



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

FACTORES RELEVANTES EN LAS TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Katia Carmen-Panta, Rosamaría Masias-
Castillo

Piura, diciembre de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Carmen, K. y Masias, R. (2017). *Factores relevantes en las teorías de la administración* (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES



FACTORES RELEVANTES EN LAS TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**Tesis para optar el Título de
Licenciadas en Administración de Empresas**

KATIA ROCÍO CARMEN PANTA

ROSAMARÍA EDITH MASIAS CASTILLO

2017

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES



Factores relevantes en las Teorías de la Administración

**Tesis para optar el Título de
Licenciadas en Administración de Empresas**

Katia Rocío Carmen Panta

Rosamaría Edith Masias Castillo

Asesor: Dra. Elsa Alama Salazar

Piura diciembre 2017

A Dios, a nuestros padres, a nuestras familias
porque siempre nos impulsan a ser mejores
cada día.

Prólogo

Dado que nos encontramos en un mundo cambiante, las empresas deben estar enfocadas en mejorar los productos y servicios que ofrecen, con el objetivo de ser más competitivas, por ello las organizaciones exitosas deben tener un balance de los activos tangibles e intangibles, por un lado en la parte tangible se debe tener en cuenta la maquinaria, la tecnología necesaria para mejorar las cadenas de producción, y el abastecimiento correcto de los suministros; por otro lado todo lo anterior no estaría completo porque hace falta poner énfasis en los activos intangibles, en los recursos humanos, en los conocimientos de las personas, en las competencias y en las habilidades de los empleados.

La presente tesis se enfoca en un análisis de la evolución de las teorías de la administración, desde la perspectiva clásica, humanística y moderna, hasta llegar a la perspectiva actual de las organizaciones, concluyendo hacia dónde se orientan las teorías de la administración, y cuáles son los retos a los que se ven enfrentados los gerentes actuales.

El motivo que nos ha llevado a realizar esta investigación es la importancia de los diferentes precursores que se han dado a lo largo de la historia, destacando que no son aislados sino que toman como base aportes de la teoría predecesora, y sobre eso plantean un enfoque. Se destaca que cada uno de ellos tiene un interés por mejorar el desenvolvimiento de las diferentes actividades en el ámbito empresarial.

A nuestras profesoras Elsa Alama y María Mercedes Henríquez, por su acompañamiento en esta ardua labor y por sus sabios consejos.

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como misión analizar los factores relevantes en las teorías de la administración, fundamentado en el desarrollo de las teorías de la administración, teniendo como base los distintos postulados de las diversas teorías que inician con los clásicos hasta el enfoque actual y se llevará a cabo durante el semestre 2016 – II en la Universidad de Piura. El estudio se insertó en la búsqueda documental de las diversas teorías. La investigación fue descriptiva, cualitativa, documental, con un diseño no experimental. Como técnicas de recolección de datos se enfocó en el análisis de contenido.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 Fundamentación	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.1.1. Pregunta de la investigación.....	4
1.2. Objetivos de la investigación	4
1.2.1. Objetivo general	4
1.2.2. Objetivos específicos.....	4
1.3. Justificación de la investigación.....	4
1.4. Delimitación de la investigación	5
1.5. Metodología de la investigación.....	5
1.5.1. Tipo de investigación	5
1.5.2. Diseño de la investigación.....	6
1.5.3. Fuentes de información	6
Capítulo 2 Factores relevantes en las teorías de la administración	7
2.1. ¿Qué es administrar?	9
2.2. Escuelas o teorías de la administración	10
2.2.1. Enfoque clásico de la administración.....	10
2.2.1.1. Administración científica con Taylor	10
2.2.1.2. Henry I. Gantt	12
2.2.1.3. Los Gilbreth.....	12
2.2.1.4. Escuela de la teoría clásica de la organización.....	13
2.2.1.5. Mary Parker Follett.....	14
2.2.2. Enfoque humanístico de la administración	14
2.2.2.1. Teoría de las relaciones humanas	14
2.2.2.2. Experimento de Hawthorne	15
2.2.3. Teoría neoclásica de la administración	17

2.2.4.	Enfoque estructuralista de la administración	19
2.2.4.1.	Modelo burocrático de organización.....	19
2.2.4.2.	Teoría estructuralista de la administración	22
2.2.5.	Enfoque del comportamiento en la administración 	24
2.2.5.1.	Jerarquía de las necesidades humanas.....	26
2.2.5.2.	Teoría de los dos factores de Herzberg	27
2.2.5.3.	Teoría X y Teoría Y	29
2.2.6.	Enfoque sistémico de la administración	30
2.2.7.	Enfoque contingencial de la Administración.....	31
2.3.	Los retos del futuro: el trabajo en el siglo XXI	32
2.3.1.	Comprensión del entorno global.....	34
2.3.1.1.	Como hacer negocios de manera global.....	35
2.3.1.2.	La cultura organizacional y el entorno: creación de una cultura que apoya la diversidad.....	36
2.3.1.3.	Manejo de equipos	37
2.3.2.	Ética y responsabilidad social.....	39
2.3.3.	La información y el cambio tecnológico	40
2.3.3.1.	Tecnología de información y toma de decisiones	43
2.3.3.2.	Avances en los sistemas de información.....	45
2.3.3.3.	El impacto de la tecnología en el liderazgo del siglo XXI.....	46
2.3.4.	Perspectiva del talento humano en las organizaciones actuales	47
2.3.4.1.	La proyección profesional.....	48
2.3.4.2.	Competencias en el área de trabajo.....	49
2.3.4.3.	Fuerzas laborales futuras y modernización del empleo	50
2.3.4.4.	Situaciones de liderazgo en el siglo XXI: los gerentes como líderes	53
2.3.4.5.	Aspectos relevantes en el diseño de puestos	55
Capítulo 3 Resultados de la investigación		59
Conclusiones		69
Bibliografía		81

Índice de cuadros

Cuadro 1. La evolución de las organizaciones	9
Cuadro 2. Comparación de la teoría clásica y la teoría de relaciones humanas	15
Cuadro 3. Comparación de las teorías clásicas.....	21
Cuadro 4. Características de las teorías “X” y “Y”	30
Cuadro 5. Cuadro de Ventajas y desventajas de los equipos globales	38
Cuadro 6. Ventajas del teletrabajo.....	53
Cuadro 7. Evolución de las teorías administrativas.....	60
Cuadro 8. Análisis de los factores relevantes en las Teorías de la Administración desde el Enfoque Clásico hasta el Enfoque Neoclásico.....	73
Cuadro 9. Análisis de los factores relevantes en las Teorías de la Administración desde el Enfoque Estructuralista hasta el Enfoque Contingencial.....	74
Cuadro 10. Análisis de los factores relevantes en los enfoques actuales de la administración.....	76
Cuadro 11. Cuadro de análisis de las teorías de la administración con los nuevos enfoques. (Desde la Teoría Clásica hasta la Teoría Neoclásica)	77
Cuadro 12. Cuadro de análisis de las teorías de la administración con los nuevos enfoques. (Desde la Teoría de la Burocracia hasta la Teoría de la contingencia).....	78

Índice de Figuras

Figura 1.	Las Teorías básicas de la Administración: un panorama general	7
Figura 2.	Los primeros partidarios del comportamiento organizacional.....	25
Figura 3.	Fundamentos del Enfoque del Comportamiento Humano en la Administración.....	26
Figura 4.	La jerarquía de las Necesidades, según Maslow	27
Figura 5.	Teoría de Herzberg de Motivación-Higiene	28
Figura 6.	Los retos del futuro: El trabajo en el siglo XXI.....	33
Figura 7.	La comprensión del entorno global.....	35
Figura 8.	Manejo de equipos globales	38
Figura 9.	La Información y el cambio tecnológico	42
Figura 10.	Perspectiva del Talento Humano en las organizaciones actuales	48
Figura 11.	Las nuevas formas de trabajar.....	51

Introducción

Las organizaciones están enfrentadas a los continuos cambios que se están dando en el entorno, razón por la cual deben ser proactivas y en la medida de lo posible adelantarse a esos cambios.

Destacando el objetivo de nuestra investigación se considera muy importante el hecho de tratar de analizar cuáles son los factores que la administración actual aplica de las diferentes teorías que se han dado a lo largo de la historia de la administración y cómo cada una de estas deja una huella.

Los diferentes aportes que nos han dejado los grandes precursores están relacionados con el ámbito administrativo, ya que han repercutido en las diferentes formas y en el diseño de las organizaciones, así como en la adecuación del perfil al puesto. Ninguna es excluyente, sino que recogen los aportes anteriores y le agregan valor, esto permite que exista una mejor eficiencia.

El objetivo final del trabajo se orientará a analizar los factores relevantes en las teorías de la administración.

Para lograr este objetivo se ha estructurado la investigación en tres capítulos:

El Capítulo 1, denominado Fundamentación, incluye una reflexión racional acerca de los Factores relevantes en las teorías de la Administración, expuestos en un planteamiento de la problemática, objetivos, justificación y delimitación del estudio.

El Capítulo 2, titulado Marco Teórico se fundamenta en la investigación exhaustiva de documentos así como la revisión de diversos estudios concernientes al enfoque de la administración, involucrando al investigador en el estudio documental de diversos autores, quienes han dedicado los diferentes aportes, teniendo en cuenta los antecedentes de la investigación y sus bases teóricas.

El Capítulo 3, designado Metodología de la investigación aborda la estrategia del trabajo de investigación realizado, identificando el tipo y diseño de investigación; fuentes de información y técnicas de análisis de datos.

Capítulo 1

Fundamentación

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad el entorno organizacional es muy competitivo por lo tanto las empresas están en constante cambio y hay muchos factores que pueden afectar su desarrollo. Con este estudio lo que se pretende es analizar los distintos factores que pueden estar afectando a las empresas, es decir si se conocen los aspectos claves en las organizaciones.

Debido a que la administración es muy amplia, compleja y está enfrentando nuevos retos o desafíos; es importante destacar las teorías de grandes precursores, ya que son trascendentes para una administración moderna y dentro de este marco las organizaciones puedan alcanzar el éxito.

Lo descrito anteriormente, implica un análisis previo de los factores que puedan influenciar en el éxito de las organizaciones, del mismo modo les permite saber enfrentarse a la competencia en entornos globales, a este respecto la economía global tiene distintos retos y también sería el nuevo rol del administrador para adelantarse a los cambios del entorno, debido a las nuevas exigencias, es decir no responder cuando ya está el problema, en otras palabras, ser proactivo y adaptarse con mayor facilidad al cambio.

La globalización ha originado la interacción constante de las empresas y a la vez influye directamente en ellas, por tanto los empresarios deben adelantarse a esos cambios para ser más competitivos y también estos cambios son aplicados a un sector especial y cada sector es afectado por un factor determinante.

En este orden de ideas, es importante el análisis de los factores claves para la administración de las distintas organizaciones, puesto que si se hace un análisis previo, se podrá determinar sus influencias, ya sea una mejora continua, flexibilidad, administración sin fronteras y lo heredado de las escuelas administrativas.

1.1.1. Pregunta de la investigación

¿Cuáles son los Factores relevantes en las teorías de la Administración?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Analizar los Factores relevantes en las teorías de la Administración.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar los factores relevantes de la administración desde la perspectiva clásica de la organización.
- Determinar los factores relevantes desde la perspectiva humanista de la organización.
- Establecer los factores determinantes desde la perspectiva moderna de la organización.
- Analizar los factores relevantes de la administración desde la perspectiva actual de la organización.

1.3. Justificación de la investigación

El trabajo de modo teórico y práctico plantea analizar los diferentes aportes realizados por distintos precursores, entendiendo las distintas perspectivas dadas y constituyen de uno u otro modo una parte importante en la administración actual, puesto que han tomado como base los aportes iniciales sobre los temas de la administración.

Desde el punto de vista social, la investigación está orientada a contribuir a que las organizaciones tengan en cuenta los factores más destacados de los distintos aportes y el modo en que estos puedan contribuir al éxito de las empresas en un determinado sector y que a la vez se enfoque en aplicar mejoras concretas en la organización.

Del mismo modo, con respecto al punto de vista metodológico, a través de procedimientos y análisis de información, la investigación servirá de base a futuras investigaciones.

Por lo tanto, esto va a contribuir a un aporte en los diversos ámbitos, económico, social y político, es por eso que es importante detectar las necesidades reales de la empresa.

La investigación resulta importante ya que recopila lo más relevante que se ha dado en la historia de la administración partiendo del análisis de cada teoría, para identificar qué influye en la administración actual, de este modo el aporte de la investigación es hacer una síntesis de los Factores más relevantes en las teorías de la administración.

Asimismo tiene trascendencia en el papel que cumple el directivo dentro de la organización, ya que le permite analizar si dentro de la empresa se están tomando enfoques antiguos como la teoría mecanicista que solo se enfocaba en la producción y en la obtención de mayores beneficios y no en la persona, considerándola como una máquina; y de esta manera mejorar y detectar los errores que hay dentro de la misma.

En la actualidad existen diversos aspectos sociales, políticos, económicos que están muy vinculados en la administración de una empresa lo cual implica un rol muy importante para el administrador en un contexto mundial. De este modo, se proponen nuevos retos, desafíos por asumir y las teorías de los precursores, a lo largo de los años seguirá siendo un fundamento importante para la adecuada gestión de la organización

1.4. Delimitación de la investigación

El estudio se enmarca en el desarrollo de las teorías de la Administración, teniendo como base los distintos postulados de las diversas teorías que inician con los clásicos hasta el enfoque actual. Se ha estudiado la bibliografía actual, principalmente manuales de autores conocidos, sin embargo hay una gran cantidad de ellos.

1.5. Metodología de la investigación

1.5.1. Tipo de investigación

Según Chávez “las investigaciones descriptivas, son todas aquellas que se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección” (2007, p. 135).

A su vez, Arias mencionó que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (2006, p. 24).

Simultáneamente Chávez “los estudios documentales son aquellos que se realizan sobre la base de documentos o revisión bibliográfica. En esta categoría se incluyen entre otros, los diseños de modelo o propuestas” (2007, p. 137).

Por su parte Arias refiere que “la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos” (2006, p. 27).

De este modo la presente investigación parte del análisis de escritos, en los cuales se identificaron aspectos relevantes de las diferentes teorías de la administración que se han dado a lo largo del tiempo usando un tipo descriptivo-documental.

1.5.2. Diseño de la investigación

Según Palella y Martins refieren que el “diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos bien” (2006, p. 96).

Asimismo Palella y Martins mencionaron que “el diseño bibliográfico se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda de material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables” (2006, p. 96).

Por lo tanto la investigación tiene un diseño no experimental y de tipo bibliográfico porque se han revisado una serie de documentos acerca de las teorías de la Administración y afines, para llegar a concluir cuáles son los factores más relevantes en la administración.

1.5.3. Fuentes de información

Se ha realizado una búsqueda exhaustiva de las teorías de la administración que comprenden desde la perspectiva clásica, humanista, moderna y actual de la organización de los diferentes precursores a lo largo del tiempo.

Capítulo 2

Factores relevantes en las teorías de la administración

El ámbito de la administración es muy amplio (ver Figura 1), por eso al iniciar la investigación se ha considerado la revisión de diversos estudios concernientes al enfoque de la administración de los siguientes autores:

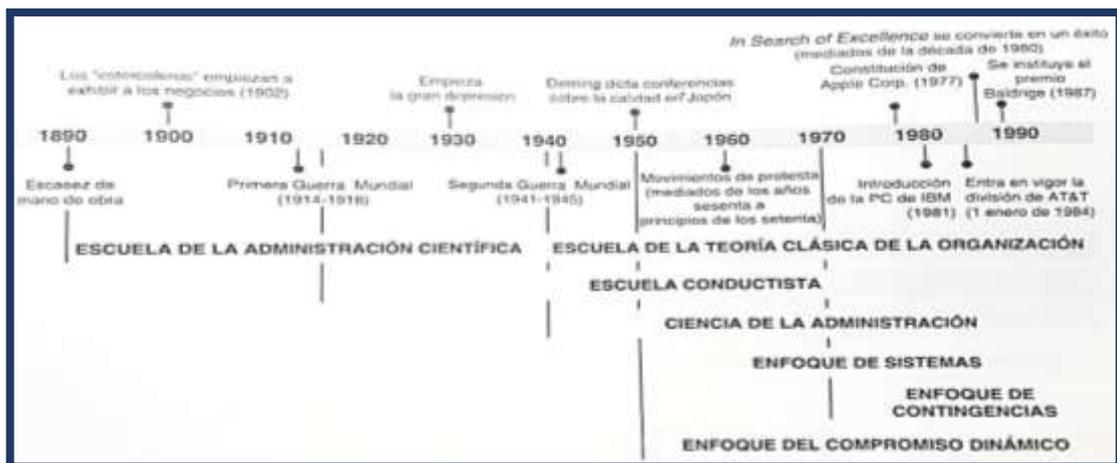


Figura 1. Las Teorías básicas de la Administración: un panorama general

Fuente: Administración Stoner, Freeman, Gilbert, sexta edición, 1996, p.35.

Para Polo (2011) en su estudio “Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana”, tenía como objetivo identificar los aportes de la teoría del desarrollo como fundamentación de las teorías organizacionales y su incidencia en las prácticas gerenciales como factor de desarrollo. Se abarcaron teorías contemporáneas con enfoques sociales con los pensadores: Weber, Mayo, reformistas y otros pensadores.

Metodológicamente la investigación se orientó en el enfoque cualitativo para el análisis fenomenológico de los datos encontrados en revisiones documentales. Además, el diseño utilizado ha sido no experimental y bibliográfico.

Según el análisis, se puede inferir que las organizaciones modernas deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico y

social para lograr la integración total de la gestión humana. Al concluir este artículo se comprueba la necesidad de apuntar hacia un nuevo modo de interpretar la realidad, las obliga a ver y evaluar el mundo, las personas y sus procesos de modo distinto a lo convencional, significando la oportunidad de las personas a ser capaces de crear los fundamentos para un orden en el que se puedan conciliar el crecimiento económico y el de las personas.

El aporte de la investigación se fundamenta en el conocimiento científico y social para lograr la integración total de la Gestión Humana.

A su vez Rivas (2009) en su estudio “Evolución de la teoría de la organización”; tenía como objetivo analizar la evolución de la teoría de la organización en los últimos cien años. Por lo tanto, se desarrolló una investigación de las categorías de análisis que propusieron los pensadores o investigadores basado en los postulados y puntos más relevantes.

La investigación fue de tipo propositiva, para la cual se utilizó un mapa de teorías de la organización que permita entender la evolución de este campo del conocimiento. El diseño utilizado ha sido no experimental y bibliográfico.

Entre los resultados obtenidos el autor determinó que las bases conceptuales con las cuales fueron construidas las teorías difieren mucho, razón por la cual concluyó que la percepción de cómo ha evolucionado el pensamiento organizacional, para académicos es muy difícil de integrar, y en el trabajo se recomendó diseñar un mapa que oriente a los interesados en este bosque teórico conceptual mediante la descripción de esa evolución y se propuso como un recurso final en pos de la claridad que todas las teorías sean evaluadas con base en 3 categorías de análisis: su grado de complejidad, su universalidad y el determinismo de sus conceptos.

El aporte de la investigación constituye una sencilla orientación para quienes buscan una guía en la selección del cuerpo teórico más adecuado para ser aplicado al diseño de una organización.

Por su parte Martínez (2005) en su estudio “Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo”. Tenía como objetivo ofrecer al lector un recorrido por el proceso evolutivo del pensamiento administrativo y organizacional de finales del siglo XXI hasta nuestros días. Por lo tanto, se basó en los supuestos del pensamiento administrativo clásico y sus principales exponentes: Taylor, Fayol, Weber y Mayo; además de definir la contribución de ellos a la edificación del pensamiento administrativo contemporáneo. (Ver cuadro 1)

Cuadro 1. La evolución de las organizaciones

Era de la industrialización clásica (de 1900 a 1950)	Era de la Industrialización neoclásica (de 1950 a 1990)	Era del conocimiento (después de 1990)
<ul style="list-style-type: none"> -Inicio de la industrialización y formación del proletariado -Transformación de las oficinas en fábricas -Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia -Adopción de las estructuras tradicionales y de la departamentalización funcional y divisional -Modelo mecanicista, burocrático, estructuras altas y amplitud de control -Necesidad de orden y rutina 	<ul style="list-style-type: none"> -Expansión de la industrialización y del mercado de candidatos -Aumento del tamaño de las fábricas y del comercio mundial -Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio -Adopción de estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales -Modelo menos mecanicista, estructuras bajas y amplitud de control más estrecha -Necesidades de adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> -El mercado de servicios supera al mercado industrial -Adopción de unidades de negocio para sustituir a las organizaciones grandes -Extremo dinamismo, turbulencia y cambio -Adopción de estructuras orgánicas y adhocráticas -Modelos orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes -Necesidad de cambios

Fuente: Chiavenato sexta edición, 2012.

La metodología que se usó fue de tipo descriptivo y documental. Además el diseño utilizado ha sido no experimental y bibliográfico.

Al concluir el estudio se identifica la existencia de organizaciones complejas manejadas con modelos distintos a sus mecanismos y que no usan metodologías acordes a esa complejidad. Mientras tenemos sistemas complejos auto-organizados, capaces de adaptarse al caos y a la incertidumbre, insistimos en dirigir estas organizaciones con modas efímeras, recetas mágicas, que lejos de entender la complejidad y la emergencia de las estructuras organizacionales, intentan globalizar, sintetizar, minimizar y unificar los problemas organizacionales y administrativos y sus soluciones.

De este modo se nos plantea revisar el paradigma mecanicista imperante, redimensionar la importancia de la científicidad, de la racionalidad y de la productividad; propone replantear el reconocimiento del ser humano, no solo como un ser individual sino como un ser colectivo que determina la existencia de la organización. Por lo tanto, se planteó teorías, modelos, métodos y herramientas que respondan a condiciones específicas de espacios temporales.

2.1. ¿Qué es administrar?

Según Chiavenato, la administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (2006, p. 10).

A su vez, “La administración constituye el proceso de realizar actividades y terminarlas eficientemente con y a través de otras personas. No significa ejecutar tareas u operaciones, sino lograr que sean ejecutadas por otras personas en conjunto. El administrador no es aquél que ejecuta tareas, sino el que consigue que otros las realicen. La administración, finalmente, no es una ciencia exacta, sino una ciencia social ya que trata esencialmente con personas” (Pérez, citado por Machuca, 2009, p. 53).

