que tienen entre sus principales objetivos el lograr un beneficio o utilidad, cuentan con una estructura y sistema organizacional formal y delegan a sus oficinas regionales la capacidad de tomar decisiones para responder oportunamente al mercado o a las condiciones sociopolíticas del país donde se encuentran, sin tener que solicitar autorización para ello.

Organizaciones con fines de lucro, informales y centralizados: Como ejemplo, podríamos citar a las microempresas (que suelen tener entre 2 y 10 empleados o familiares que trabajan realizando alguna labor), las cuales, suelen operar en la informalidad al no tener medios oficiales externos (como papeles que dan fé de su existencia ante el estado) e internos (como un organigrama). Sin embargo, tienen el objetivo de generar un beneficio o utilidad y son altamente centralizadas porque

la autoridad recae sobre el propietario o jefe de familia.

Organizaciones sin fines de lucro, formales y centralizados: El ejército, la policía, los ministerios y otras entidades del Estado, son claros ejemplos de este tipo de organizaciones.

Organizaciones sin fines de lucro, formales y descentralizadas: Por ejemplo, las ONG's internacionales que delegan gran parte de la toma de decisiones a sus oficinas regionales para que puedan responder con prontitud a las necesidades de su sector o campo de acción.

Organizaciones sin fines de lucro, informales y centralizadas: Por lo general, son grupos de personas que por iniciativa de una persona considerada líder de opinión (a la cual siguen por su carisma y prestigio) se reúnen informalmente para realizar alguna actividad específica, como reunir regalos para obsequiarlos a niños pobres en navidad o reunir fondos para ayudar a una familia en dificultades económicas, etc...

Organizaciones sin fines de lucro, informales y descentralizadas: En algunas ocasiones, la idea de un líder de opinión (por ejemplo, de reunir y obsequiar regalos en navidad) se convierte en un modelo a seguir y es "exportado" a otros lugares donde otras personas siguen la idea, pero, tomando sus propias decisiones.