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados. Es decir, es el proceso de planeación, organización, dirección, control e integración de los objetivos de una organización” (Koontz, citado por Machuca, 2009, p. 52).

Después de haber abordado las definiciones de los autores citados, se contrasta que Pérez simplemente enfoca la administración en cuanto a tareas, reduciéndola a interpretar solo los objetivos y de este modo pone énfasis en que las personas cumplan con las actividades encomendadas.

Además, si se contrasta la visión de Chiavenato con la de Koontz resulta que este último adiciona puntos importantes como es el ambiente, clima organizacional y el trabajo en equipo, sumado a los procesos relacionados con la administración.

Después de haber abordado la definición de administración, se toma como base el aporte de Koontz, ya que se enfoca en los diferentes procesos de la administración, además engloba el clima organizacional.

2.2. Escuelas o teorías de la administración

2.2.1. Enfoque clásico de la administración

La teoría clásica de la administración se constituye sobre la base de los postulados de dos ingenieros Fayol y Taylor, dado que dominaron todo el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX. De este modo, la teoría clásica de la administración se divide en: administración científica con Taylor y en Administración moderna, con Fayol. Además, es importante resaltar que sus estudios se dieron de forma paralela y aun teniendo puntos de vista diferentes, son complementarios.

En este sentido, las personas eran consideradas como medios de producción para alcanzar la eficiencia organizacional, desde la perspectiva de los clásicos debía existir un sistema de autoridad que domine las organizaciones, si no se daba esto, se tendía a generar caos dentro de las empresas pues cada persona decidía lo más conveniente según su punto de vista (Chiavenato, 2000).

Los orígenes de estos estudios se remontan a la revolución industrial resumida en dos hechos fundamentales, se estaba dando un crecimiento acelerado y desordenado de las organizaciones, dominaba el empirismo y la improvisación, hacía falta un enfoque científico, y por otro lado existía una clara urgencia de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, todo esto con el fin de obtener mayores rendimientos de los recursos utilizados (Chiavenato, 2000).

2.2.1.1. Administración científica con Taylor

“La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La teoría clásica de

la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, por ejemplo las fábricas” (Stoner, 1996, p. 38).

Fayol se parecía mucho a Taylor; su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que en su opinión, era la operación empresarial más descuidada (Stoner, 1996, p. 38).

“La organización y la administración deben estudiarse y tratarse como ciencia, no empíricamente. La improvisación da lugar a la planeación; el empirismo, a la ciencia: la ciencia de la administración” (Taylor, citado por Chiavenato, 2006, p. 49).

La unidad básica de la administración científica era la estructura formal y la función, aspectos relevantes para establecer primero los objetivos que se querían alcanzar en la organización y en base a esto hacer una clara división del trabajo, esto sería ejecutado de acuerdo a especializaciones y de modo coordinado.

La filosofía de Frederick Taylor se fundamentó en cuatro principios básicos (Stoner, 1996, p. 37):

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

La línea moderna de montaje arroja productos terminados a mucha mayor velocidad de la que Taylor podría haber imaginado jamás. Este milagro de producción es solo uno de los legados de la administración científica. Además, sus técnicas para la eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no, son industriales, desde los servicios del ramo de la comida rápida, hasta la capacitación de cirujanos (Stoner, 1996, p. 37).

Analizando el enfoque de Frederick Taylor, conocido como “El padre de la administración científica”, hace énfasis en las tareas inductiva y realista, de las partes (operarios) hacia el todo (empresa). Su gran aporte fue desarrollar una ciencia basada en la organización del trabajo, estudio de tiempos y movimientos, la selección de los trabajadores para realizar una tarea para la cual sea el más apto, además de la cooperación que se puede lograr en las organizaciones, sustituyendo el individualismo pues genera el caos dentro de las tareas.

Según Chiavenato “El principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad al patrón y al empleado. El principio de máxima prosperidad para el patrón y la máxima prosperidad para el empleado debe constituir los dos fines principales de la administración. En consecuencia, debe haber identidad de intereses entre empleados y empleadores” (2006, p. 50).

La crítica a la teoría fue considerar al hombre como una máquina para acrecentar la productividad o superávit (como Taylor lo llamaba), porque pagaba a los trabajadores en base a su productividad.

Según Chiavenato, “Taylor comenzó desde abajo, con los operarios del nivel de ejecución, efectuando un paciente trabajo de análisis de las tareas de cada operario, descomponiendo sus movimientos y procesos del trabajo para perfeccionarlos y racionalizarlos” (2006, p. 48).

2.2.1.2. Henry I. Gantt

Se enfoca en reanalizar el sistema de incentivos de Taylor, abandona el sistema de tasas diferenciales porque consideró que era fuente de muy poca motivación.

Lo que propuso fue asignar una bonificación si se lograba cumplir con el trabajo que se le había asignado, asimismo el supervisor tendría también una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con su ración diaria, además de otro bono si todos los trabajadores lo hacían. Su sistema no solo afecta la motivación de los trabajadores sino que también tiene una clara influencia en los supervisores que preparan a sus trabajadores a desempeñar mejor su trabajo. La gráfica de Gantt sentó las bases para las gráficas que se utilizan para calendarizar la producción (Stoner, 1996).

2.2.1.3. Los Gilbreth

Frank B. y Lilian M. Gilbreth (1868- 1924 y 1878-1972)

“Colaboraron con estudios sobre la fatiga y el movimiento, y se concentraron en cómo mejorar el bienestar del trabajador individual. Para ellos, el fin último de la administración científica era ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano” (Stoner, 1996, p. 38).

Los Gilbreth afirmaban que el estudio de los movimientos mejoraría el ánimo de los trabajadores, en razón de los beneficios físicos evidentes y porque demostraba la preocupación de la gerencia por el trabajador.

2.2.1.4. Escuela de la teoría clásica de la organización

Analizando el enfoque de Henry Fayol, conocido como el “Padre de la Administración Moderna”, hace énfasis en la estructura, deductiva y generalista, del todo (empresa) hacia sus partes (componentes).

El modelo de Fayol se basó en la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Se enfoca siempre en el gobierno de las organizaciones.

Fayol (citado por Chiavenato, 2006, p. 70) “define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir las funciones del administrador”.

Los 14 principios generales de la administración según Fayol son:

1. División del trabajo. Consiste en la especialización de las tareas y de las personas a efecto de aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad. Autoridad es el derecho a dar órdenes y el poder de esperar obediencia. La responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad y significa el deber de rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre las dos.
3. Disciplina. Depende de la obediencia, la aplicación, la energía, el comportamiento y el respeto de los acuerdos que se hayan tomado.
4. Unidad de mando. Cada empleado sólo debe recibir órdenes de un superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección. Una cabeza y un plan para cada conjunto de actividades que tenga el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales. Los intereses generales de la empresa deben estar por encima de los intereses particulares de las personas que la integran.
7. Remuneración del personal. Debe haber una justa y garantizada satisfacción de los empleados y de la organización en términos de retribución.
8. Centralización. Se refiere a la concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. Cadena escalar. Es la línea de autoridad que, en función del principio de mando, desciende del escalón más alto al más bajo.
10. Orden. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden de los materiales y los seres humanos.
11. Equidad. Amabilidad y justicia para ganarse la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal. La rotación del personal es perjudicial para la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en su puesto, tanto mejor será para la empresa.
13. Iniciativa. La capacidad para visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. Espíritu de equipo. La unión y la armonía entre las personas son grandes fortalezas para la organización.

2.2.1.5. Mary Parker Follett

Tal como lo destaca Stoner, fue una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica, que introdujo varios elementos nuevos, en el ámbito de las relaciones humanas y la estructura de la organización (Stoner, 1996).

Follett creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor. Es más, el modelo de control “holístico” de Follett no solo tomaba en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología (Stoner, 1996, p.41).

Follett, al incluir explícitamente el entorno de la organización en su teoría, preparó el camino para que la teoría de la administración incluyera una serie más amplia de relaciones, algunas dentro de la organización y otras más allá de sus fronteras. En este sentido, hay toda una serie de teorías de la administración moderna que rinde tributo a Follett. (Stoner, 1996, p.41).

Agregando a lo anterior y continuando con la línea de investigación se destaca la perspectiva actual de la administración desde el punto de vista de los clásicos:

Los gerentes de hoy aplican los conceptos de la administración científica cuando analizan las tareas laborales básicas por realizar, utilizan un estudio de tiempos y movimientos para eliminar movimientos inútiles, contratan a los trabajadores más calificados para un trabajo y diseñan sistemas de incentivos basados en los resultados.

Utilizan la teoría general de la administración, cuando desempeñan las funciones gerenciales y estructuran organizaciones de tal forma que los recursos se utilicen con eficiencia y eficacia (Robbins y Coulter, 2010, p.39).

2.2.2. Enfoque humanístico de la administración

2.2.2.1. Teoría de las relaciones humanas

La escuela de las relaciones humanas, nombre por el que este movimiento es conocido, fue construida con base en la teoría clásica. Las teorías de la administración, desarrolladas hasta entonces desencadenaron una modificación: la importancia otorgada a la tarea (Taylor), a la estructura (Fayol) y a la autoridad (Weber), fue transferida a las personas que forman las organizaciones (Oliveira, 2002, p. 199).

Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, y la psicología del trabajo que se basaba en dos aspectos importantes: el análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste; y la adaptación del trabajo al trabajador (Machuca, 2009, p. 23).

La teoría de las Relaciones Humanas propuesta por Elton Mayo surgió porque no era suficiente con lo que proponían los clásicos, ya que sólo se enfocaban en la eficiencia de la organización (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Comparación de la teoría clásica y la teoría de relaciones humanas

Características	Clásica	Relaciones Humanas
Estructura	Mecanicista, impersonal	La organización es un sistema social
Comportamiento en la organización	Producto de reglas y reglamentos	Producto de sentimientos y actitudes
Enfoque	En el trabajo y en las necesidades económicas de los trabajadores	En los pequeños grupos y en las cualidades humanas y emocionales de los empleados
Énfasis	Personas tratan de maximizar las recompensas; importancia del orden y la racionalidad	Importancia de la seguridad personal y de las necesidades sociales de los trabajadores para alcanzar las metas organizacionales
Resultados	Alienación en el trabajo, insatisfacción	Empleados felices que tratan de producir más.

Fuente: Oliveira, 2003, p. 212.

El autor Oliveira (2002, p. 199) comenta que “Los esfuerzos más se concentran en el hombre y su grupo social; es decir, la preocupación se trasladó de las cuestiones formales hacia los aspectos psicológicos y sociológicos”.

Dentro de la investigación se observa que los dos autores manejan una similitud en la teoría de las relaciones humanas ya que se enfocan en el factor humano dentro de la organización, es decir la eficiencia no es suficiente para mejorar la productividad dentro de la organización.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente existen más similitudes que divergencias.

2.2.2.2. Experimento de Hawthorne

En este experimento Mayo tuvo una participación muy destacada en esos estudios en donde hizo énfasis en el hombre y en el clima psicológico del hombre (Chiavenato, 2000).

Las principales conclusiones del experimento de Hawthorne:

a) **Nivel de producción depende de la integración social**

Hace referencia que el volumen de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como

lo afirmaba la teoría clásica) sino que la integración en el grupo de trabajo permite que el trabajador desarrolle sus tareas con eficiencia, generando un mayor empeño para producir (Chiavenato, 2000)

b) El comportamiento social de los trabajadores

El grupo ejercía un poder enorme sobre el individuo, en la cual cada uno adaptaba a las normas establecidas por el grupo y actuaban de manera conjunta (Chiavenato, 2000).

De este modo “La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basada en la concepción atomística del hombre” (Chiavenato, 2000, p. 126).

c) Las recompensas y sanciones sociales

Según Chiavenato “para la mayoría de los autores clásicos, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos” (2000, p. 127).

De manera que los precursores de la administración científica elaboraban planes de incentivo salarial con la finalidad de obtener eficiencia y bajos costos dentro de la empresa. En síntesis, Taylor afirmaba que si se establecía un método de trabajo adecuado y se ofrecía un salario en base a la producción, se incrementaba la eficiencia del trabajador.

En contraste, Mayo y sus seguidores creían que el incentivo salarial era una motivación secundaria para determinar la eficiencia del trabajador. “Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación social de las actividades de los grupos sociales en que conviven” (Chiavenato, 2000, p. 127).

d) Los grupos informales

Mientras los precursores clásicos se enfocaban en los aspectos formales de la organización (departamentalización, principios de la administración), por otro lado, en Hawthorne los investigadores se preocuparon por los aspectos informales en la organización, de manera que los grupos definen sus valores, creencias y cada participante lo asimila y lo integra en su comportamiento como propio.

“La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización no sólo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí” (Chiavenato, 2000, p. 128).

Es decir que los individuos tienden a interactuar entre ellos, estableciendo vínculos de amistad.

e) **Las relaciones humanas**

Se entiende por relaciones humanas “las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos” (Chiavenato, 2000, p. 128).

Dentro de la organización existe una constante interacción social entre los individuos, que les permite satisfacer sus intereses. La comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de un clima laboral adecuado, donde el individuo pueda expresar sus ideas.

“En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos” (Chiavenato, 2000, p. 128).

f) **La importancia del contenido del contenido del cargo**

“La forma más eficiente de división de trabajo no es la mayor especialización” (Chiavenato, 2000, p. 129).

A pesar que no hubo mucha preocupación en este aspecto, Mayo y sus colaboradores constataron que la especialización extrema defendida por la teoría clásica, en donde los trabajos repetitivos generaba monotonía en los trabajadores, por consiguiente afectaba de manera negativa las actitudes del trabajador y la eficiencia en la organización (Chiavenato, 2000).

A su vez se resume las aportaciones de los estudios de Hawthorne en los siguientes términos (Stoner, citado por Oliveira, 2002, p. 209):

- La productividad no es un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo.
- Existía una verdadera preocupación para pagar altos dividendos a los trabajadores.
- Las habilidades administrativas de la persona, como características opuestas a las habilidades técnicas, son necesarias para el éxito de los administradores.
- Es necesario mantener buenas relaciones interpersonales e intergrupales para conseguir que la productividad aumente.

2.2.3. Teoría neoclásica de la administración

Lo que se enfoca en esta teoría es la preocupación por la práctica administrativa (acción administrativa), poniendo énfasis en los objetivos y en los resultados; los autores constituyen un movimiento que recibe el nombre de escuela del proceso administrativo (Chiavenato, 2006).

Principales Características de la Teoría Neoclásica

1. Énfasis en la práctica de la administración

Según Chiavenato “La teoría neoclásica se caracteriza por destacar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos” (2006, p. 130).

Así los autores de este enfoque se preocupan porque todos los conceptos que se ha propuesto sobre las ciencias administrativas, le dan mucho valor al aspecto de la puesta en práctica y que no solo los estudios se queden en simples teorías.

2. Reafirmación de los postulados clásicos

Según Chiavenato “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 al comportamiento de las organizaciones” (2006, p. 130).

Es así, como toman los aspectos más relevantes de la escuela clásica y la adaptan al contexto más actual tratando de ampliar la visión y que esto les permita tener una mayor flexibilidad; redimensionan, reestructuran usando los conceptos clásicos como problemas de autoridad, responsabilidad y departamentalización.

3. Énfasis en los principios generales de la administración

Según Chiavenato: “Los autores neoclásicos se preocuparon por establecer los principios generales de la administración capaces de orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones” (2006, p. 130).

Adaptando estos conceptos a la época, se enfocaban en que el administrador conociera cómo planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.

4. Énfasis en los objetivos y en los resultados

Según Chiavenato: “Uno de los mejores productos de la teoría neoclásica es la llamada Administración por objetivos” (2006, p. 130).

De manera que para Chiavenato: “Los objetivos son valores buscados o resultados esperados por la organización, que trata de alcanzarlos a través de la eficiencia de su operación” (2006, p. 130).

Peter Drucker dice: “hoy en día está de moda menospreciar a Taylor y desacreditar su anticuada psicología, pero Él (sic) fue el primero de quien se tenga noticia, que no acepto (sic) el trabajo como un hecho cierto sino que lo examino (sic) y estudió a fondo. La manera como enfocó el trabajo sigue siendo un fundamento básico. Y aunque Taylor en su enfoque del trabajo haya sido un hombre del siglo XIX, partió de los objetivo (sic) sociales y no de la ingeniería ni del lucro...” (Chiavenato; citado por Machuca, 2009, p. 26).

Para los autores neoclásicos, la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos hacia el objetivo común. Y el buen administrador es naturalmente aquel que facilita al grupo a alcanzar sus objetivos con el mínimo desgaste de recursos y de esfuerzo y con menos atritos (sic) por otras actividades útiles (Chiavenato 1986, p. 298).

Los objetivos son el medio para evaluar el desempeño de una organización, puesto que de este modo la organización regula si se están cumpliendo los niveles de eficiencia que se había propuesto, además justifican la existencia y el desarrollo de operaciones de una empresa.

En cuanto a objetivos, las organizaciones están orientadas a tener una contribución para el individuo y para la sociedad, si estos no son definidos de modo claro la organización no podrá evaluar su desempeño y tampoco podrá determinar si está siendo eficiente en el desarrollo de sus operaciones.

Además, en cuanto a administración se requiere una estructura determinada para organizar y dirigir a todo el conjunto hacia los objetivos que se plantearon al inicio. Asimismo es posible realizar un análisis en cuanto al desempeño individual puesto que hace referencia a la eficacia del personal que trabaja dentro de las empresas, son las personas las que hacen que las organizaciones funcionen y lleguen a ser eficaces en el funcionamiento.

2.2.4. Enfoque estructuralista de la administración

Lo que se enfoca en esta teoría es la preocupación por la teoría administrativa, es decir, que hay un enfoque de organización total.

Sin duda, el primer teórico de las organizaciones fue Weber, quien se preocupó por la racionalidad desde el punto de vista estructuralista, quien considera que la organización va por un buen camino hacia el éxito, cuando existe burocracia.

De manera que el enfoque estructuralista se enfoca en dos ramas, desde el punto de la teoría de la burocracia donde existe énfasis en la estructura, y la teoría estructuralista que da énfasis a la estructuralista entre las personas y el ambiente.

2.2.4.1. Modelo burocrático de organización

Según el concepto popular, la burocracia se presenta generalmente como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término también se emplea para designar el apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, de tal modo, que se produce una ineficiencia en la organización (Chiavenato, citado por Machuca, 2009, p. 30).

Principales características de la burocracia, según Weber:

1. División de trabajo:

Según Oliveira (2002, p. 161) “Las actividades son desmembradas en tareas simples, de tal modo que cualquier persona, de cualquier tipo de organización, se pueda convertir en alguien especializado en un tiempo mínimo”

Adaptando estos conceptos a la época, se enfocaban en que la división de trabajo permitía lograr la eficiencia en la organización, ya que cada uno conoce las tareas específicas que tiene que realizar, asumiendo responsabilidad en cada una de ellas.

2. Jerarquía de autoridad

Según Oliveira (2002, p. 161) “Los puestos de los empleados se organizan de tal manera que forman la jerarquía (cadena de mando) sobre la cual se estructura la organización”

A su vez, Chiavenato comenta que “cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de uno superior” (2000, p. 460).

Dentro de este aspecto los autores manejan una similitud ya que es necesaria la jerarquía para fijar orden, debido a que cada puesto jerárquico asume responsabilidades, es por eso que el nivel jerárquico superior debe de controlar y supervisar a uno inferior.

3. Racionalidad

Según Oliveira (2002, p. 161) “todos los miembros de la organización son seleccionados con base en la calificación técnica que les permite alcanzar un desempeño adecuado”

4. Reglas y normas

El autor Oliveira comenta que (2002, p. 61) “las decisiones administrativas se basan en reglas, disciplina y controles relacionados con el cumplimiento de los deberes oficiales, aplicados de forma impersonal tanto a los empleados de la organización como a los clientes de la misma”

5. Compromiso profesional

El autor Oliveira (2002, p. 61) comenta que “los administradores trabajan por salarios fijos puesto que no son propietarios de los negocios que administran, son entrenados para realizar actividades administrativas y tratan de alcanzar la mejor calificación en eficiencia organizacional”

6. Registros escritos

Según Oliveira (2002, p. 162) “las burocracias cuentan con elaborados registros que detallan las transacciones de la organización”

7. Impersonalidad

El autor Oliveira (2002, p. 162) comenta que “las reglas y

procedimientos son aplicados de modo uniforme e imparcial; todos los administradores son evaluados de acuerdo con reglas objetivas, lo cual no le permite al superior basarse en consideraciones personales”

Se considera a Weber el precursor del estructuralismo y, más aún, como el más influyente fundador del estructuralismo en la Teoría de la organización. De manera general, la Teoría Weberiana se asemeja a la Teoría Clásica de la Organización en cuanto al énfasis puesto en la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica de la organización (Machuca, 2009, p. 31). (ver cuadro 3)

Cuadro 3. Comparación de las teorías clásicas

Taylor Administración científica	Fayol Teoría Administrativa	Weber Modelo Burocrático
Características		
-Entrenamiento en reglas y rutinas	-Definición de las funciones administrativas	-Reglas
-"Una mejor manera de hacer las cosas"	-División del trabajo	-Impersonalidad
-Motivación financiera	-Jerarquía	-División de trabajo
-División de trabajo	-Autoridad	-Jerarquía
	-Equidad	-Estructura de autoridad
		-Racionalidad
Enfoque		
-Empleado	-Estructura administrativa	-Organización total
Beneficios		
-Productividad	-Estructura definida	-Coherencia
-Eficiencia	-Profesionalización de los papeles administrativos	-Eficiencia
Inconvenientes		
-No considera las necesidades sociales	-Enfoque interno	-Rigidez
	-Importancia vital del comportamiento racional de los administradores	-Lentitud

Fuente: Oliveira, 2002, p. 178.

A nivel país, según Abusada (18 de enero de 2017). Perú le declara la guerra a la burocracia para mejorar el crecimiento. Se comenta que la excesiva regulación de Perú está frenando miles de millones de dólares en inversión y lastra la competitividad de la nación. Asimismo, la excesiva burocracia alienta a muchos de los negocios a permanecer en la economía de la sombra para ahorrar tiempo y dinero en el papeleo con la finalidad de evitar pagar impuestos. Esto origina que el sistema no pueda dar soluciones eficaces ni actuar de forma proactiva frente a los cambios del entorno.

Según Medina (28 de octubre de 2013). Hablan los ejecutivos: burocracia y corrupción son los peores lastres. El artículo se enfoca en destacar que los empresarios no pueden cambiar el entorno político solos, sino que requieren trabajar en equipo con el Estado y la sociedad civil organizada (medios de comunicación, universidades, ONG, etc.). Además, se necesita liderazgo y entender cuál es el problema de fondo para actuar con conocimiento.

Un primer paso que Medina cree necesario tiene que ver con la burocracia y destaca que, si somos capaces de reducirla y junto con ella la pila de normas y reglamentos innecesarios, se quitará un aliciente a la corrupción porque aumenta el nivel de ineficiencia en el desarrollo de las actividades institucionales y reduce la calidad del servicio que las empresas prestan a los clientes; se refleja entonces la carencia de un buen sistema de planeamiento y control.

Según Salerno (25 de julio de 2014). “Despapelización” de empresas, el camino hacia la nueva era de la gestión. MEB Perú empresa de Soluciones Documentales Integrales, busca impulsar la digitalización de archivos en el país, la “despapelización” de las empresas públicas y privadas, como primer paso en la búsqueda de una mejor cultura organizacional y cuidado del ambiente.

Además, se menciona que una persona demora un promedio de 18 a 20 minutos para encontrar un documento entre todos los archivos que una empresa puede manejar. En la era tecnológica que estamos viviendo, esos minutos son preciados, ya que representan costos para las empresas. Pero más allá del tema monetario, también refleja la cultura organizacional y la manera en que se enfrentan los nuevos cambios tecnológicos.

Se concluye que la digitalización es hoy en día una necesidad y tendencia mundial que representa un importante avance, pues contribuye de manera real y efectiva a la preservación, administración, acceso y difusión de información al nivel de los estándares de países desarrollados. Además, permite la reducción del uso del papel, generando a la vez un ahorro de miles y hasta millones de soles a las empresas.

2.2.4.2. Teoría estructuralista de la administración

Esta teoría se enfoca en la importancia del sistema abierto es decir da énfasis en la relación que existe entre las personas y el ambiente. El precursor más importante de esta teoría fue Etsioni que considera que las teorías clásicas, científica, de la burocracia y de relaciones humanas no son válidas. Esta teoría representa una visión más profunda de lo que es la organización en un sentido más amplio ya que influyen factores internos y externos dentro de la misma (Oliveira, 2002).

Para Machuca, El estructuralismo fue la más fuerte influencia de la sociología (en especial de la sociología organizacional en la Teoría Administrativa) y se preocupó por el estudio de la organización formal (deliberada y oficialmente establecida por la organización a través de organigramas y manuales de organización); pero también incorporó la organización informal (consecuencia del comportamiento de los grupos sociales informales en la organización formal) para compatibilizar ideas de la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones Humanas, consideradas hasta entonces opuestas y contradictorias(2009, p. 31).

Además, es considerada como una teoría de transición que trata de simplificar las corrientes administrativas en esa época.

Elementos principales del estructuralismo

1. Según Oliveira “la organización es concebida como un sistema social abierto y deliberadamente construido” (2002, p. 287).

Por lo tanto, la organización era vista como un sistema abierto con la finalidad de construir dichos objetivos.

La teoría estructuralista se basa en la estructura interna e informal de la organización como “unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos” (Parsons, 1960, p. 17; citado por Chiavenato, 2000, p. 509).

Es por eso que los estructuralistas se enfocaban en organizaciones complejas debido a que presentan un alto grado de complejidad y existen diferentes variables que dificultan el funcionamiento de la organización.

2. Según Oliveira “Los conflictos son considerados inevitables y, muchas veces, incluso deseables, en lo que se refiere a las relaciones empresa-empleado” (2002, p. 287).
3. Para el autor Oliveira “Los incentivos mixtos son útiles para motivar a los trabajadores, en lugar de utilizar sólo recompensas materiales (dinero), como fuente única de estimulación” (2002, p. 287).
4. Según el autor Chiavenato, la definición de hombre organizacional “es decir al hombre que desempeña roles en diferentes organizaciones” (2000, p. 510).

De este modo, el hombre moderno u hombre organizacional es un reflejo de una personalidad que ofrece su apoyo, es decir cooperativo y colectivista, además no se enfoca en él mismo, es decir no es individualista, por el contrario, es un ser social, siempre interactúa con los demás para lograr los objetivos y desempeña diversos roles en las organizaciones y cada persona está sujeto a unas normas dependiendo de su grupo social.

Según Ramírez (23 de diciembre de 2013). El área de comunicación interna de la empresa debe apoyar la estrategia organizacional. Según lo expuesto en el artículo, las empresas son conscientes de que sus encargados de comunicaciones requieren de una estructura formal que les permita conocer la teoría, las técnicas, experiencias exitosas y tendencias de la industria, que puedan ser aplicadas y adaptadas a las realidades de sus empresas.

Es importante que el departamento opere junto al área de Recursos Humanos, tenga capacidad de decisión y le sea asignado un presupuesto para alcanzar sus objetivos en materia de desarrollo de medios en comunicación interna. Eso propiciará contar con un buen intranet o una revista corporativa consistente.

2.2.5. Enfoque del comportamiento en la administración

La teoría de comportamiento se desarrolló en la década de los años 1950 y significó un giro muy importante en los conceptos administrativos, dado que aplica la psicología organizacional a la administración y porque se enfocó en el estudio de los individuos y de los grupos dentro de las organizaciones, además es importante resaltar que toma como punto de partida la teoría de relaciones humanas (Ver Figura 2).

Dentro de esta teoría el administrador necesita conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a las personas, de este modo reconoce que las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación de personas.

Según Da Silva “los factores que determinan la formación de los grupos se apoyan en la idea del consenso interpersonal, es decir, una base común de concordancias entre quienes lo integran sobre los objetivos y los medios para alcanzarlos” (2002, p. 218).

De este modo, se distingue de las otras escuelas porque le otorga mucho más valor al comportamiento del individuo y su desenvolvimiento dentro de las organizaciones y redujo las posturas normativas que proponían las anteriores teorías como son la clásica, la de la burocracia y la de relaciones humanas.

Según Da Silva “Esta corriente se presenta como un nuevo patrón de la teoría y la investigación, que intenta liberarse de las ideas preconcebidas de la dinámica de grupo y que desarrolla una visión propia, analítica y experimental” (2002, p. 220).

La teoría del comportamiento tiene su mayor exponente en Simon, ganador del premio Nobel de Economía en 1978. Dentro de las características más resaltantes de la teoría del comportamiento destacan su énfasis en las personas, su estudio sobre los conflictos entre los objetivos individuales y los conflictos organizacionales. La figura 3 muestra los representantes de la motivación humana, en los cuales se fundamenta la teoría del comportamiento: McGregor, Maslow y Herzberg.

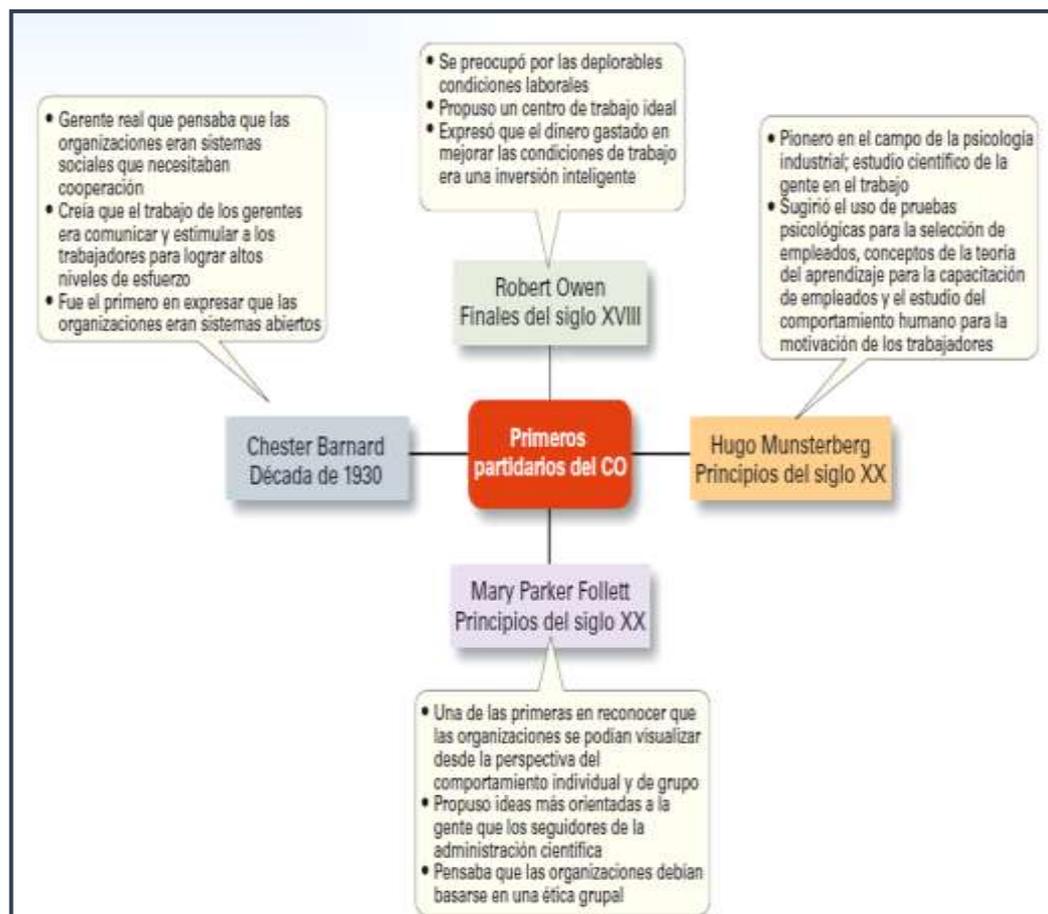


Figura 2. Los primeros partidarios del comportamiento organizacional
Fuente: Robbins y Coulter 2010.

En los estudios de Simon se destaca que el objetivo de la administración no debe ser maximizar y optimizar la actividad, sino que se debe encontrar el punto que satisfaga desde todos los puntos de vista la mejor acción que pueda tomar la organización, en pro de lograr un beneficio que cubra sus expectativas sin llegar a la racionalidad (Da Silva, 2002).

Es importante resaltar que el énfasis en las personas que trabajan en las organizaciones inicia con los estudios de Hawthorne, los cuales se realizaron desde la perspectiva de la administración científica, determinando cuáles eran los factores que afectaban la productividad, desde el punto de vista de los incentivos y el ambiente de trabajo.

La teoría del comportamiento (o Teoría Behaviorista) significó una nueva dirección y un nuevo enfoque de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y descriptivas de las teorías anteriores y la adopción de las posiciones explicativas y descriptivas (Chiavenato, citado por Machuca, 2009, p. 34).

Asimismo, los precursores del comportamiento afirmaron que el administrador debe conocer las necesidades humanas para entender el comportamiento humano y en base a esto motivar a los trabajadores (Machuca, 2009).

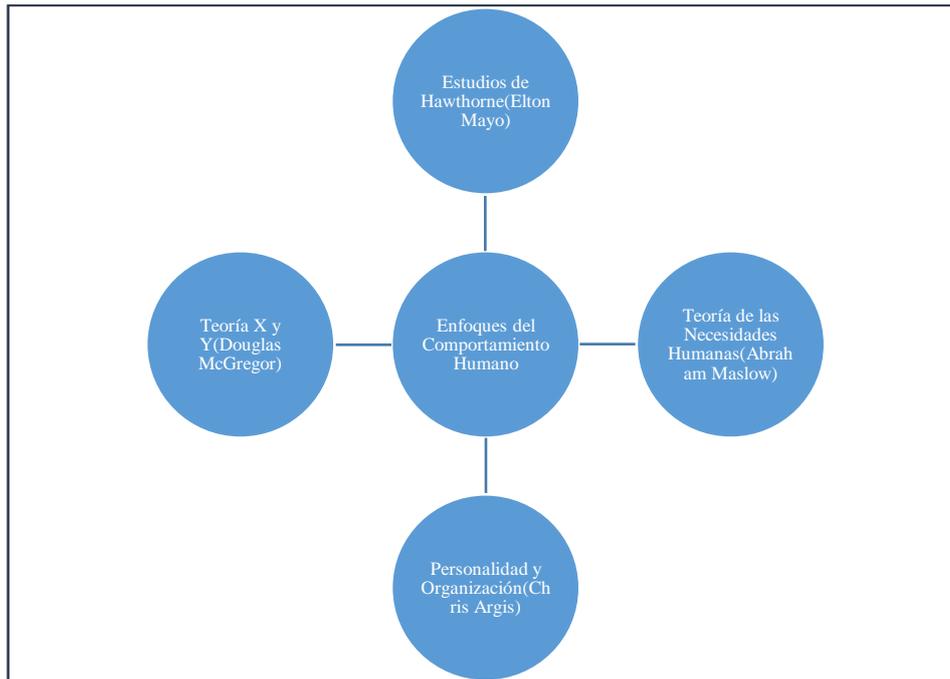


Figura 3. Fundamentos del Enfoque del Comportamiento Humano en la Administración
Fuente: Schermerhorn, 2003

2.2.5.1. Jerarquía de las necesidades humanas

Abraham H. Maslow abarca aspectos que se habían dejado de lado en las teorías previas; parte de la existencia de necesidades en las personas desde que nacen. Lo que lleva a actuar a un individuo son las motivaciones que surgen como fruto de las carencias relacionadas con necesidades orgánicas.

Como se muestra en la figura 4, Maslow jerarquiza las necesidades en una pirámide, y considera que las superiores no se manifiestan hasta que las inferiores han sido satisfechas (Machuca, 2009).

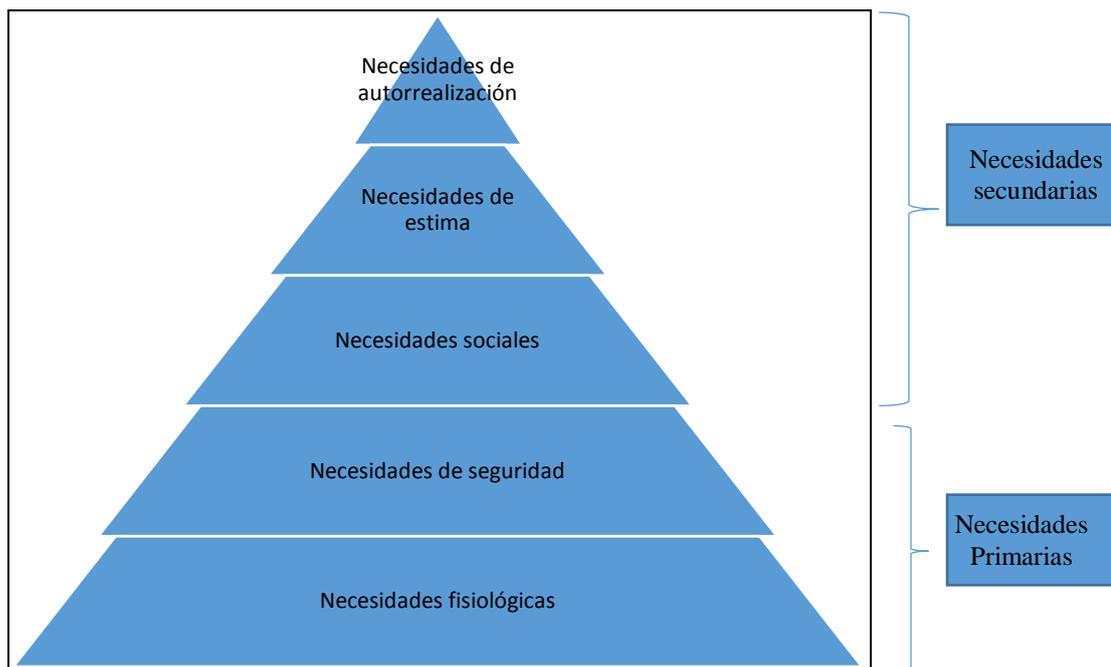


Figura 4. La jerarquía de las Necesidades, según Maslow
Fuente: Chiavenato, 1995: 523.

A continuación, se describen cada una de las necesidades:

- ✓ Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, de sueño y reposo, de abrigo, etc. Están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie.
- ✓ Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Ellas indican requerimientos de estabilidad, de protección contra la amenaza o de escape al peligro.
- ✓ Necesidades sociales: surgen en el comportamiento, cuando las necesidades primarias no necesariamente se encuentren satisfechas. Entre ellas están las necesidades de asociación, de participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y de amor.
- ✓ Necesidades de estima: son las necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Comprenden la auto percepción, la necesidad de aprobación social, de respeto, de estatus, de prestigio y de consideración.
- ✓ Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y están encima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo a realizar su propio potencial y autodesarrollarse continuamente.

2.2.5.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg formuló una teoría que es una extensión interesante de la perspectiva de Maslow. Su enfoque se deriva del análisis “incidentes críticos”, descritos en entrevistas realizadas a muchas personas de distintas empresas y países

mediante los cuales se trataban de determinar qué factores provocaban satisfacción e insatisfacción laboral (lo que gustaba o no gustaba en las personas de su trabajo) , tal como se muestra en la figura 5 (Oliveira, 2002).

Los resultados indicaban que cuando las personas hablaban del sentimiento de insatisfacción laboral se referían a factores extrínsecos al trabajo y que cuando hablaban de sentirse bien o satisfechas, aludían a elementos intrínsecos del mismo. Herzberg los llamó factores higiénicos y factores motivacionales respectivamente (Oliveira, 2002).

Como resultado de la investigación se llega a determinar las características, de los trabajadores que se encuentran satisfechos con su trabajo y de los que no se encuentran satisfechos con su trabajo.

En primer lugar, se identificaron factores intrínsecos tales como el trabajo mismo, el reconocimiento y la responsabilidad, lo cual destaca en las personas que están satisfechas en su trabajo.

Por otro lado, resalta los factores intrínsecos tales como las políticas de la compañía, las condiciones de trabajo, la supervisión, los cuales se mencionaban cuando las personas no están satisfechas con su trabajo.

MOTIVADORES	FACTORES DE HIGIENE
<ul style="list-style-type: none"> • Realización • Reconocimiento • El trabajo mismo • Responsabilidad • Progreso • Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión • Políticas de la compañía • Relación con el supervisor • Condiciones de trabajo • Salario • Relación con los compañeros • Vida personal • Relación con los subordinados • Prestigio • Seguridad
Extremadamente satisfecho	Extremadamente insatisfecho

Figura 5. Teoría de Herzberg de Motivación-Higiene
Fuente: Robbins, 2000, p. 53

1. Factores higiénicos o factores extrínsecos: están relacionados con el entorno y están fuera del control de las personas tales como el salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, etc. Estos factores sólo evitan la insatisfacción de los empleados (Machuca, 2009).
2. Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con lo que el individuo realiza para desempeñar su trabajo. Por lo tanto están relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización (Machuca, 2009).

A este respecto, la teoría surge para explicar el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo, de esta forma la satisfacción con el

cargo que se ocupa en una organización, está relacionada con los desafíos que tengan que enfrentar los trabajadores en sus puestos, mientras que la insatisfacción estará vinculada al ambiente de trabajo.

El enriquecimiento de las tareas depende del desarrollo de cada persona y se debe ajustar a las características individuales de cambio. Puede ser vertical (eliminar las tareas más simples y aumentar otras más complejas) u horizontal (eliminar las tareas relacionadas con ciertas actividades y aumentar otras diferentes, pero del mismo grado de dificultad (Chiavenato, 2014).

Con el enriquecimiento de los puestos se logra que los empleados tengan un mayor grado de responsabilidades, se logra que se identifique con los objetivos, que sepa que no importa el cargo que tengas, sus iniciativas siempre serán apoyadas para que la organización mejore.

Asimismo, Herzberg, con su teoría propone el “enriquecimiento de tareas” como un medio de motivación continua, puesto que de esta forma las tareas más simples y elementales pasarán a obtener nuevos desafíos para las personas que la realizan.

2.2.5.3. Teoría X y Teoría Y

McGregor compara dos estilos antagónicos de administración (ver cuadro 4), la teoría X se caracteriza por ser mecanicista y pragmática, mientras que la teoría Y se caracteriza por estar basada en un enfoque moderno del comportamiento humano (Chiavenato, 2014).

Teoría X

Este estilo de administración se caracteriza por ser rígido y autocrático, las personas son consideradas medios de producción. El enfoque tradicional de la administración tiene conceptos erróneos sobre el comportamiento humano, considera que las personas son perezosas, que evitan el trabajo y las responsabilidades por miedo al cambio, que no poseen iniciativa y que necesitan ser dirigidas para que logren cumplir los objetivos encomendados (Machuca, 2009).

Teoría Y

Presenta un estilo de administración dinámica, reacciona a oportunidades para que los trabajadores puedan desarrollar sus potencialidades y a la vez contribuir al crecimiento profesional. Se caracteriza por ser participativo y considera que las personas se esfuerzan por enfrentar nuevos retos y responsabilidades (Machuca, 2009).

Haciendo referencia al enfoque actual de la teoría del comportamiento, los gerentes tienen la responsabilidad de crear cargos que motiven a las personas, e impulsar el trabajo en equipo.

Según el diario Gestión (08 de enero de 2015). Fomente que sus empleados se ayuden entre ellos. De acuerdo al artículo publicado, la estrategia y los incentivos de las compañías, a menudo están vinculados a la productividad individual. Los empleados podrían mostrarse renuentes a ayudarse entre ellos, porque no quieren que su productividad individual sufra. Por lo tanto, los gerentes deben reestructurar los incentivos financieros para premiar y crear bonos basados en metas grupales; de manera que las personas que conforman la organización trabajen de modo conjunto para lograr objetivos comunes.

De este modo, se debe promover gente con alto desempeño, que comparta información y trabaje conjuntamente para ayudar a que toda la compañía tenga éxito.

Cuadro 4. Características de las teorías “X” y “Y”

TEORÍA X	TEORÍA Y
Centrada en la producción	Centrada en el empleado
Autocrática	Democrática
Control externo	Control interno
Papel del administrador	
Supervisión estrecha, con comportamiento directivo	Supervisión laxa, con comportamiento de apoyo
Enfoque principal	
Se hace hincapié en el control, la coacción y la sanción	Se hace hincapié en el crecimiento, autonomía y la recompensa
Naturaleza humana	
Las personas son prejuiciosas, carecen de ambición, necesitan ser conducidas y tienen poco grado de motivación	A las personas, por naturaleza, les gusta trabajar, quieren hacer su mejor esfuerzo y son motivadas por su autocontrol y desarrollo personales

Fuente: Oliveira, 2002.

2.2.6. Enfoque sistémico de la administración

Ludwig Von Bertalanffy (alrededor de 1930) elaboró una teoría interdisciplinaria denominada Teoría General de Sistemas, capaz de trascender los problemas exclusivos de cada ciencia y de proporcionar principios y modelos generales para todas las ciencias involucradas; de modo tal que los descubrimientos efectuados en cada ciencia puedan utilizar los demás (Machuca, 2009, p. 40).

Esta teoría es denominada la teoría general de sistemas, en la cual abarca la organización desde un punto de vista global, es decir que no se puede entender cada una de las partes que conforman la organización de manera ajena o aislada sino que debe existir una integración de cada una de ellas (Chiavenato, 2000).

Dicho enfoque abarca 3 aspectos principales: ciencia del sistema, tecnología del sistema y filosofía del sistema.

Cibernética y administración

En este campo de la cibernética tiende a utilizar el computador para sustituir diversas actividades que antes eran realizadas por el hombre, generando una ventaja y también poder realizarlo en un menor tiempo (Chiavenato, 2000).

Según Chiavenato “la cibernética es una ciencia interdisciplinaria que ofrece sistemas de organización y procesamiento de información y control que ayuda a otras ciencias” (2000, p. 704).

A su vez Bertalanffy (citado por Chiavenato, 2000, p. 705) comenta que “la cibernética es una teoría de los sistemas de control basada en la comunicación (transferencia de información) entre el sistema y el medio, y dentro del sistema y del control (retroalimentación) de la función de los sistemas con respecto al ambiente”.

Desde un punto de vista más práctico se puede definir como un conjunto de elementos en cuales existe una relación entre ellos para lograr un objetivo en las cuales operan un input (entradas) que constituye un insumo importante que viene de afuera, por ejemplo, la materia prima y un output (salidas) que es el resultado de la operación.

Teoría matemática de la administración

Esta teoría ha contribuido de manera cuantitativa en diferentes aspectos de la administración permitiendo un mejor control de los recursos humanos, financieros, comerciales, siendo un gran apoyo cuando se toma decisiones (Chiavenato, 2000).

Asimismo “se preocupa por construir modelos matemáticos capaces de simular situaciones reales de la empresa” (Machuca, 2009, p. 42).

Según Chiavenato “la teoría matemática hace énfasis en el proceso decisorio y lo trata de modo lógico y racional mediante un enfoque cuantitativo y determinista” (2000, p. 741).

En síntesis “la Teoría Matemática ha permitido nuevas técnicas de planeación y control, y, sobre todo, ha representado un formidable apoyo en la toma de decisiones, en el sentido de optimizar el trabajo” (Machuca, 2009, p. 43).

2.2.7. Enfoque contingencial de la Administración

El enfoque de contingencias (en ocasiones llamado enfoque situacional) fue concebido por gerentes, asesores e investigadores que trataron de aplicar los conceptos de las escuelas más importantes a las situaciones reales que vivían. Cuando métodos que eran muy eficaces para una situación no funcionaban en otras, buscaban una explicación (Stoner, 1996, p. 52).

Con este enfoque se propone que la eficacia organizacional no se logra siguiendo un modelo único, sino que es el resultado de alinear los

objetivos de la empresa a las condiciones variables de un entorno cambiante como son la tecnología y el ambiente. De esta manera las organizaciones deben tener en cuenta las distintas perspectivas del ambiente externo, y trabajar sus planes organizacionales, su estructura y el desarrollo de sus actividades teniendo en cuenta el entorno (Machuca, 2009).

“El enfoque de contingencias significa un giro importante de la teoría moderna de la administración, porque representa cada serie de relaciones de la organización sujeta a sus circunstancias singulares” (Stoner, 1996, p. 53).

La teoría de la Contingencia reconoce también que lo que es buena estructura para una organización tal vez no funcionen igual para otra; y que aquello que funciona en una ocasión quizá no lo haga en el futuro conforme las circunstancias cambien (Machuca, 2009, p. 45).

2.3. Los retos del futuro: el trabajo en el siglo XXI

Al realizar el análisis de los cambios que se están produciendo actualmente en el entorno se puede analizar que son “Las organizaciones como todos los sistemas sociales, son organismos vivos que evolucionan en el tiempo” (Tushman y Nadler, citados por Aguirre, Castillo y Tous, 2003, p. 320).

En el análisis de las variables determinantes de la estructura se ha podido contrastar cómo esta no es más que una determinada forma de respuesta, más o menos adecuada, a unos ciertos requerimientos: las estructuras organizativas surgen como productos del ambiente, de la tarea y la tecnología, de la estrategia, de los aspectos sociales, humanos y políticos, variables todas aquellas que se van modificando y por lo tanto requiriendo los ajustes apropiados de la organización (Aguirre, Castillo y Tous, 2003, p. 320).

Con todos los cambios se trata de que las organizaciones tengan un desarrollo acorde con las evoluciones que se están dando, se propone un cambio organizativo, con esto se pretende que la empresa se vaya adaptando de modo favorable a las distintas situaciones que le presenta el entorno, de modo que sepa responder de modo tangible (Aguirre, Castillo y Tous, 2003).

El cambio organizativo puede definirse como un proceso previsto y sistemático que se lleva a cabo para cambiar la cultura, la estructura, los procesos, sistemas y comportamientos de la organización, en aras a mejorar su efectividad en la resolución de sus problemas y en la consecución de sus objetivos (Lippitt, Langseth y Massop, citados por Aguirre, Castillo y Tous, 2003, p. 321).

Al mencionar acerca de la gestión del cambio organizativo se destaca que “Uno de los procesos más importantes de las organizaciones es el cambio: las exigencias de cambio pueden provenir de la necesidad de adaptación al entorno o de realizar ajustes y modificaciones del sistema determinado desde adentro” (Mintzberg, Quinn y Voyer, citados por Aguirre, Castillo y Tous, 2003, p. 323).

Para el cambio organizativo, uno de los instrumentos empleados es el Desarrollo Organizacional; se define como “un proceso de cambio planteado, que parte de un diseño estratégico e incide sobre la estructura, la cultura y los comportamientos de la

organización” (French y Bell, citados por Aguirre, Castillo y Tous, 2003, p. 324).

De este modo, la necesidad de cambio aparece debido a la presión de unas fuerzas tanto internas como externas, que implican condiciones nuevas para la operación de una organización, condiciones a las que es necesario adaptarse mediante una nueva estrategia y una nueva forma de actuar (Aguirre, Castillo y Tous, 2003, p. 320).

Al respecto, “las organizaciones deben analizar periódicamente las condiciones de estas fuerzas para poder apreciar cuándo es necesario introducir cambios , anticipándose a su necesidad y antes de que afecten negativamente al rendimiento organizativo” (Bennis, citado por Aguirre, Castillo y Tous, 2003, p. 325).

Del mismo modo, el proceso de cambio “es muy importante que se lleve a cabo de manera sistemática, es decir, recopilando información que permita efectuar un diagnóstico preciso, analizando los datos con objetividad y otorgando suficiente retroalimentación para mostrar cómo el cambio será beneficioso para todos los integrantes de la organización” (Kreitner y Kinicki, citados por Aguirre, Castillo y Tous, 2003, p. 326).

Se espera que los trabajadores se involucren, que participen a fondo, que demuestren creatividad y encuentren satisfacción personal en su trabajo. Se espera que sean elementos del equipo, que comprendan las necesidades y metas de la organización en su conjunto y que empleen las nuevas tecnologías de la mejor forma posible (Schermerhorn, 2003, p. 16).

Por lo tanto implica el logro personal de cada uno de ellos, en la cual tienen que agregarle valor a la empresa y esto se manifiesta porque lo que buscan las empresas es que los trabajadores tengan iniciativas y sean competentes de acuerdo a lo que el entorno les pueda exigir, debido a que este es cambiante y dinámico (Schermerhorn, 2003).

Los retos del futuro abarcan (ver figura 6):

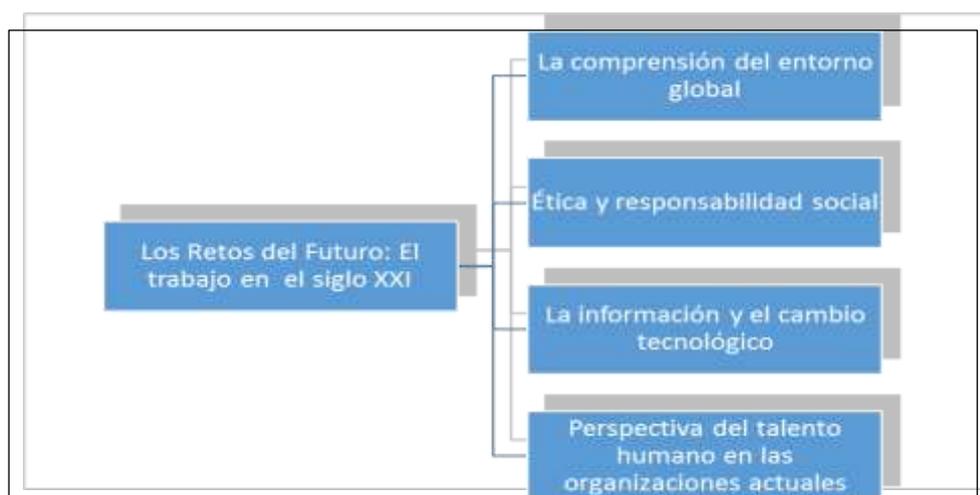


Figura 6. Los retos del futuro: El trabajo en el siglo XXI
Fuente: Elaboración propia

2.3.1. Comprensión del entorno global

Según Schermerhorn “Ingresar en una economía global como una empresa de negocios significa, a menudo, adaptar los productos a necesidades locales en todo el mundo” (2003, p. 17).

En un ejemplo cotidiano, las personas que usan sus zapatos favoritos no pueden decir con seguridad en dónde se fabricaron sus zapatos.

Asimismo “Cada vez hay más productos que se diseñan en un país mientras que sus componentes se fabrican en otros, y el montaje de producto final se lleva a cabo en otra nación más” (Schermerhorn, 2003, p. 16).

En ese sentido la economía global está cambiando las estrategias económicas de los negocios.

La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural que ha influido en la vida diaria de las personas.

La globalización ha originado la interacción constante de las empresas y a la vez influye directamente en ellas, de manera que se da una apertura económica entre los distintos países, ya que se unifican mercados, sociedades y culturas, en diferentes ámbitos del entorno (político, económico y cultural).

Una de las características del entorno globalizado actual es el comercio global. Los países y las empresas han realizado comercio entre ellos durante siglos.

El comercio global actual está formado por dos fuerzas: las alianzas comerciales regionales y los tratados comerciales negociados a través de la Organización Mundial de Comercio.

En la figura 7, se puede observar los temas abarcados en cuanto a la comprensión del entorno global.

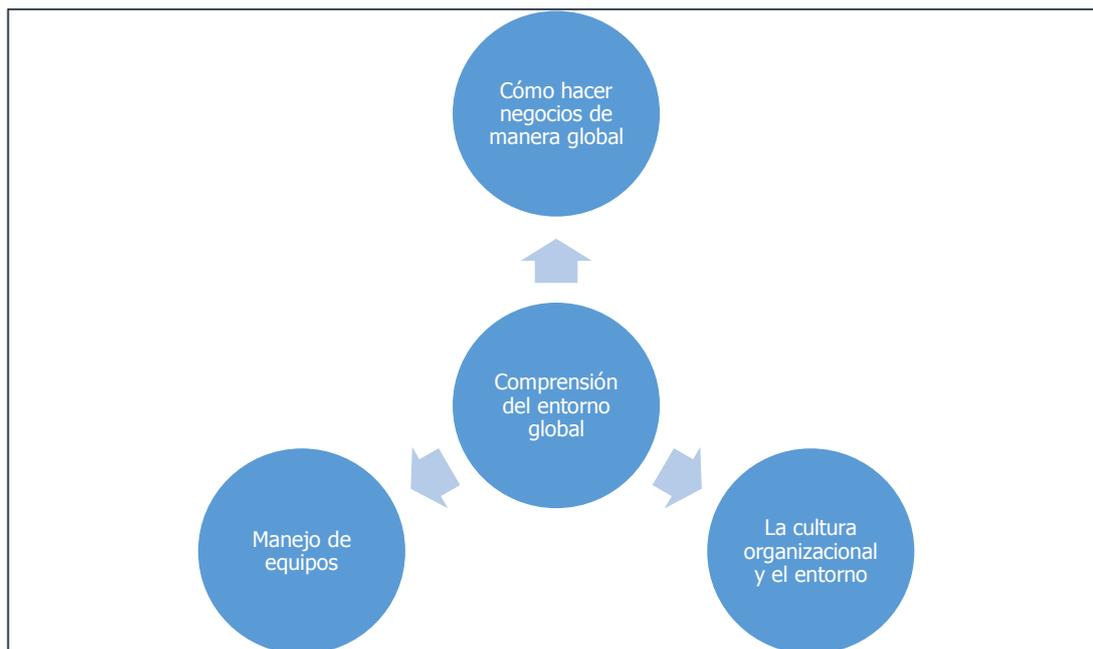


Figura 7. La comprensión del entorno global
Fuente: Elaboración propia

2.3.1.1. Como hacer negocios de manera global

A primera vista, los gerentes podrían querer ingresar al mercado global con una inversión mínima. En ese punto querrían comenzar un sourcing global, esto significa la compra de materiales o trabajo alrededor del mundo basado en un menor costo. La meta es aprovechar costos más bajos con el objeto de ser más competitivos. Sin embargo, cada etapa sucesiva de La internacionalización va más allá del outsourcing global (Robbins y Coulter, 2010, p. 77-78).

El siguiente paso de la internacionalización podría tener que ver con la exportación que hace referencia a los productos que la empresa ofrece a otros países, es decir, la fabricación local de los productos y su venta al exterior. Asimismo una organización también podría realizar importación que tiene que ver con la adquisición de productos en el extranjero que se comercializan de manera local (Robbins y Coulter, 2010).

Por lo tanto “la exportación como la importación suponen una inversión y un riesgo mínimos; esta es la razón de que los pequeños negocios utilicen estos métodos para que la empresa sea global” (Robbins y Coulter, 2010, p. 77).

Hoy en día cualquier gerente que se encuentre en un nuevo país enfrenta nuevos retos, esto influye en la visión global que debe tener el administrador que dirige en un país extranjero.

Entorno político-legal

El entorno político-legal de un país no tiene que ser riesgoso o inestable para que sea motivo de preocupación para los administradores. El simple

hecho de que difiera del país de origen es importante. Los gerentes deben reconocer estas diferencias si tienen la esperanza de comprender las restricciones y las oportunidades existentes (Robbins y Coulter, 2010, p. 80).

Entorno económico

Un gerente global debe estar consciente de los riesgos económicos al hacer negocios en otros países. Primero es importante comprender el tipo de sistema económico de un país. Los dos tipos más importantes son la economía de libre mercado y la economía planeada (Robbins y Coulter, 2010, p. 80).

Entorno cultural

“Las organizaciones tienen diferentes culturas, las empresas también. La cultura nacional es el conjunto de valores y actitudes que comparten los individuos de un país específico, el cual define su comportamiento y creencias sobre lo que es importante” (Robbins y Coulter, 2010, p. 81).

2.3.1.2. La cultura organizacional y el entorno: creación de una cultura que apoya la diversidad

“La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (Robbins, 2010, p. 46).

De esta forma, hay dimensiones que nos permiten tener una idea general de la cultura organizacional, como son la innovación y toma de riesgos, la orientación a resultados, orientación a la gente, atención al detalle, estabilidad, orientación a los equipos y agresividad. Dependiendo de en qué dimensión enfatiza más, se puede concluir cuál es el enfoque. Es por ello que ninguna empresa tiene la misma cultura, unas pueden poner énfasis en el cliente, mientras que por ejemplo otra puede centrar su atención en la innovación y en la toma de riesgos.

Pero y de dónde proviene la cultura organizacional y cómo continúa, y es que los fundadores juegan un rol principal al ir formando una imagen de lo que quieren que sea la organización, una vez que la cultura está establecida, depende de la alta administración, y de la sociabilización; los altos mandos son quienes dirigirán la selección de los nuevos miembros y facilitando su adaptación a todos los procesos de la organización. Por su parte la sociabilización, ayuda en cuanto contribuye a que los nuevos miembros de la organización sepan de qué forma es que se realizan las cosas en la empresa.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente surge el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo aprenden los empleados la cultura?

Historias

“Las historias de la organización generalmente son narraciones sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la compañía, violación de reglas y reacciones ante errores pasados” (Robbins, 2010, p. 49).

Símbolos materiales

“Los símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante y el tipo de comportamiento apropiado y qué se espera de ellos (por ejemplo, arriesgado, conservador, autoritario, participativo, individualista)” (Robbins, 2010, p. 50).

Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una forma de identificar y unificar a los miembros de una cultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros avalan su aceptación a la cultura y su disposición para conservarla (Robbins, 2010, p. 50).

Retos del cambio organizacional

Schermerhorn nos dice que en tiempos actuales, el cambio es inevitable, y que los altos ejecutivos deben ser “agentes de cambio en las organizaciones”, esto significa que deben tener liderazgo para el cambio, esto implica que estén dispuestos a asumir riesgos y que confíen en su capacidad de poder lograr todas las metas que se han propuesto, que tomen la iniciativa, que aprovechen cada una de las oportunidades que se les presentan (2003).

Las organizaciones innovadoras se caracterizan porque detrás de ellas hay toda una cultura organizacional que las respalda, y es que hasta la estrategia de la organización debe estar alineada en ese aspecto, la toma de riesgos en ellas no es un problema, es más lo asumen como parte del proceso porque saben que de esa forma lograrán tener éxito en el largo plazo. Y es que el concepto ha nacido con la visión de lo que pretende llegar a ser, ha hecho que sus objetivos organizacionales estén alineados en esa recta.

Asimismo las estructuras organizacionales son las que definen a las empresas innovadoras, se busca que las áreas trabajen en conjunto como lo haría una pequeña empresa y es que de eso se trata de crear equipos multifuncionales que sean capaces de lograr grandes cosas porque se han analizado desde diferentes puntos de vista. Por tal motivo el área de investigación y desarrollo ya no es un área aislada.

2.3.1.3. Manejo de equipos

En la Figura 8, se puede observar la división de los equipos de trabajo, con los cuales trabajan las empresas hoy en día.

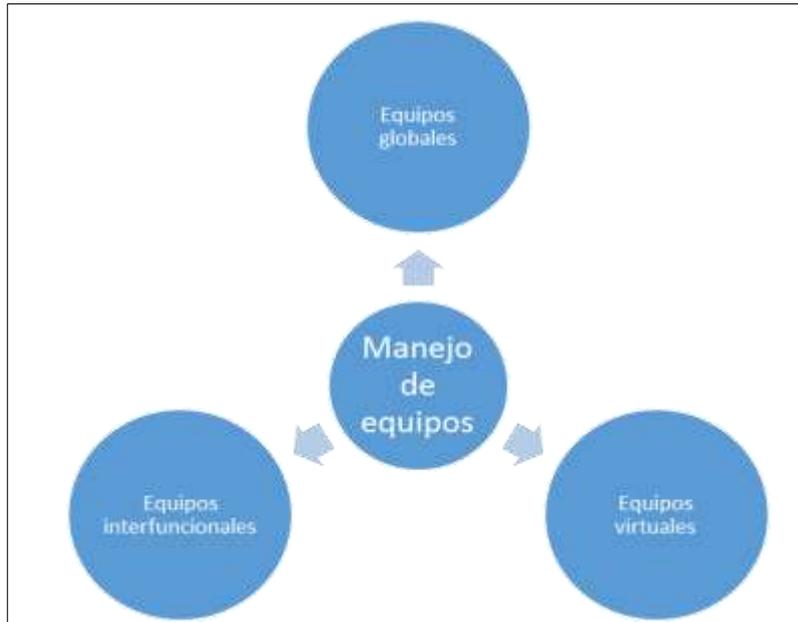


Figura 8. Manejo de equipos globales
Fuente: Elaboración propia

Equipos globales

Hoy en día, al ser las organizaciones globales, los trabajadores están en constante interacción con personas de un país distinto y que por lo tanto tienen una cultura totalmente diferente, esto les permite que los equipos sean diversos y que a la vez se complementen, aportando diferentes puntos de vista a las decisiones que se puedan tomar en la organización, y que son de manera conjunta. (ver Cuadro 5)

Cuadro 5. Cuadro de Ventajas y desventajas de los equipos globales

Desventajas	Ventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Desagrado de los miembros del equipo. • Miembros del equipo recelosos. • Estereotipos. • Problemas de comunicación. • Estrés y tensión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor diversidad de ideas. • Pensamiento de grupo limitado. • Aumento en la atención para comprender otras ideas, perspectivas, etcétera.

Fuente: Basado en N.Adler, International Dimensions in Organizational Behavior, 4a. ed., (Cincinnati, OH: South-western Publishing, 2002), p. 141-147.

“Además de reconocer el conocimiento, habilidades, destrezas y personalidad de los miembros del equipo, los gerentes deben estar familiarizados y comprender claramente las características culturales de los grupos y de los miembros de los grupos que manejan” (Robbins y Coulter, 2010, p. 248).

“Sin embargo, las investigaciones han demostrado que un equipo global multicultural es más capaz de capitalizar la diversidad de ideas representadas si se utiliza una amplia gama de información” (Robbins y Coulter, 2010, p. 249).

Una mayor delegación por parte de la gerencia está relacionada con algunos avances de equipos, ya sea por computadora o virtuales. Por lo tanto la responsabilidad de la gerencia radica en la capacidad de dirigir estos equipos, para el mejor funcionamiento de la organización (Schermerhorn, 2003).

Equipos interfuncionales

“El equipo interfuncional, cuyos miembros provienen de diferentes unidades y partes funcionales de una organización, es indispensable para la consecución de estas metas de diseño” (Schermerhorn, 2003, p. 355).

Asimismo los integrantes de un equipo interfuncional comparten información con los diferentes miembros de la organización, es decir trabajan de manera conjunta para resolver un problema (Schermerhorn, 2003).

Equipos virtuales

Los equipos virtuales “es un equipo de personas que trabajan juntas y resuelven problemas interactuando en gran parte por medio de la computadora en lugar de hacerlo cara a cara” (Schermerhorn, 2003, p. 356).

Al trabajar en ambientes virtuales, los miembros del equipo abordan problemas y buscan consenso acerca de cuál es la mejor forma de enfrentarlos. Las juntas de equipos electrónicas pueden causar problemas, particularmente cuando las relaciones de trabajo de los miembros son despersonalizadas y se pierden algunas de las ventajas de la interacción directa (Schermerhorn, 2003, p. 357).

El manejo de conflictos en los equipos globales no es fácil, en especial si se trata de equipos virtuales. Los conflictos pueden interferir con la forma en que el equipo utiliza la información. Sin embargo, las investigaciones han demostrado que en las culturas colectivistas, el estilo colaborador de manejo de conflictos puede ser muy eficaz (Robbins y Coulter, 2010, p. 249).

Los gerentes enfrentan retos en cuanto a los equipos globales, ya que tienen que potenciar las diversas capacidades y habilidades de los miembros que conforman los equipos, partiendo desde aspectos fundamentales como lo es la comunicación, y prestando atención a las diferencias que se pudieran suscitar, por lo tanto se debe escoger qué tipo de equipo global.

2.3.2. Ética y responsabilidad social

Nosotros somos responsables ante la comunidad en la cual vivimos y trabajamos y también ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, respaldar buenas acciones y obras de caridad y pagar nuestros impuestos. Debemos alentar las mejoras cívicas, así como mayores oportunidades de salud y educación. Debemos mantener en buenas condiciones la propiedad que tenemos el privilegio de usar; protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales (Schermerhorn, 2003, p. 17).

Temas de Responsabilidad Social y de Ética en el mundo actual

1. Manejo de errores de ética e irresponsabilidad social

- Liderazgo ético
 - Sea un buen modelo mediante la ética y la responsabilidad.
 - Siempre diga la verdad
 - No esconda o manipule información
 - Sea capaz de reconocer sus errores
 - Comparta sus valores personales, comunicándoselos con regularidad a los empleados
 - Resalte los valores compartidos importantes para la organización o el equipo
 - Utilice un sistema de reconocimientos para hacer responsable a todos de los valores
- Protección a empleados que denuncian problemas de ética

Por eso es importante que los gerentes garanticen a los empleados que denuncian casos o problemas de ética, que no enfrentarán riesgos personales o profesionales (Robbins y Coulter, 2010, p. 109).

2. Fomento del espíritu empresarial social

“Empresario social: Un individuo u organización que busca las oportunidades para mejorar la sociedad mediante enfoques prácticos, innovadores y sustentables” (Robbins y Coulter, 2010, p. 110)

3. Diversidad de la fuerza laboral

Según Schermerhorn las “organizaciones están aprovechando rápidamente la eficiencia de las computadoras y las tecnologías de capital intensivo. Conforme se acelera el cambio tecnológico, también aumenta la demanda de trabajadores que posean la habilidad para usar la tecnología en todo su potencial” (2003, p. 18).

2.3.3. La información y el cambio tecnológico

Según el artículo publicado por Becerra (2 de abril de 2017). La transformación digital: la nueva forma de relación entre empresa y público. Se identifica que en el mundo de los negocios, las tecnologías digitales a menudo cambian la manera de hacer el trabajo. Las organizaciones saben que si quieren seguir estando al día, deben adoptar la tecnología digital. Pero la forma en que implementan esta transformación hace la gran diferencia a la hora de lograr o no sus objetivos.

No obstante, conforme la transformación digital en todos los sectores industriales y países continúa desarrollándose, la dimensión de las personas en estas transformaciones ha emergido como la llave para abrir el valor y asegurar la sostenibilidad de los cambios. Debido a que las áreas como el desarrollo de liderazgo y las adquisiciones de talento externo pueden requerir enfoques completamente diferentes e innovadores en los nuevos entornos digitales, las

organizaciones deben estar preparadas para cambiar y evolucionar rápidamente, particularmente para asegurarse de que todos los empleados tengan la oportunidad de participar en este nuevo entorno.

La digitalización también requiere nuevas formas de trabajo, a medida que las organizaciones colaboran más entre sí desconociendo la jerarquía, los empleados deben adaptarse a las nuevas estructuras, responsabilidades y resultados del equipo. Esto es posible, pero solo si la dirección y el liderazgo están realmente convencidos del valor de adaptar la estructura organizativa e invertir en esta nueva forma de trabajar.

Según Schermerhorn “para bien o para mal, vivimos ahora en un mundo que está dominado cada vez más por códigos de barras, cajeros automáticos, campañas de telemarketing computarizadas, correo electrónico, recursos de internet, comercio electrónico y cosas parecidas” (2003, p. 19).

Por lo tanto la “tecnología constituye un nuevo recurso en los negocios” (Schermerhorn, 2003, p. 19). En otras palabras las redes permite que cualquier persona se pueda contactar desde cualquier lugar y que la comunicación en los negocios sea más efectiva.

Asimismo “el nuevo sistema para crear riqueza consta de una red global y en expansión de mercados, bancos, centros de producción y laboratorios en comunicación instantánea unos con otros, intercambiando constantemente flujos enormes y cada vez más grandes de datos, información y conocimiento” (Toffler, citado por Schermerhorn, 2003, p. 19).

“En un mundo donde el cambio ocurre a una velocidad acelerada, se debe apreciar el impacto de la tecnología emergente de computación. Esa es la nueva era del trabajador del conocimiento, alguien cuya mente es activo fundamental para los empleadores” (Schermerhorn, 2003, p. 19-20).

Dentro de este marco es necesario que el profesional tenga la capacidad para operar y comunicarse mediante la tecnología, ya que base para su desarrollo profesional.

Como se detalla en el trabajo de Schermerhorn (2003) “Nos encontramos en la era de la organización que aprende y es aquella que se vale de las personas, los valores y los sistemas para cambiar y mejorar constantemente su desempeño con base en las lecciones de la experiencia” (p.378)

Y es que hoy en día las organizaciones respaldan muchas iniciativas que tienen sus colaboradores y los alientan a seguir creando, las fallas se ven como oportunidades de analizar en qué te equivocaste, en qué no pusiste suficiente atención, significa que esto le ayuda a crecer a la compañía, que puede mejorar constantemente los productos que ofrece y todo esto no solo en el departamento de investigación y desarrollo, sino que los cambios son a nivel organizacional, se vuelve una dinámica constante que responde de modo satisfactorio a lo que está demandando el entorno.

De todo lo anterior, se deduce que la innovación les permite a las empresas crecer, adaptarse a nuevos contextos, a nuevos retos a sobrevivir frente a empresas que no innovan y que solo se quedan con lo que les hizo tener éxito, en este mundo actual, son las empresas más arriesgadas, las que mantienen su éxito a largo plazo.

El rol de los directivos en el proceso de innovación es muy importante, los empleadores deben brindar un espacio de trabajo que pueda estimular el desarrollo de la creatividad, y que si se dan iniciativas, se deben llegar a concretar de modo que sean aplicables.

Y hacia donde se orientan las empresas actuales, en cuanto a innovación, es muy importante la interfuncionalidad de los equipos de trabajo, (multidisciplinarios), que se combinen varias áreas para el desarrollo de un prototipo determinado, de este modo cada quién tendrá algo que aportar desde el punto de vista de su especialidad. Asimismo, en las empresas muchas veces se da la oportunidad de contratar gente que viene del extranjero, al ser otra cultura y tener unas formas particulares, permite una mayor diversidad, y por último se fomenta que los trabajadores asistan a eventos de carácter internacional para que puedan poner en práctica lo aprendido en su país de origen.

“Las innovaciones exitosas están siendo producidas por equipos interfuncionales con personas de mercadotecnia, fabricación y finanzas que participan en trabajos de investigación desde el inicio” (Schermerhorn , cita a Peter Drucker , 2003, p.381).

Dentro del tema de información y cambio tecnológico, se abarcarán los siguientes puntos: tecnología de información y toma de decisiones, avances en los sistemas de información y el impacto de la tecnología en el siglo XXI (ver figura 9).

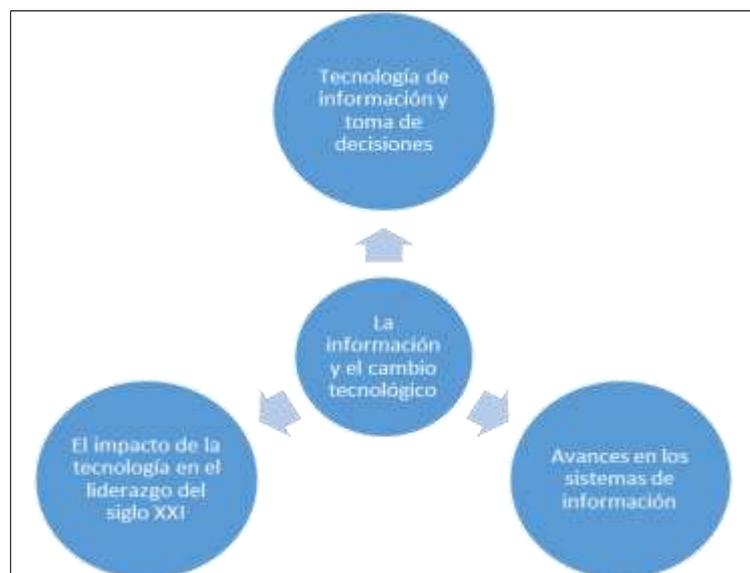


Figura 9. La Información y el cambio tecnológico
Fuente: Elaboración propia

2.3.3.1. Tecnología de información y toma de decisiones

La evolución de las tecnologías de la computación y la información ha permitido que las organizaciones tengan una presencia digital, es decir que se ven influenciadas por las tendencias tecnológicas.

Según el diario Gestión (14 de marzo de 2017). En el artículo ¿Cómo cambia el trabajo en la nueva era digital?, menciona que las organizaciones de la era digital se configuran a partir de redes de equipos y, por ello, es fundamental crear entornos que faciliten el diálogo y la incorporación de distintos estilos de trabajo. El mercado cada vez es más global y las empresas de todo el mundo tienen el reto de crear modelos inclusivos en los que se tengan en cuenta a todo tipo de profesionales.

La tecnología ha modificado por completo las reglas del mundo del empleo. La construcción de equipos flexibles, la retención de los mejores y la formación de perfiles multidisciplinarios son tendencias que cobran más importancia que nunca. En este nuevo escenario, los profesionales deben renovar sus competencias continuamente y adaptarse a plantillas en las que prima la diversidad.

Asimismo “las organizaciones progresistas hacen todo lo que pueden para aprovechar las computadoras y la tecnología de la información para simplificar el trabajo, mejorar la eficiencia de operación y lograr mejoras en el desempeño laboral” (Schermerhorn, 2003, p. 51).

Comercio electrónico

El comercio electrónico llamado “*e-business*”, ésta es una forma de negocios en la cual las transacciones comerciales ocurren a través del uso de TI avanzada, incluyendo la aplicación de telecomunicaciones especiales y el uso de la computadora” (Schermerhorn, 2003, p. 51).

El comercio electrónico ha permitido que los usuarios adquieran sus productos de una manera rápida, ya que realizar compras por internet es más fácil y eficaz. Sin embargo no es una buena noticia para el detallista local (Schermerhorn, 2003).

A su vez IBM es una de las compañías que describe como desarrollar el e-business en los siguientes pasos:

- 1- Establecer un sitio en la red para publicar información electrónicamente.
- 2- darle al sitio la categoría de “autoservicio” para que los clientes puedan realizar operaciones como verificar su estado de cuenta o rastrear la ubicación de un paquete para entrega.
- 3- continuar desarrollando el sitio para permitir transacciones, incluyendo la compra y venta de mercancías, y manejo de cadenas para el abasto de recursos y la distribución de productos.

Según Pueyrredon (23 de mayo de 2016). Se comenta en el artículo Ahora sí el comercio electrónico está creciendo en el Perú; que cada vez más peruanos están encontrando que el comercio electrónico es un gran beneficio ya que les genera comodidad y ahorro de tiempo y dinero en el momento de realizar sus compras.

En los últimos cuatro años, el comercio electrónico en nuestro país ha estado creciendo a tasas del 8% anual, según Visanet, es decir que el 2015 se alcanzaron ventas por US\$2 mil millones. Por lo tanto la mayor demanda se ve reflejada en estas cifras.

Para Pueyrredon, los factores que han llevado que el comercio electrónico tenga un mayor crecimiento son:

1. La fuerte demanda de los consumidores.
2. La aparición de nuevas firmas que están generando una muy buena experiencia de compra.

A su vez Cabrera, director digital para Latinoamérica de la firma japonesa, señala que una de las motivaciones para apostar por el Perú ha sido el rápido crecimiento de la penetración de Internet que registra.

Estrategias a la vista

Para Pueyrredon “si bien la desconfianza en este canal es algo que se está dejando atrás, todavía hay una gran cantidad de peruanos que aún no ha comprado vía ‘online’. El reto es, en esa línea, generar una buena experiencia de compra para fidelizar al consumidor”

Asimismo Ricardo Alonso, VP ejecutivo regional de e-Commerce de Falabella, quien agrega que, ante un cliente más exigente, es necesario que las empresas cumplan con entregar los productos deseados en el menor tiempo y brinden facilidades de pago y de devolución, de ser el caso.

Según Patiño (29 de marzo de 2017). Como menciona en su artículo La E-Commerce la alternativa digital para romper las barreras que afectan a las Pymes; se destaca que en los últimos años, el comercio electrónico ha tenido un gran despegue, lo cual puede ser una solución beneficiosa para la formalización de las mypes, ya que se han visto afectadas por la presencia digital que las rodea como es el comercio electrónico.

Según Cáceda, Ceo y fundador de la Capece, el principal problema es la confianza ya que cuando uno realiza una compra online surgen varias interrogantes ¿Mi producto llegará a tiempo, en buen estado, a la dirección que pedí? O simplemente se pregunta si llegará.

Es por eso que Él se cuestiona por qué los peruanos tienen mayor preferencia en comprar productos a Amazon o Alibaba y no a una mype local, que entrega el producto a menor tiempo, la respuesta a esta interrogante es la confianza.

Además Cáceda, plantea una alternativa que permitirá incrementar la confianza en los usuarios a través del desarrollo de una ley para regular y estandarizar el comercio electrónico en el país a través de un código de ética estándar a los suscriptores y un sello de confianza promovido por la Capece que certifique la formalidad de un negocio.

Asimismo Cáceda, considera que las compras por internet se realizan a través de la web con un 30% los próximos dos años mientras que las realizadas a través del móvil crecerán 55%.

Los negocios necesitan una presencia digital. Por lo tanto Cáceda propone soluciones a las barreras a las que se enfrentan las mypes por la presencia del comercio electrónico en el Perú

Las soluciones son las siguientes:

1. El desarrollo de una ley o un sello de calidad que estimule el comercio electrónico, puede abrir potencialmente las puertas de un mercado enorme a un grupo grande de microempresarios.
2. La clave es la formalidad. Si bien es cierto para la mypes es un proceso un poco tedioso, pero los esfuerzos lo valen, sobretodo en la web. Además es necesario que una mype sea formal para vender a través de un canal online.
3. Es necesario la formalidad, no porque sea un requisito básico sino porque todas las pasarelas de pago lo van a exigir cuando quieras realizar una transacción.

2.3.3.2. Avances en los sistemas de información

Los sistemas de información utilizan los últimos avances tecnológicos, para recabar, organizar y distribuir datos, ya que se utilizan para la toma de decisiones. Por lo tanto es importante que el personal tenga acceso a la información correcta para que pueda desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo (Schermerhorn, 2003).

Sistemas de información gerenciales

Un sistema de información hace uso de la TI para satisfacer las necesidades de información de los gerentes cuando toman una decisión.

Según Schermerhorn, los errores más comunes en los sistemas de información que deben evitarse son:

- No suponga que tener más información es siempre mejor.
- No suponga que las computadoras eliminan la necesidad de discernimiento humano.
- No suponga que la tecnología más novedosa es la mejor.
- No suponga que nunca habrá un mal funcionamiento en su computadora
- No suponga que todo el mundo entienda su sistema.

Sistemas e intranets intraorganizacionales

Las intranets intraorganizacionales son redes de cómputo que permiten que las personas que forman parte de una organización puedan estar comunicados mediante una base de datos de manera electrónica, permitiendo una mayor integración entre las personas que forman parte de la organización (Schermerhorn, 2003).

Asimismo “Una tendencia relacionada con este tema es la aparición de redes de integración de la empresa para mover información rápidamente y con exactitud desde un punto a otro dentro de una organización” (Schermerhorn, 2003, p. 55).

Sistemas y extranets interorganizacionales

“Los extranets son redes de cómputo que usan el internet público para permitir la comunicación entre la organización y los elementos de su ambiente externo. Usando la nueva TI, los sistemas de información entre dos o más organizaciones” (Schermerhorn, 2003, p. 55).

Asimismo constituyen componentes fundamentales entre los proveedores y los clientes, que les permite compartir información (Schermerhorn, 2003).

2.3.3.3. El impacto de la tecnología en el liderazgo del siglo XXI

Según Gibellini (17 de marzo de 2016), en su publicación: El impacto de la tecnología en el liderazgo del siglo XXI, rescata que los líderes del siglo, serán los protagonistas de dar el salto digital que necesitan sus organizaciones.

Para Paola Gibellini, todas las personas que conforman una empresa deben tomar decisiones en estas condiciones. Existe un elemento adicional que es la gran cantidad de información que se produce a cada minuto en nuestro planeta. Se calcula que el conocimiento humano se duplica cada dos años. Dentro de este escenario, la tecnología nos permite analizar una inmensa cantidad de información rápidamente.

Asimismo, destaca que es muy difícil liderar debido a la globalización. Por lo tanto, es importante que el líder del siglo XXI pueda adaptarse a diferentes culturas y tenga la habilidad de motivar a los demás desde cualquier parte del mundo.

Gibellini afirma que las competencias más importantes de un líder en un contexto de globalización son:

- Auto administración
- Aplicación de la pericia técnica
- Administración de personas y tareas
- Comunicación

Para Gibellini, la tecnología, constituye una herramienta esencial en la toma de decisiones, manejo de equipos y flujo de información.

El mercado exige organizaciones flexibles, ágiles en sus cambios y toma de decisiones. Donde los productos y los insumos son cada día más rápidos en rotación. Hoy aparecen y a los días o semanas desaparecen. Cada día es más extraño ver un producto que tenga años en el mercado, porque las empresas ya no fabrican lo mismo todo el tiempo sino que están en constante innovación e integración de procesos, explica la experta.

2.3.4. Perspectiva del talento humano en las organizaciones actuales

Según lo publicado en el diario Gestión (26 de mayo de 2016), titulado Capital Humano: la fuerza de trabajo que mueve a las empresas; se comenta que en la actualidad las organizaciones consideran casi por consenso que su Capital Humano es el factor fundamental que activa y hace sustentable su crecimiento. Si bien la mayoría de las empresas capacitan a su personal, son pocas las que evalúan científicamente si este proceso tiene resultados favorables para el área y para el negocio en general.

Hoy la cuantificación de los efectos resultantes de las prácticas y políticas de Capital Humano, es lo que permitirá reconocer, por un lado; si los procesos están cumpliendo los objetivos planificados, y por otro, las “palancas” que permiten efectuar mejores gestiones acorde a la realidad de la empresa.

Asimismo, las personas son el principal recurso intangible de las organizaciones, los gerentes buscan reclutar a los mejores talentos, pero no solo se queda en eso, puesto que la administración de los recursos humanos se da de forma estratégica, se parte de la selección de personal, inducción y capacitación teniendo en cuenta aspectos claves como la remuneración y el ofrecerles a los empleados una línea de carrera.

El desarrollo del área de recursos humanos en la actualidad es la prioridad de todo empleador, se busca contratar y retener los talentos cuyas habilidades y conocimientos son necesarios para enfrentar todos los retos que nos propone el siglo XXI.

Dentro de la administración estratégica de recursos humanos según Schermerhorn, “El proceso de administración de recursos humanos implica atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral talentosa y llena de energía para apoyar la misión, los objetivos y las estrategias organizacionales” (2003, p.240).

Nieri (15 de junio de 2016) en su publicación ¿Qué debe hacer una empresa para alcanzar la categoría de Great Place to Work? Menciona los pilares básicos para que una empresa pueda alcanzar la categoría de Great Place to Work son:

1. La alta gerencia y los líderes de la organización deben tener la misma decisión de establecer en la empresa una cultura que los pueda hacer crecer y que a la vez sea percibida por los clientes.
2. Se deben establecer políticas claras para todos los jefes y debe existir una adecuada gestión de equipos.
3. Fomentar el desarrollo de nuevos programas con la finalidad de agregar valor a la organización, incentivando a los trabajadores al aporte de ideas innovadoras.

Y es que en estos tiempos las empresas no solo compiten por ser las número uno en los rankings, va mucho más allá, las economías en crecimiento representan un auténtico reto para las organizaciones hoy en día.

Desde la perspectiva del talento humano en las organizaciones actuales, abarcamos temas como la proyección profesional, las competencias en el área de trabajo, fuerzas laborales futuras, situaciones de liderazgo en el siglo XXI y diseño de puestos (ver figura 10).

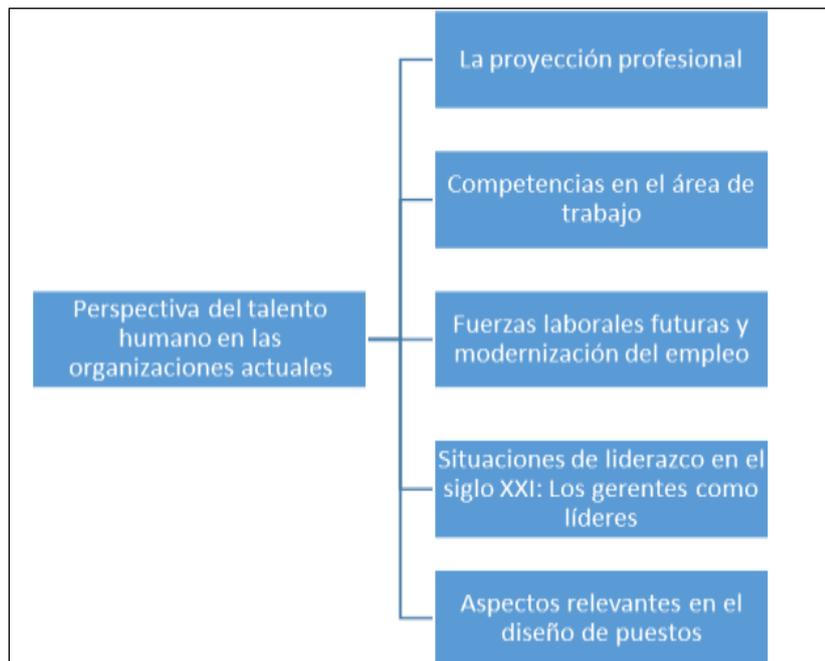


Figura 10. Perspectiva del Talento Humano en las organizaciones actuales
Fuente: Elaboración propia

2.3.4.1. La proyección profesional

En la actualidad el egresado de una universidad debe estar preparado para prosperar en cualquier trabajo que se le presente como una oportunidad para crecer profesionalmente, en el cual demuestre sus habilidades y aptitudes

Según Schermerhorn “usted puede construir una cartera en documento o electrónica que no solamente incluya un currículum

profesional sino también ejemplos de las habilidades y aptitudes que usted haya demostrado en el trabajo real durante sus estudios universitarios” (2003, p. 20).

Asimismo “Una cartera del estudiante bien organizada puede ser una fuente importante de ventaja en los mercado competitivos tanto en periodos de prácticas como en empleo formal” (Schermerhorn, 2003, p. 20).

Además Rafael Zavala¹, en un seminario explicó que es importante que en el primer nivel de un profesional del futuro se conozca y se cuestionen en que son buenos y en que son malos, ya que conociéndose saben cuáles son sus posibilidades.

El nuevo profesional del futuro engloba el nuevo camino a la cima y radiografía del profesional exitoso. Se debe tener en cuenta que no existen las cosas imposibles sino la gente ineficiente, eso es lo que exige las empresas, uno tiene que saber adaptarse a los cambios y pensar como lo puedo hacer (capacidad para hacerlo).

2.3.4.2. Competencias en el área de trabajo

La resiliencia

Existen competencias que requieren los administradores y no están relacionadas con las diferentes funciones que realizan dentro de la organización. Una de ellas es la resiliencia.

Según Rafael Zavala, en un seminario realizado en la Universidad de Piura, explicó que resiliencia es la capacidad de caerse y volverse a levantar. Se adquiere con la fuerza de voluntad.

Por ejemplo, un administrador comete un error en su trabajo y su jefe le llama exageradamente la atención. Si bien al principio el administrador se sentirá desanimado, gracias a la resiliencia, podrá dominar sus emociones, corregir sus errores y no le guardará rencor a su jefe.

Todos hemos pasado por momentos difíciles en nuestra vida o en el propio trabajo, pero nos levantamos y logramos salir adelante.

A su vez “La resiliencia es la capacidad de soportar la presión e incluso el fracaso debido a circunstancias adversas y conseguir recuperar la armonía interna” (Cardona, 2009, p. 171).

El administrador que posee un alto nivel de resiliencia no disminuye su productividad cuando atraviesa circunstancias críticas, porque no se

¹ Seminario Youth for development, realizado El 22 de octubre de 2016

deja abatir por los problemas, en cambio, los asimila, los procesa y logra aprender positivamente de ellos. Por lo tanto es capaz de recuperarse y seguir adelante (Cardona, 2009).

Trabajo en equipo

Se dice que los equipos de fútbol, las organizaciones no gubernamentales, en los negocios y en la industria, no se puede dejar de lado el trabajo en equipo ya que cada uno constituye una pieza clave dentro de la organización (Cardona, 2009).

Según Cardona, trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para tener un objetivo en común. Ello supone entender las interdependencias que se dan en los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de las mismas a favor de la consecución de esa meta común (Cardona, 2009, p. 154).

“Por lo tanto cuando se trabaja en equipo se genera riqueza ya que cada integrante comparte sus ideas, habilidades, conocimientos y experiencia, generando un valor agregado de manera conjunta” (Cardona, 2009, p. 154).

Gestión del tiempo

“Es una competencia básica para un directivo y para cualquier ser humano. La gestión del tiempo se relaciona directamente con eficiencia y calidad de nuestra vida e, indirectamente con nuestra felicidad personal y del entorno” (Cardona, 2009, p. 185).

Asimismo “Es importante que nos planteemos qué queremos hacer con nuestra vida y, por tanto, con nuestro tiempo, y cómo vamos hacerlo” (Cardona, 2009, p. 187).

2.3.4.3. Fuerzas laborales futuras y modernización del empleo

La ponente Kathya Gallo² explicó el tema de los cambios que se están realizando en el entorno, así como los nuevos procesos estructurales que están proponiendo, además de una reconfiguración en las formas de realizar el trabajo, se destaca que el talento es muy importante, constituye el verdadero aporte a las organizaciones, más que el capital.

Se explicaron las fuerzas globales futuras más relevantes como son:

➤ **Demografías cambiantes**

Las economías más desarrolladas en lugar de tener crecimiento demográfico y abundancia de mano de obra, están teniendo fuerzas laborales estáticas o que disminuyen, con inquietudes acerca de la productividad.

² Seminario de Emprendimiento y Empleabilidad, realizado el 04 de noviembre de 2016.

➤ Mayor elección individual

Facilidad de Aprendizaje: La habilidad y el deseo de crecer rápidamente y adaptar las habilidades actuales para mantenerse relevante durante un mercado laboral en reconfiguración.

➤ Incremento de la sofisticación del cliente

Las organizaciones están aplicando cada vez más sistemas de sofisticación de cadenas de suministros para la adquisición y retención de talento, mientras que los clientes, los reguladores y los consumidores están exigiendo una mayor comprensión de la información y como esta se maneja.

➤ Revolución tecnológica

Dado el cambio constante, es más difícil para las personas mantener al día sus habilidades o para los educadores lo que los gerentes de reclutamiento necesitarán en 03 años a partir de ahora.

Dentro de los nuevos acuerdos de trabajo (ver figura 11), están los nuevos horarios de trabajo, la semana laboral corta, los horarios flexibles, el trabajo a distancia o teletrabajo, son nuevas formas que surgen en el imperante ambiente cambiante que es un reto para las organizaciones, depende de ellas el poder adaptarse y la forma en cómo lo aplicaran a los casos particulares.

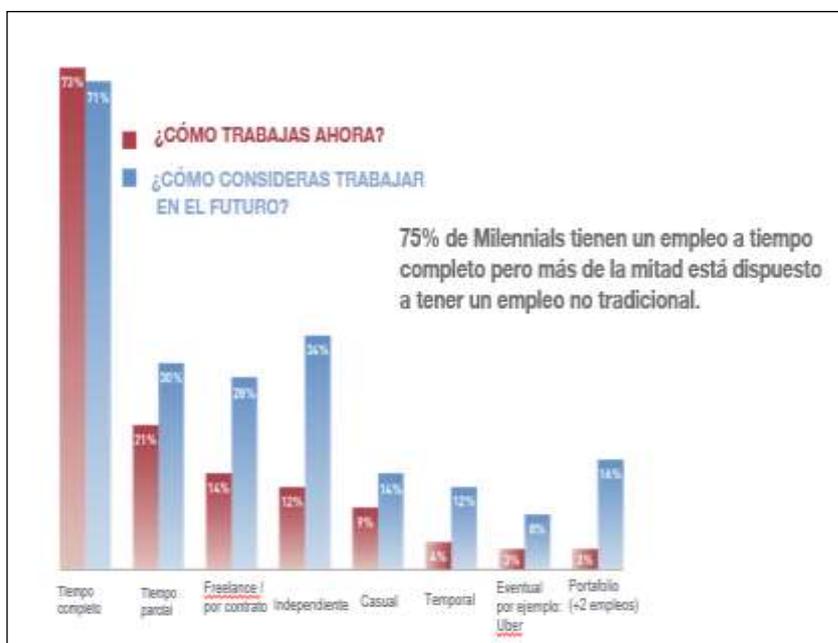


Figura 11. Las nuevas formas de trabajar

Fuente: Seminario de Emprendimiento y Empleabilidad, noviembre 2016

Según Peñaranda, C. (Del 15 al 21 de febrero de 2016).Alto nivel de habilidades en trabajadores es clave para incrementar el crecimiento. La Cámara: La revista de la Cámara de Comercio de Lima, menciona las características del mercado laboral, en base al World Economic Forum, en la cuales destaca que debe tener la flexibilidad necesaria para facilitar la

movilidad de la fuerza laboral de una actividad económica a otra y a un bajo costo; además se deben asegurar incentivos al esfuerzo de los trabajadores y premiar la meritocracia en los puestos de trabajo.

De esta forma las empresas deben tener buenas políticas de reclutamiento de personal, pues es importante que se reconozcan las habilidades que se necesitan en los puestos, por considerarse clave al tener un impacto en los niveles de productividad.

Asimismo la OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económico) destaca que son importantes las habilidades en las personas que conforman la organización ya que fortalece la capacidad de un país, para competir en una economía que se basa en diferentes aspectos como: la capacidad de innovación, aprovechar al máximo los recursos tecnológicos y el uso adecuado del conocimiento. A su vez permitirá superar la tasa de desempleo e incrementar las competencias laborales con la finalidad de obtener una mayor productividad.

Teletrabajo, nueva era laboral

Según Obreros Charún, J. (30 de enero de 2017). Teletrabajo, nueva era laboral. Suplemento económica. (205), p. 1-2

Las empresas además de tener muy claro que la innovación y las herramientas que tienen un impacto tecnológico, en tiempos actuales desempeñan un papel muy importante, puesto que les ayudan a las empresas a tener mejores resultados que muchas veces se traducen en temas de costos.

El teletrabajo involucra que se aprovechen las tecnologías de la información para cambiar los paradigmas que se tienen de los contratos, puesto que, el trabajador ya no debe desplazarse hacia su lugar de trabajo.

En este sector podemos destacar labores en marketing, ventas, diseños, tecnología de informática y comunicación. El teletrabajo es una manera distinta de contratar; no obstante, establece requisitos, funciones, objetivos y metas como cualquier otro trabajo (ver cuadro 6).

En primer lugar, las organizaciones empresariales, tanto privadas como públicas, deben identificar las posiciones o puestos que son teletrabajables.

Una vez cumplido con este punto, el siguiente se refiere al establecimiento de perfiles y competencias de los candidatos.

En nuestro país, el teletrabajo se rige por la ley N° 30036 que permite una correcta aplicación y promueve el equilibrio de las actividades realizadas en cualquier ámbito social.

Cuadro 6. Ventajas del teletrabajo

<i>VENTAJAS DEL TELETRABAJO</i>
Aporta productividad y eficiencia.
Reduce costos fijos y variables de la empresa.
Facilita el acceso al empleo del trabajador con discapacidad.
Reduce el ausentismo y mejora el rendimiento laboral.
Beneficia a trabajadores con responsabilidades familiares.
Ahorro monetario en vestuario, alimentación y transporte público.
Permite la consolidación de la vida personal y familiar.
Reduce el riesgo de accidentes de trabajo.
Promueve nueva cultura de trabajo, liderazgo y decisión.
Reduce el tránsito público y mejora el medio ambiente.
Disminuye el desempleo
Permite el desarrollo de una generación de emprendedores.
El teletrabajador goza de autonomía, se convierte en su propio jefe.

Fuente: Gerencia legal CCL

Según Zavala (Del 15 al 21 de febrero de 2016). Teletrabajo: Nueva Modalidad de Contratación Laboral. La Cámara: La revista de la Cámara de Comercio de Lima, el teletrabajo es una opción idónea para aquellas personas que necesitan un cambio en la forma de realizar sus labores diarias apoyadas en los avances de la tecnología e innovación. Es evidente que esta modalidad laboral genera menos costos y mayor productividad para la empresa.

Asimismo el teletrabajador tiene los mismos derechos y obligaciones establecidas para los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada. En nuestro país hay varias empresas que ya han optado por el teletrabajo. Por ejemplo, las compañías Cisco System Perú, IBM Perú, Microsoft Perú, BCP, Neptunia, Edelnor, Interbank, Repsol y Sociedad agrícola Virú.

2.3.4.4. Situaciones de liderazgo en el siglo XXI: los gerentes como líderes

“No Es fácil ser un jefe de información (CIO) hoy en día. Esta persona, quien es responsable del manejo de las actividades de tecnología de la información de una compañía, enfrenta muchas presiones externas e internas” (Robbins y Coulter, 2010, p. 383)

Los nuevos gerentes del siglo XXI deben desempeñarse como estrategias globales, maestros en tecnología, políticos consumados y líderes/ motivadores.

A continuación abordaremos temas relacionados con el liderazgo como son manejo del poder, empowerment y liderazgo.

➤ **Manejo del poder**

Según Robbins y Coulter las cinco fuentes que se han identificado para que un líder sea efectivo son: el poder legítimo, coercitivo, de recompensa, experto y referente (2010).

- Poder legítimo representa el poder que un líder tiene como resultado de su posición dentro de una organización. Aunque las personas en puestos de autoridad también tienden a tener poder de recompensa y coercitivo, su poder legítimo es más amplio que el poder de coaccionar y recompensar.
- Poder coercitivo es el poder de un líder para castigar o controlar. Los seguidores reaccionan ante ese poder por miedo a los resultados negativos que se pueden dar si no cumplen. Por lo común, los gerentes tienen un poder coercitivo, como la capacidad de suspender o degradar a los empleados, o de asignarles trabajos desagradables o indeseables.
- Poder de recompensa es el poder para otorgar recompensas positivas. Éstas pueden ser cualquier cosa que una persona aprecia, como dinero, evaluaciones de desempeño favorable, ascensos, funciones interesantes, compañeros de trabajo amistoso y turnos laborales o territorios de ventas preferenciales.
- Poder experto es el que se basa en la experiencia, en las habilidades especiales o en el conocimiento. Si un empleado tiene habilidades, conocimientos o experiencia importantes para un grupo de trabajo, su poder experto resalta.
- Poder referente es el que surge por los recursos o rasgos personales deseables. El poder referente se desarrolla a partir de la admiración de otros y un deseo por ser como ellos.

➤ **Empowerment**

Los gerentes guían a sus empleados mediante el otorgamiento de facultades de decisión, o empowerment, lo cual consiste en dar a los empleados un tipo de poder de decisión los trabajadores. Millones de empleados como individuos y equipos de empleados están tomando decisiones operacionales importantes que afectan directamente sus trabajos (Robbins y Coulter, 2010, p. 385).

➤ **Liderazgo, trabajadores del conocimiento y nuevas tendencias en administración**

Los líderes juegan un papel muy importante en la creación de estado de ánimo de la sociedad. Pueden servir como símbolos de la unidad moral de la sociedad. Pueden expresar los valores que la mantienen unida. Y aún más importante pueden concebir y articular metas que alejen a las personas de sus preocupaciones sin importancia, de los conflictos que desgarran a una sociedad, y los unan en la búsqueda de objetivos que merezcan sus mejores esfuerzos (Gardner, citado por Shermerhorn, 2003, p. 85).

Los gerentes del SXXI tienen la tarea de sobresalir en las diferentes funciones administrativas que desempeñan día a día. Se trata de analizar cuáles son las nuevas perspectivas sobre administración y las características específicas que debe tener un gerente para que su liderazgo sea efectivo (Shermerhorn, 2003).

Para Shermerhorn los gerentes del siglo XXI deben ser:

- Estratega global: que reconozca las interconexiones entre naciones, culturas y economías en la comunidad mundial y sea capaz de planear y actuar dándoles la consideración debida.
- Maestro en tecnología: que se sienta cómodo con la lata tecnología existente, entienda las tendencias tecnológicas y sus implicaciones y sea capaz de aplicarlas en su provecho.
- Político consumado: que comprenda la creciente complejidad de las regulaciones gubernamentales y el ambiente legal, y sea capaz de trabajar cómodamente en la interface entre ellas y los intereses de la organización.
- Líder/motivador: que sea capaz de atraer trabajadores altamente motivados e inspire su entusiasmo al crear un clima de alto desempeño, en el cual los individuos y los equipos puedan realizar su mejor esfuerzo.

Si se analiza el entorno en el cual están las empresas actualmente, nos podremos dar cuenta que Según Peter Drucker el conocimiento es el principal recurso de una sociedad competitiva. Los nuevos administradores deben estar en constante capacitación para seguir logrando su desarrollo profesional. Asimismo los gerentes del siglo XXI deben lograr una diferencia real en cuanto a resultados de desempeño y ventaja competitiva, teniendo en cuenta la ética. Es por ello que se dice que el liderazgo trae consigo nuevos desafíos como son los trabajadores del conocimiento (Shermerhorn, 2003).

“Se requieren líderes con sólidas habilidades humanas, sintonizados con la naturaleza de una sociedad de información/servicio, que comprendan las dimensiones internacionales y que establezcan los compromisos con el aprendizaje para toda la vida” (Shermerhorn, 2003, p. 86).

2.3.4.5. Aspectos relevantes en el diseño de puestos

Se busca tener un diseño organizacional estratégico que permita optimizar el mejor uso de los recursos humanos, sin embargo no solo es importante analizar los puestos de forma particular, sino que hace falta poner énfasis en los equipos de trabajo y es que esto a su vez, tiene mucha relación con la diversidad de la fuerza laboral, con enfrentarse a los nuevos retos que propone una economía globalizada.

Según Schermerhorn un puesto de trabajo es un conjunto de tareas ejecutadas en apoyo a los objetivos organizacionales. El proceso de diseño de puestos consiste en crear o definir los puestos distribuyendo las tareas de trabajo específicas entre los individuos y los grupos. Deben contribuir al logro de dos objetivos fundamentales: la satisfacción y el desempeño laborales (2003, p. 308).

Y es que justamente es esto lo que exigen los trabajos actuales, se refiere a que el diseño de puestos esté orientado de tal modo que produzca una satisfacción al empleado realizar las tareas que le han sido encomendadas y a la vez, el desarrollo de estas tenga un impacto de alto rendimiento en la empresa, que es lo que busca el empleador, se buscan altos niveles de productividad en cada una de las tareas realizadas.

En el contexto en que vivimos la satisfacción laboral, influye mucho en las conductas que se pueden dar en los trabajos y es que está vinculada a factores tales como el salario percibido, las funciones, los superiores, el equipo de trabajo y si es que la empresa le ofrece a los trabajadores la posibilidad de hacer línea de carrera en la organización en la que está.

Un aspecto fundamental relacionado con la satisfacción laboral es el ausentismo, y es que si los trabajadores están satisfechos con su puesto de trabajo, las funciones que deben realizar, se sienten muy motivados a trabajar y si deciden permanecer en la compañía se produce lo que se denomina rotación de personal.

Si se habla de costos en la empresas, el ausentismo y la rotación de personal pueden ser significativos porque se debe realizar reclutamiento y capacitar a los nuevos ingresantes, es decir , la empresa en este lapso está teniendo una disminución de sus niveles de productividad.

Hay factores que están muy relacionados con la satisfacción laboral y que según Schermerhorn tienen un impacto para la calidad de la vida laboral “El compromiso con el puesto se define como el grado en el cual un individuo está dedicado a su trabajo” (2003, p.309)

Y es que sin duda estos dos conceptos están estrechamente vinculados, una persona que da mucho más de lo que se espera en cuanto a las tareas que desempeña está produciendo un impacto positivo a nivel empresa, y al lograr gente comprometida con su trabajo, que fusiona sus metas personales a las metas que se ha propuesto la empresa, es quien ha comprendido el sentido del compromiso organizacional.

En términos relacionados con la capacidad, los gerentes actuales buscan reclutar personas con talento, que sean de parte fundamental del trabajo en equipo que deben realizar. El área de recursos humanos tiene como objetivo el fortalecer y desarrollar las capacidades de los trabajadores mediante la constante capacitación.

Y es necesario que el desarrollo de las capacidades, esté acompañado de recursos, directrices claras, tecnologías avanzadas, y es que todo esto complementa en gran medida el desarrollo de las capacidades que ya se han desarrollado.

Todo lo anterior está estrechamente vinculado a la disposición que tenga el trabajador, es decir, al esfuerzo y es que esto es importante porque va relacionado con las motivaciones.

Es importante destacar que en el nuevo lugar de trabajo hay una clara orientación hacia lo que es el enriquecimiento de los puestos como un medio de fomentar el desarrollo de los empleados, en ambientes cambiantes, pues el entorno exige estar en constante proactividad, de manera que podamos responder de forma eficaz a todos los retos que se presenten.

El enriquecimiento del puesto está muy relacionado a lo que es la tecnología, se puede decir, que de un modo u otro son complementarios, puesto que con el desarrollo tecnológico se pueden eliminar aquellas actividades que son rutinarias, y de este modo los trabajadores pueden enfocarse en otras actividades en donde pueden destacar el talento que poseen.

Capítulo 3

Resultados de la investigación

- Sobre la base de las ideas expuestas de los diferentes precursores, que conforman la evolución de la teoría administrativa, se ha elaborado un cuadro que detalla la evolución de las teorías administrativas, y permite tener una visión más concreta del estudio realizado (ver cuadro 7).
- Con respecto a la teoría clásica de la administración, Fayol se parecía mucho a Taylor; su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que en su opinión, era la operación empresarial más descuidada (Stoner, 1996, p. 38).

En este sentido, la administración científica se preocupó por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del operario y hace énfasis en las tareas. Por otro lado, Fayol se preocupó por aumentar la eficiencia de la organización y de la aplicación de los principios generales de la administración con lineamientos científicos enfocados en la estructura.

El estudio de Fayol se basó en un enfoque global de la empresa ya que considera la administración como un todo, del cual la organización es una de las partes y es por eso que desplaza con rapidez la visión de Taylor.

Dentro de este marco “La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, por ejemplo las fábricas” (Stoner, 1996, p. 38).

En esta misma línea, ambas teorías tenían el mismo objetivo que es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Aunque ellos no se hayan comunicado entre sí, los estudios de ambos se dieron de forma paralela y tienen diferentes puntos de vista; sus ideas constituyen el enfoque tradicional clásico de la administración.

Cuadro 7. Evolución de las teorías administrativas

	TEORÍA CIENTÍFICA	TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE RELACIONES HUMANAS	TEORÍA NEOCLÁSICA	TEORÍA DE LA BUROCRACIA	TEORÍA ESTRUCTURALISTA	TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO	TEORÍA DE SISTEMAS	TEORÍA DE LA CONTINGENCIA
REPRESENTANTE	Frederick Taylor Henry Gantt Frank Lillian Gilbreth	Henry Fayol	Elton Mayo	Peter Drucker	Max Weber	Amitai Etzioni	Abraham Maslow	Ludwing Von Bertalanffy	Chandler
PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN	Énfasis en la estructura formal como un todo hacia sus partes. Preocupación por elevar la productividad. Se enfoca en el trabajo y en las tareas y carece de atención al factor humano.	Enfasis en la organización informal Preocupación por los aspectos emocionales de los empleados Dinámica de grupo para conseguir que la productividad aumente	Organización formal e informal	Enfasis en la estructura formal	Involucra tanto la organización formal como la organización informal	Organización formal e informal	Organización formal e informal	Integradora	Integradora
CARACTERÍSTICAS	Importancia del orden y la racionalidad Las personas eran considerados como medio de producción Énfasis en las tareas	Buscaban elevar la productividad a través de actividades eficientes. Interés en la organización total. Concibe la Organización como un conjunto de órganos, cargos y tareas.	Preocupación por los aspectos emocionales de los empleados Dinámica de grupo para conseguir que la productividad aumente Importancia tanto de las habilidades administrativas de la persona como técnicas	Porfundización de cada una de las funciones administrativas Reafirmación de los postulados clásicos Énfasis en los principios generales de la administración	División del trabajo en tareas específicas para lograr eficiencia. Importancia de la cadena de mando Resalta la importancia de la eficiencia técnica en los aspectos internos de la organización	Se enfoca en el hombre organizacional, el que realiza varias funciones Representa una visión crítica de la organización formal Inicia una perspectiva integral y sistemática en la administración. Busca interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo que es la sociedad organizacional	Énfasis en el comportamiento individual de las personas pero dentro del contexto organizacional Importancia de las necesidades humanas para entender el	Estudio de las organizaciones como sistemas abiertos Tiene en cuenta factores a externos a la organización. Se enfoca en que dentro de la organización hay subsistemas que están interrelacionados.	Existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas. Propone que no existen reglas simplistas universales que los gerentes deban seguir Destaca que la estructura organizacional no es aplicable a todos los modelos de negocio Todo es relativo, nada es absoluto en el ámbito empresarial Profundiza en la organización como sistema abierto Propone el manejo de planes alternativos para cada decisión
Remuneración del trabajador	Remuneración en base a las labores	Incentivos sociales y reconocimiento, el factor salarial era una motivación secundaria.	Incentivos mixtos	Recompensas salariales y simbólicas	Remuneración fija	Incentivos salariales y simbólicos	Incentivos salariales y simbólicos		
APORTES	Estudio de tiempos y movimientos. Los cuatro principios básicos de Taylor	Experimento de Hawthorne	Administración por objetivos.	Se preocupó por el estudio de la organización formal a través de organigramas y manuales Incorporó la organización informal	Se preocupó por el estudio de la organización formal a través de organigramas y manuales Incorporó la organización informal	Pirámide de las necesidades humanas Teoría de motivación de Higene de Frederick Herzberg Teoría X y Teoría Y	Posibilidades de desarrollo en la administración, por la cibernética y la tecnología	Propone que el funcionamiento de organizaciones depende de factores del ambiente externo y la tecnología.	

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la teoría clásica constituye un enfoque simplificado de la actividad organizacional ya que los autores consideran la organización de manera global y rígida, dejando de lado el aspecto social.

Una de las críticas que se le hace a la teoría clásica es su limitado enfoque pues solo abarca el aspecto formal, dejando de lado el comportamiento humano dentro de la organización. También es vista como un sistema cerrado porque considera la organización con unas pocas variables, las cuales se manejan a través de los principios generales de la administración.

Realizando una comparación entre lo clásico y la teoría de relaciones humanas, esta última da inicio a la comunicación entre los empleados y los directivos, por lo tanto la interacción mejora la toma de decisiones organizacionales.

Si bien es cierto que la teoría de relaciones humanas también busca elevar los niveles de productividad de la organización, lo hace desde otra perspectiva, usando factores motivacionales, diferente de la teoría clásica que se enfocaba en tiempos y movimientos, que constituye el aspecto formal de una empresa. A su vez, la perspectiva humanista presenta algunas deficiencias, los empleados pueden ser fácilmente influenciados en cuanto al aspecto emocional.

Dentro de este marco, los gerentes de hoy aplican los conceptos de la administración científica cuando: analizan las tareas laborales básicas, utilizan un estudio de tiempos y movimientos, contratan a los trabajadores más calificados para un trabajo y diseñan sistemas de incentivos basados en los resultados. De esta manera, el estudio de tiempos y movimientos que nos dejaron los clásicos sigue estando presente en las organizaciones sólo en cuanto a tareas básicas ya que es importante para tener una mayor productividad.

Como complemento, los gerentes utilizan la teoría general de la administración, cuando desempeñan las funciones gerenciales y estructuran sus organizaciones de tal forma que los recursos se utilicen con eficiencia y eficacia (Robbins y Coulter, 2010, p.39).

Asimismo, determinamos que las características más relevantes de la escuela clásica es que busca la eficiencia organizacional y la competitividad, teniendo un alto rendimiento de los recursos que utiliza y bajo unos sistemas de autoridad muy rígidos, con todo ello se propone sentar las bases de los lineamientos para administrar organizaciones complejas.

- Según Chiavenato en lo que se refiere al enfoque humanístico de la administración, en los estudios de Hawthorne, Elton Mayo tuvo una participación muy destacada en esos estudios en donde hizo énfasis en el hombre y en el clima psicológico del hombre (2000).

La escuela de Relaciones humanas, cuyo representante es Elton Mayo identifica al hombre como un ser social; destacando así los grupos informales,

teniendo en cuenta la dinámica de grupo como un factor importante; asimismo hace énfasis en aspectos emocionales y relaciones humanas entre empleados.

Si se contrasta con la teoría del comportamiento humano, esta toma como punto de partida la teoría de relaciones humanas, ya que ambas enfocaban la organización en el aspecto informal, sin embargo, la teoría del comportamiento es más completa ya que incluye el aspecto formal de la empresa a nivel organizacional.

Por otro lado, Oliveira destaca que la escuela de las relaciones humanas, nombre por el que este movimiento es conocido, fue construida con base en la teoría clásica. Las teorías de la administración, desarrolladas hasta entonces desencadenaron una modificación: la importancia otorgada a la tarea (Taylor), a la estructura (Fayol) y a la autoridad (Weber), fue transferida a las personas que forman las organizaciones (Oliveira, 2002, p. 199).

A su vez, Cardona explica que “trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para tener un objetivo en común. Ello supone entender las interdependencias que se dan en los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de las mismas a favor de la consecución de esa meta común (Cardona, 2009, p. 154).

En los temas relacionados con la actualidad encontramos que el liderazgo y las destrezas administrativas conocidas como habilidades blandas son importantes dentro del ámbito laboral; resolución de conflictos, motivación individual y comportamiento de grupo (Robbins y Coulter, 2010).

Tal como se analizó en los artículos revisados, en la actualidad las organizaciones consideran casi por consenso que su capital humano es el factor fundamental que activa y hace sustentable su crecimiento. Además, se rescata la importancia de revisar los procesos y las políticas para verificar el cumplimiento de los objetivos planificados, acorde con la realidad de la empresa.

Asimismo, mientras el individuo este más integrado en su grupo de trabajo le permitirá obtener mejores resultados. De esta manera, los administradores hoy en día se preocupan por los aspectos psicológicos y sociológicos del hombre; y tienen un gran interés por la dinámica de grupo. Por lo tanto lo más importante son las personas, ya que constituyen el activo más importante de la empresa.

Y es que la productividad no sólo deriva de las habilidades administrativas sino que el factor social y las buenas relaciones interpersonales dentro de la organización son fundamentales para cumplir con los objetivos propuestos. Con los clásicos el enfoque está en la eficiencia, pero se demuestra que no era suficiente, sino que el clima laboral y el factor humano constituyen bases importantes en la organización.

El mercado actual exige a los profesionales que desarrollen habilidades blandas para un mejor desempeño en el ámbito laboral. Sin duda, las empresas frente a todos los cambios que se suscitan en el entorno, deben buscar y retener a

los mejores talentos, gente proactiva, con iniciativa, que genere un impacto positivo en sus compañeros de trabajo y que favorezca la realización del trabajo conjunto de varios miembros de la organización.

- Según el enfoque neoclásico Peter Drucker dice “hoy en día está de moda menospreciar a Taylor y desacreditar su anticuada psicología, pero Él (sic) fue el primero de quien se tenga noticia, que no acepto (sic) el trabajo como un hecho cierto sino que lo examino (sic) y estudió a fondo. La manera como enfocó el trabajo sigue siendo un fundamento básico. Y aunque Taylor en su enfoque del trabajo haya sido un hombre del siglo XIX, partió de los objetivos sociales y no de la ingeniería ni del lucro...” (Chiavenato; citado por Machuca, 2009, p. 26).

Para los autores neoclásicos, la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos hacia el objetivo común. Y el buen administrador es naturalmente aquel que facilita al grupo a alcanzar sus objetivos con el mínimo desgaste de recursos y de esfuerzo y con menos atritos por otras actividades útiles (Chiavenato 1986, p. 298).

Desde el punto de vista del enfoque de la organización, la teoría clásica se enfoca sólo en el aspecto formal mientras que la teoría neoclásica fusiona lo formal e informal.

La administración clásica enfocada a los métodos y a la racionalización del trabajo es tomada como base por la teoría neoclásica que prioriza el logro de resultados y la búsqueda de la eficiencia organizacional.

Dentro de este marco, se analiza que las características comunes en el enfoque neoclásico hacen referencia al énfasis en aspectos prácticos de la administración. Asimismo, se identifica que los autores humanistas le dan una importancia exagerada al aspecto sentimental de los miembros de las organizaciones.

De igual modo, otra de las características resaltantes de la teoría neoclásica es su énfasis en los objetivos, se dice que las empresas deben estar orientadas, enfocadas y estructuradas con la finalidad de lograr un mejor desempeño dentro de la organización, y evaluándolos de acuerdo a los resultados obtenidos.

De esta forma, la Administración por Objetivos (APO) refleja el espíritu pragmático que se propone en la teoría neoclásica. Destacando uno de los beneficios de la APO es la precisión en las estructuras organizacionales en concordancia con los resultados esperados de los trabajadores, de modo que los controles eficaces ayudan a medir resultados y asumir acciones correctivas de ser el caso.

- Realizando un análisis de la teoría de la burocracia, se presenta generalmente como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término también se emplea para designar el apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, de tal modo, que se produce una ineficiencia en la organización (Chiavenato, citado por Machuca, 2009, p. 30).

Se considera a Weber el precursor del estructuralismo y, más aún, como el más influyente fundador del estructuralismo en la Teoría de la organización. De manera general, la Teoría Weberiana se asemeja a la Teoría Clásica de la Organización en cuanto al énfasis puesto en la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica de la organización (Machuca, 2009, p. 31).

El enfoque exclusivo en la estructura organizacional es una de las principales características de la burocracia, esta teoría es complementada con el enfoque estructuralista que no solamente dio importancia a las estructuras, sino que profundizó en la personas y en el ambiente.

Mientras que la burocracia estudia la organización formal, la teoría estructuralista analiza la empresa desde un enfoque múltiple, tomando en cuenta los aspectos informales, lo cual significa que la organización es concebida como un sistema abierto y social complejo.

Asimismo, dentro de las características más resaltantes de ambas teorías se infiere que la teoría de la burocracia está enfocada en normas, reglamentos, división de trabajo, jerarquía de autoridad, rigen los procedimientos y se llega a una concepción de "hombre organizacional", por su parte la teoría estructuralista consideró al hombre como un ser social y a la vez se promueve el equilibrio entre los objetivos organizacionales e individuales.

Según Salerno (25 de julio de 2014). "Despapelización" de empresas, el camino hacia la nueva era de la gestión. MEB Perú empresa de Soluciones Documentales Integrales, busca impulsar la digitalización de archivos en el país, la "despapelización" de las empresas públicas y privadas, como primer paso en la búsqueda de una mejor cultura organizacional y cuidado del ambiente.

Partiendo de estos dos postulados se analiza que las características comunes en la teoría de la Burocracia es que existen varias reglas y procedimiento que hacen que la estructura sea rígida, Se debe considerar que una de las desventajas de este modelo es que hace que la organización se vuelva ineficiente porque no se toman en cuenta soluciones rápidas.

Por otro lado, desde el punto de vista de la división de trabajo, se asemeja a la teoría Clásica ya que las tareas que se les asignan a los subordinados son más técnicas, es decir se vuelven más especialistas en una tarea de manera que existe un énfasis en la eficiencia de la organización.

- Para Machuca, el estructuralismo fue la más fuerte influencia de la sociología (en especial de la sociología organizacional en la Teoría Administrativa) y se preocupó por el estudio de la organización formal (deliberada y oficialmente establecida por la organización a través de organigramas y manuales de organización); pero también incorporó la organización informal (consecuencia del comportamiento de los grupos sociales informales en la organización formal) para compatibilizar ideas de la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones Humanas, consideradas hasta entonces opuestas y contradictorias (2009, p. 31).

Esta teoría se enfoca en la importancia del sistema abierto, es decir, da énfasis en la relación que existe entre las personas y el ambiente. El precursor más importante de esta teoría fue Etsioni que considera que las teorías clásicas, científica, de la burocracia y de relaciones humanas no son válidas. Esta teoría representa una visión más profunda de lo que es la organización en un sentido más amplio ya que influyen factores internos y externos dentro de la misma (Oliveira, 2002).

Según Ramírez (23 de diciembre de 2013). El área de comunicación interna de la empresa debe apoyar la estrategia organizacional. Según lo expuesto en el artículo, las empresas son conscientes de que sus encargados de comunicaciones requieren de una estructura formal que les permita conocer la teoría, las técnicas, experiencias exitosas y tendencias de la industria, que puedan ser aplicadas y adaptadas a las realidades de sus empresas.

Haciendo referencia a los postulados mencionados, la teoría estructuralista se enfoca en la organización desde un punto de vista más amplio, ya que se preocupó por la combinación de la organización formal que se toma de la teoría clásica y la organización informal de la Teoría de las Relaciones Humanas.

Asimismo, la teoría estructuralista se basa en un sistema abierto, es decir, tiene en cuenta los factores internos y externos que influyen dentro de la organización, mientras que las teorías anteriores se preocuparon sólo por los factores internos que suceden dentro de la organización.

- Con respecto a la teoría del comportamiento Da Silva afirma “Esta corriente se presenta como un nuevo patrón de la teoría y la investigación, que intenta liberarse las ideas preconcebidas de la dinámica de grupo y que desarrolla una visión propia, analítica y experimental” (2002, p. 220).

Además, en los estudios de Simon se destaca que el objetivo de la administración no debe ser maximizar y optimizar la actividad, sino que se debe encontrar el punto que satisfaga desde todos los puntos de vista la mejor acción que pueda tomar la organización, en pro de lograr un beneficio que cubra sus expectativas sin llegar a la racionalidad (Da Silva, 2002).

Simon aparece influenciado por Barnard y fue el primero en expresar que las organizaciones eran sistemas abiertos, es por ello que trata de desarrollar una ciencia del comportamiento humano libre, destacando que el objetivo de la administración no es maximizar sino buscar un punto en donde varios aspectos de la organización estén definidos, procurando que la realización de la acción sea la mejor posible.

Por otro lado, Abraham H. Maslow abarca aspectos que se habían dejado de lado en las teorías previas; parte de la existencia de necesidades en las personas desde que nacen. Lo que lleva a actuar a un individuo son las motivaciones, que surgen como fruto de las carencias relacionadas con necesidades orgánicas.

Maslow jerarquiza las necesidades en una pirámide, y considera que las superiores no se manifiestan hasta que las inferiores han sido satisfechas (Machuca, 2009).

De este modo, Maslow en la teoría del comportamiento, hace énfasis en las necesidades humanas, y destaca la autorrealización como el potencial que tienen los seres humanos para alcanzar los objetivos.

Frederick Herzberg, formuló una teoría que es una extensión interesante de la perspectiva de Maslow. Su enfoque se deriva del análisis “incidentes críticos”, descritos en entrevistas realizadas a muchas personas de distintas empresas y países mediante los cuales se trataban de determinar qué factores provocaban satisfacción e insatisfacción laboral (lo que gustaba o no gustaba en las personas de su trabajo) tanto en su empleo actual como en otros anteriores (Oliveira, 2002).

Según el estudio que realizó Herzberg, analiza cuales son los factores relevantes para determinar qué es lo que hace que un empleado esté satisfecho o no con su trabajo, lo que llegará a determinar como factores higiénicos y factores de motivación.

Por su parte, McGregor compara dos estilos antagónicos de administración, la teoría X se caracteriza por ser mecanicista y pragmática, mientras que la teoría Y se caracteriza por estar basada en un enfoque moderno del comportamiento humano (Chiavenato, 2014).

De acuerdo al estudio, la teoría X hace referencia a que las personas se acostumbraron a ser dirigidas, evitaban la responsabilidad y no tenían iniciativa; mientras que la teoría Y se basó en medidas innovadoras, entre ellas destacan: la descentralización de las decisiones, la delegación de responsabilidades y la ampliación del puesto de trabajo; se permitió que las personas participen en las decisiones. Además la teoría Y propone valores humanos y participación de los miembros de la organización, para que el individuo se integre a las metas de la organización.

Los sistemas de autoridad han sido reemplazados y los directivos tienen el deber de fomentar ambientes de trabajo que propicien la innovación, la creatividad; se necesitan administradores que incentiven a los trabajadores a asumir riesgos como parte del proceso de cambio. Las empresas que no se arriesgan no pueden sobrevivir en el largo plazo.

Según el diario Gestión (08 de enero de 2015). Fomente que sus empleados se ayuden entre ellos. De acuerdo al artículo publicado, la estrategia y los incentivos de las compañías, a menudo están vinculados a la productividad individual. Los empleados podrían mostrarse renuentes a ayudarse entre ellos, porque no quieren que su productividad individual sufra. Por lo tanto, los gerentes deben reestructurar los incentivos financieros para premiar y crear bonos basados en metas grupales; de manera que las personas que conforman la organización trabajen de modo conjunto para lograr objetivos comunes.

De este modo, se debe promover gente con alto desempeño, que comparta información y trabaje conjuntamente para ayudar a que toda la compañía tenga éxito.

- Por su parte, la teoría general de sistemas, abarca la organización desde un punto de vista global, es decir que no se puede entender cada una de las partes que conforman la organización de manera ajena o aislada sino que debe existir una integración de cada una de ellas (Chiavenato, 2000).

Si se analiza desde el punto de vista actual, la digitalización requiere nuevas formas de trabajo, a medida que las organizaciones colaboran más entre sí, los empleados deben adaptarse a las nuevas estructuras, responsabilidades y resultados del equipo. Las empresas deben cambiar la forma de hacer el trabajo, implementando las tecnologías digitales acorde con los objetivos planificados.

Es evidente que la tecnología ha modificado por completo las reglas del mundo del empleo. La construcción de equipos flexibles, la retención de los mejores trabajadores y la formación de perfiles multidisciplinarios son tendencias que cobran cada vez más importancia.

Este postulado hace referencia que las organizaciones son consideradas como sistemas abiertos y complejos que se caracterizan porque existe una interacción con el ambiente externo para transformar el input y así obtener un producto final.

Asimismo, cada sistema está compuesto por varios subsistemas de manera que deben coordinar conjuntamente para que la organización alcance las metas y así lograr el éxito de manera global.

Tanto la teoría de sistemas como la teoría de la Contingencia tienen una perspectiva integradora de la organización. Sin embargo, en cuanto al enfoque de la empresa discrepan porque la teoría contingencial se apoya en que todo es relativo, se concluye que hay una relación clave entre las condiciones del entorno y los procesos administrativos. Por su parte, la teoría de los sistemas no se limita a la coordinación entre áreas de la empresa, sino que mantiene también un enfoque de sistema abierto y por lo tanto busca proponer bases para manejar los cambios del entorno.

- En cuanto a las características de la teoría contingencial se considera que el funcionamiento de las organizaciones depende de la interacción que se pueda tener con el entorno externo, influyen aspectos tales como la tecnología y las estructuras.

Analizando el enfoque contingencial, se obtiene que desde los primeros estudios de la administración se proponen principios universales; a medida que surgían otras perspectivas de acuerdo a la época, se encontraban excepciones para los principios. Desde el enfoque clásico, la división del trabajo es importante, tomando en cuenta que las tareas se pueden volver especializadas. Por otro lado, la burocracia es conveniente en determinadas situaciones pero resulta que a veces otras estructuras organizacionales son más efectivas.

De este modo, la administración no se basa en principios simplistas de aplicación única, que en el ambiente cambiante en el que se desenvuelven actualmente las organizaciones es necesario aplicar nuevas estrategias, enfoques, técnicas para cada caso particular. Es por ello que el enfoque contingencial propone enfrentar diversas situaciones con diferentes formas de dirección.

Conclusiones

- La administración científica al enfocarse en la productividad, deja de lado el aspecto humano, el hombre era considerado como una máquina para alcanzar la eficiencia productiva ya que las tareas eran rutinarias y el trabajador sólo era valorado por su mano de obra y en base a eso era su pago. Es evidente que no existía una preocupación física y emocional del trabajador ni se consideraba el desgaste físico del trabajador, que por querer mejorar su salario por hora, podía trabajar de manera excesiva; la motivación es sólo extrínseca.

La administración científica conocida como la teoría de la máquina, se preocupa básicamente por las tareas de la organización, en las funciones gerenciales, en la estructura de las organizaciones y todo lo relacionado con el cargo, las funciones que desempeñan los operarios, por ejemplo el estudio de los tiempos y movimientos.

Con todo lo mencionado anteriormente se infiere que el hombre como empleado es tomado individualmente ignorando que es un ser humano social.

Por su parte, la teoría de la administración clásica se enfoca en la estructura y en las funciones que debe tener la organización para lograr la eficiencia y también se rige de acuerdo al proceso administrativo y sus principios fundamentales pero no tiene en cuenta aspectos importantes del comportamiento real que tienen que ver con aspectos ya que existe un enfoque muy simplificado de la organización formal dejando de lado la organización informal al no tener en cuenta el factor humano.

La teoría clásica deja de lado aspectos importantes acerca del comportamiento real de las organizaciones, tanto el aspecto formal como informal teniendo en cuenta que hay muchos aspectos que afectan la dinámica de la organización, no todo se reduce a sólo eficiencia y eficacia. Además, sólo se enfocan en el aspecto formal de la organización y descuidan el sistema espontáneo.

Con los enfoques clásicos de Taylor y Fayol, se tiene una visión de la administración orientada a los retos que proponía una sociedad industrializada. Desde el punto de vista del trabajador, se le preparaba para realizar tareas repetitivas, que incrementaban el nivel de productividad y los niveles de eficiencia.

Dentro de las críticas que se le presentan a la teoría clásica es el enfoque simplificado de la organización formal, ausencia de trabajos experimentales y enfoque de sistema cerrado que no permite la dinámica de la organización.

Por lo tanto, la administración científica se enfoca en la relación hombre-máquina y en el estudio de tiempos y movimientos, básico en las áreas de operaciones actuales; mientras que la administración clásica y la teoría de la burocracia se enfocan en las relaciones de la estructura organizacional.

Se infiere que los gerentes de hoy aplican los conceptos de la administración científica cuando: analizan las tareas laborales básicas, utilizan un estudio de tiempos y movimientos, contratan a los trabajadores más calificados para un trabajo y diseñan sistemas de incentivos basados en los resultados.

- Desde la perspectiva humanista de la organización, es importante destacar la importancia que tuvieron los estudios de Hawthorne, en cuanto a identificar factores relevantes en el área de trabajo, que influían en el comportamiento de los trabajadores, por lo tanto cobra fuerza el énfasis en las personas y se deja de lado las tareas, la estructura y la autoridad.

La persona pasa a ser el activo más importante de la organización, es por ello que actualmente los temas de habilidades y de liderazgo son muy importantes en los puestos de trabajo.

La escuela de relaciones humanas se preocupó por el bienestar y por la felicidad de los trabajadores, ya que si ellos estaban felices serían empleados más productivos, pero es considerada una visión simplista de la naturaleza porque sólo se enfoca en el aspecto informal, dejando de lado el aspecto formal que es necesario para un buen funcionamiento de la organización.

La teoría de relaciones humanas se enfocaba en la organización como un sistema social; dado que está vinculada con los sentimientos y actitudes. Sin embargo, no tiene evidencia científica adecuada, por lo que muchos dudan de su validez.

Como se puede inferir, en la actualidad, el capital humano es el activo más importante dentro de las organizaciones y hace sustentable su crecimiento. Las nuevas realidades, exigen a los gerentes dirigir el lado personal de sus organizaciones; se necesitan capacidades organizativas y gerenciales diferentes, que involucren liderazgo y trabajo en equipo.

- Desde la perspectiva moderna de la administración, se destaca que la teoría neoclásica, hace referencia al énfasis en los objetivos, es decir, las empresas deben estar orientadas en función a ellos y evaluar constantemente su cumplimiento.

Además la teoría neoclásica toma como base los aportes que nos han dejado los clásicos de manera que lo reestructuran de acuerdo a la época actual, en donde toda organización existe para alcanzar objetivos y resultados. Se enfocaron en

aspectos formales dejando de lado el aspecto informal como la conducta de los empleados.

El rol que tiene el administrador en la actualidad, es enfocarse en la dirección de personas, además de conocer los aspectos técnicos de los puestos de trabajo. Para lograr las metas, ya sea a corto o largo plazo, el directivo debe conocer los objetivos de la empresa para establecer una estrategia adaptable al entorno cambiante y ser eficiente, asimismo deben mantener el compromiso de sus empleados para lograr metas conjuntas.

- A su vez, la Teoría de la Burocracia al estar estrictamente ligada a las reglas y procedimientos, no puede responder de forma eficiente a los cambios del entorno y por lo tanto se presenta como un factor limitante al momento de resolver situaciones imprevistas, puesto que los trabajadores tienen que cumplir la normativa y tienen responsabilidades claras, se limita la iniciativa. Además para un mejor funcionamiento de la organización actual se debe promover la flexibilidad.

Al estudiar los factores actuales que tienen influencia en las organizaciones, nos damos cuenta de que las tecnologías modernas quiebran las bases de la burocracia puesto que facilita el uso y manejo de grandes cantidades de datos para tomar decisiones acertadas.

Por otro lado, la teoría estructuralista representa una visión más amplia de la organización, está enfocada tanto en el aspecto formal como en el informal, es decir, compatibiliza las ideas de la teoría clásica y la teoría de Relaciones Humanas, reconociendo la importancia del sistema abierto, con énfasis en la relación que existe entre las personas y el ambiente.

En este sentido, el estructuralismo realizó un gran aporte al enfoque sistémico, que implica ver la organización como un todo; teniendo en cuenta los fenómenos organizacionales que influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Asimismo, se propone el desarrollo organizacional, una de las características más importantes de esta teoría, porque además de reconocer a las empresas como sistemas abiertos se preocupa por alcanzar los niveles de productividad, sin descuidar aspectos conductuales.

Por lo tanto, es crucial que las organizaciones actuales encuentren el equilibrio entre los niveles de productividad y la satisfacción de necesidades propias de los colaboradores de las organizaciones.

En el contexto de las organizaciones actuales, hay una preocupación por la visión organizacional, desde la perspectiva de que los gerentes deben ser flexibles dado el contexto de cambio global que experimentan las empresas, deben tener empatía con sus colaboradores internos o externos. Se busca además que el “Hombre organizacional” crezca junto con la organización y sea abierto al cambio, logrando que la empresa sea eficiente y eficaz.

- A su vez, la teoría del comportamiento significa una nueva dirección en la teoría administrativa, ya que se enfoca en el comportamiento individual de las personas y hace énfasis en la motivación humana para tener un mayor rendimiento en la organización.

Los primeros enfoques de la administración se orientan hacia conceptos tales como: productividad, jerarquía de autoridad, unidad de mando, eficiencia, estructuras; todo lo mencionado fue criticado por la corriente conductista y pasan a tomar relevancia los temas de motivación, necesidades, dinámica de grupo, liderazgo, calidad de vida en el trabajo y colaboración.

En la actualidad, los sistemas de autoridad han sido reemplazados y los directivos tienen el deber de fomentar ambientes de trabajo que propicien la innovación, la creatividad; se necesitan administradores que incentiven a los trabajadores a asumir riesgos como parte del proceso de cambio. Las empresas que no se arriesgan no pueden sobrevivir en el largo plazo.

- Por otra parte, el enfoque de sistemas destaca la importancia de la organización como sistema abierto y complejo, ya que integra las diversas partes con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados. Es por ello importante en la toma de decisiones dentro de la organización ya que ha permitido optimizar los recursos de la mejor manera y ha sido un gran aporte en el campo de la administración. Asimismo permite que las nuevas tendencias tecnológicas mejoren el trabajo organizacional, con la finalidad de que los empleados se adapten a nuevas estructuras, responsabilidades y trabajo en equipos flexibles.

La teoría de sistemas considera a las organizaciones como un todo, ya que cada una de las variables afecta al sistema en su conjunto y destaca la interacción de los subsistemas.

Por otro lado, es algo muy abstracto para que el ejecutivo tome una decisión respecto a los problemas que enfrenta a diario. Asimismo, un sistema organizacional que es estático no podrá sobrevivir si no se adapta al entorno.

Lo cuestionable de esta teoría, es que muchas veces una falla en un área de la organización, no necesariamente significa que haya algo mal en alguna otra parte de la empresa sino que en algunos casos existen situaciones concretas; es ahí donde los gerentes desempeñan un rol importante al momento de tomar decisiones organizacionales.

Es claro que las organizaciones están en constante cambio, las condiciones del entorno son variables, por lo tanto no hay un modelo de administración definido, los gerentes deben ser proactivos con respecto a los múltiples factores que pueden afectar el correcto desarrollo de las actividades que se pueden tener. De este modo se pueden establecer las estrategias organizacionales. En esta línea, la teoría de la contingencia se enfoca (en que no hay una única mejor manera de administrar, las variables que pueden afectar a la organización son tanto internas como externas y por ello la estructura de la organización debe ser flexible y adaptable.

Es evidente que la tecnología ha modificado por completo las reglas del mundo del empleo. La construcción de equipos flexibles, la retención de los mejores trabajadores y la formación de perfiles multidisciplinarios son tendencias que cobran cada vez más importancia.

- Por su parte, la teoría de la contingencia se enfoca en un análisis de la estructura de la organización y su funcionamiento. Este enfoque es muy humanista e incluye factores situacionales, así como la tecnología y la relación de la organización con el medio ambiente económico.

Todo lo anterior plantea un cuestionamiento importante, el hecho de tener en cuenta todos los cambios y variables implicaría muchos modelos de estructuración pero en algún momento se plantearía un solo modelo, y se volvería a lo burocrático.

Dentro del marco de la teoría de la contingencia, la administración no se basa en principios simplistas de aplicación única, para enfrentar los continuos cambios del entorno en el que se desenvuelven actualmente las organizaciones es necesario aplicar nuevas estrategias, nuevos enfoques, y técnicas para cada caso particular. Cada empresa debe emprender acciones administrativas distintas para resolver los problemas que se le puedan presentar.

El estudio de las diferentes perspectivas que han surgido a lo largo de la historia de la administración nos ha llevado a plantearnos hacia donde se dirigen actualmente las organizaciones y qué puntos básicos de cada una de las teorías estudiadas están tomando los gerentes para aplicar en las organizaciones que dirigen (ver cuadros 8 y 9).

Cuadro 8. Análisis de los factores relevantes en las Teorías de la Administración desde el Enfoque Clásico hasta el Enfoque Neoclásico.

ENFOQUE	FACTORES	BIBLIOGRAFÍA
Enfoque Clásico <small>(Frederick W. Taylor (1895), Harrington Emerson (1909), H.L.Gantt(1910), F.B.Gilberth(1911), L.M.Gilbreth(1914), Henry Fayol(1930), J.D.Mooney (1931), Lyndall F. Urwick (1933), Mary Parker Follet(1941))</small>	Énfasis en la estructura formal Preocupación por elevar la productividad. Búsqueda de la eficiencia organizacional Énfasis en las tareas Importancia del orden y la racionalidad Las personas eran considerados como medio de producción Estudio de tiempos y movimientos Remuneración en base a las labores Identificación de las funciones del administrador	Fayol, 1949 Jiménez, 1987 Stoner, 1996 Chiavenato,2000 Oliveira, 2002 Chiavenato,2006 Machuca, 2009 Daft, 2010 Robbins y Coulter, 2010
Enfoque de Relaciones Humanas <small>(Hug Munsterberg(1911), Mary Parker Follet(1920), Willian James (1925), Elton Mayo(1933), Robert Dublin (1951), K. Lewin (1951), A. Zalesnik (1958), R. Tannanbaum (1961))</small>	Énfasis en la organización informal Preocupación por los aspectos emocionales Importancia en la dinámica de grupo Importancia de habilidades directivas y técnicas Considera a la organización como un sistema social Incentivos sociales y reconocimiento	Levy- Leboyer, 1992 Stoner, 1996 Chiavenato,2000 Chiavenato,2006 Oliveira, 2002 Cardona, 2005 Alles, 2007 Bohlander, 2008 Machuca, 2009 Medina, 2010
Enfoque neoclásico <small>(Peter Drucker (1935), H. Koontz (1955), W. H. Newmann (1950), G. Odiorne (1965), J. Humble (1967))</small>	Énfasis en la organización formal e informal Profundización de las funciones administrativas Reafirmación de los postulados clásicos Énfasis en los principios generales de la administración Énfasis en los objetivos y en los resultados	Stoner, 1996 Chiavenato,2000 Oliveira, 2002 Chiavenato,2006 Bohlander, 2008 Machuca, 2009

Fuente: elaboración propia

Cuadro 9. Análisis de los factores relevantes en las Teorías de la Administración desde el Enfoque Estructuralista hasta el Enfoque Contingencial.

ENFOQUE	FACTORES	BIBLIOGRAFÍA
Enfoque Estructuralista (Max Weber(1930), Karl Mannheim(1937), James Burnham(1940), Robert Michels(1947), Goudner(1953), Peter M. Blau(1954), Parsons(1956), R.K Merton(1958), Amitai Etzioni(1962), James Thompson(1966))	División del trabajo en tareas específicas para lograr eficiencia. Importancia de la cadena de mando Resalta la importancia de la eficiencia técnica en los aspectos internos de la organización Apego de los trabajadores a los reglamentos y rutinas Se enfoca en el hombre organizacional, el que realiza varias funciones Busca interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo que es la sociedad organizacional Inicia los estudios ambientales de la organización	Stoner, 1996 Chiavenato,2000 Oliveira, 2002 Chiavenato,2006 Machuca, 2009 Hitt, 2009
Enfoque del comportamiento (J.B. Watson(1910), Chester Barnard(1938), Herbert A. Simon(1945), Abraham H. Maslow(1954), F.Herzbert(1959), Chris Argyris(1960))	Organización formal e informal Énfasis en el comportamiento individual Importancia de las necesidades humanas El enriquecimiento de tareas	Stoner, 1996 Chiavenato,2000 Oliveira, 2002 Chiavenato,2006 Machuca, 2009 Robbins y Coulter, 2010
Enfoque Sistémico (WJ.Cannon(1932), J.V.Neumann y O. Morgenstern(1944), L.Von Bertalanffy(1950), C.W.Churchman y E.C. Arno ff(1957), F.E.Kast y Rosenzweig(1962))	Estudio de las organizaciones como sistemas abiertos Tiene en cuenta factores a externos a la organización. Se enfoca en la interrelación de los subsistemas	Stoner, 1996 Chiavenato,2000 Oliveira, 2002 Chiavenato,2006 Machuca, 2009 Robbins y Coulter, 2010
Enfoque Contingencial (B.E.Skinner(1953), Joan Woodward(1958), Tom Burns y G.M. Stalker(1961), Alvin Toffler(1970))	Existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas. Propone que no existen reglas simplistas universales que los gerentes deban seguir Destaca que la estructura organizacional no es aplicable a todos los modelos de negocio Todo es relativo, nada es absoluto en el ámbito empresarial Profundiza en la organización como sistema abierto Propone el manejo de planes alternativos para cada decisión	Stoner, 1996 Chiavenato,2000 Oliveira, 2002 Aguirre, Castillo y Tous, 2003 Chiavenato,2006 Machuca, 2009

Fuente: Elaboración propia

El enfoque que más ha trascendido en la administración, es la teoría de las relaciones humanas, desde su origen se propuso que para incrementar el nivel de productividad es necesario la integración del grupo social, y motivar al trabajador. Actualmente se observa que las empresas exitosas valoran el área de gestión de talento humano, como pilar necesario para lograr las metas propuestas por la organización.

- Desde la perspectiva actual de la organización (ver cuadro 10), las empresas son sistemas sociales que se encuentran en constante cambio, el entorno en el que se encuentran inmersas modifica la estrategia, los procesos, las tareas y la misma estructura, es por ello que se deben anticipar a los cambios para que no les afecten en su rendimiento organizacional.

De esta forma, la cultura organizacional tiene vital importancia porque ha sido compartida desde los fundadores, en términos de toma de riesgo, de orientación de resultados y de orientación a la gente. A las organizaciones innovadoras les respalda su cultura puesto que la tecnología es un nuevo recurso en los negocios.

Se espera que los trabajadores se involucren, que participen, que sean creativos para solucionar las diferentes situaciones presentadas. Se busca que los colaboradores sean agentes de cambio, asuman riesgos y confíen en sus capacidades. Asimismo, deben ser personas éticas, con valores y sentido de responsabilidad.

Es la era de la organización que aprende, que se vale de las personas, los valores y los sistemas para mejorar constantemente.

Resumiendo los principales desafíos a los cuales se enfrentan las organizaciones son: administrar en un entorno global, estructurar las actividades de la organización de acuerdo a un entorno cambiante, ser competitivos, ser proactivo y fomentar una cultura de ética en las organizaciones (ver cuadro 11 y 12).

- Hoy en día, se habla de una sociedad de servicio, orientada a las necesidades de los consumidores, las empresas buscan dar un valor agregado, de manera que se repita la compra y exista fidelización. Asimismo las empresas utilizan las herramientas tecnológicas para proponer nuevos modelos de negocio, nuevas formas de satisfacer necesidades de los clientes.

Además en el ámbito laboral actual se demandan competencias, habilidades y destrezas en las personas, así como una creciente especialización. Por lo tanto, las empresas no son simples cadenas de producción, si bien es cierto que buscan eficacia y eficiencia en el desarrollo de actividades relativas a la producción, lo que tiene mayor impacto son las relaciones que se puedan establecer, ya sea con sus clientes o con sus proveedores.

Cuadro 10. Análisis de los factores relevantes en los enfoques actuales de la administración.

ENFOQUE	FACTORES	BIBLIOGRAFÍA
Entorno global	Negocios globales Alianzas estratégicas Administración en un entorno global Cambio e incertidumbre Análisis de entorno Internacionalización de las empresas Cultura organizacional Retos del cambio organizacional Manejo de equipos globales	Collins, 1995 N.Adler, 2002 Schermerhorn, 2003 Aguirre, Castillo y Tous, 2003 Koontz, 2008 Larrea, 2010 Robbins y Coulter, 2010
Ética y Responsabilidad	Emprendimientos sociales Fomento del comportamiento ético Manejo de errores de ética Fomento del espíritu empresarial social Ética en el mundo actual Liderazgo ético Responsabilidad social La ética en un contexto internacional	Pérez López, 1998 Sherman, 1999 Schermerhorn, 2003 Ferreiro, 2005 Cardona, 2009 Robbins y Coulter, 2010 Alcázar, 2010
La información y el cambio tecnológico	Tecnología de información y toma de decisiones Avances en los sistemas de información Comunidades virtuales Impacto de la tecnología en el liderazgo en el siglo XXI Repercusiones de las TI Automatización como cambio tecnológico La era de la información Estimulación de la innovación Uso adecuado de las tecnologías	Schermerhorn, 2003 Chiavenato, 2006 Larrea, 2010 Robbins y Coulter, 2010
Talento humano en las organizaciones actuales	Reclutar y retener a los mejores talentos Competencias en el área de trabajo Fuerzas laboral futuras Modernización del empleo Situaciones de liderazgo en el siglo XXI Aspectos relevantes en el diseño de puestos Capital intelectual Administración del conocimiento Competencias y habilidades individuales	Levy-Leboyer, 1992 Sherman, 1999 Schermerhorn, 2003 Ferreiro, 2005 Cardona, 2005 Alles, 2007 Alama, 2008 Bohlander, 2008 Cardona, 2009 Kim, 2009 Alcázar, 2010 Machuca, 2009 Pacheco, 2010 Robbins y Coulter, 2010 Daft, 2010 Mangelsdorf, 2010 Heavey, 2011

Fuente: elaboración propia

Cuadro 11. Cuadro de análisis de las teorías de la administración con los nuevos enfoques. (Desde la Teoría Clásica hasta la Teoría Neoclásica)

Enfoques actuales	Entorno global	Ética y Responsabilidad	La información y el cambio tecnológico	Talento humano en las organizaciones, actuales
Enfoques tradicionales	Administración en un entorno global Internacionalización de las empresas Retos del cambio organizacional	Fomento del comportamiento ético Ética en el mundo actual Responsabilidad social	Tecnología de información y toma de decisiones Repercusiones de las TI La era de la información	Competencias en el área de trabajo Capital intelectual Competencias y habilidades individuales
Teoría Clásica de la Administración Productividad Énfasis en las tareas Énfasis en la estructura	Tempos y movimientos aplicado a franquicias Calidad y mejoramiento continuo	Horario de trabajo legal Clima ético de la industria	Automatización de procesos Calidad y uso de tecnología Plataformas internacionales	Compromiso con las operaciones de calidad Especialización en la línea de producción Incentivos laborales basados en resultados Administración de la calidad total
Teoría de Relaciones Humanas Organización informal Sistema social Dinámica de grupo	Manejo de equipos globales Desarrollo organizacional Best place to work Trabajo multicultural Negocios de escala mundial	Liderazgo ético en las organizaciones Protección de los empleados ante un problema ético Emprendimiento social Liderazgo en iniciativas sociales Responsabilidad social corporativa	Trabajo dinámico Redes sociales en el ámbito digital Teletrabajo E-business, autoservicio E-commerce	Capital humano: Activo más importante Liderazgo y habilidades blandas Motivación y recompensas Factor humano en las best place to work Capacidades organizativas y trabajo en equipo
Teoría Neoclásica Énfasis en los objetivos Aspecto formal de la organización	Management Compromiso de metas conjuntas	Códigos de ética en los negocios	Cadena de suministros Objetivos alineados a la estrategia competitiva	Dirección de personas Habilidades de negociación
Teoría de la Burocracia Enfocada en reglas y procedimientos	Estabilidad de las leyes para hacer negocios internacionales	Reglamentación gubernamental Complejidad del ambiente legal Códigos formales de ética Normas y valores de la sociedad	Habilidades técnicas en la parte digital Digitalización de archivos	Reglamentos internos en las empresas públicas y privadas División de trabajo en las diferentes áreas de la

Fuente: elaboración propia

Cuadro 12. Cuadro de análisis de las teorías de la administración con los nuevos enfoques.
(Desde la Teoría de la Burocracia hasta la Teoría de la contingencia)

Enfoques actuales	Entorno global	Ética y Responsabilidad	La información y el cambio tecnológico	Talento humano en las organizaciones actuales
Enfoques tradicionales	Administración en un entorno global Internacionalización de las empresas Retos del cambio organizacional	Fomento del comportamiento ético Ética en el mundo actual Responsabilidad social	Tecnología de información y toma de decisiones Repercusiones de las TI La era de la información	Competencias en el área de trabajo Capital intelectual Competencias y habilidades individuales
Teoría estructuralista Organización informal + formal Sistema abierto Desarrollo organizacional	Integración del negocio	Administración estratégica Códigos de conducta	Administración del cambio	Visión organizacional Organizar : para crear estructuras Diversidad de la fuerza laboral
Teoría del Comportamiento Énfasis en la motivación humana Jerarquización de las necesidades Énfasis en el comportamiento individual	Manejo de equipos globales y multiculturales	Códigos de conducta Clima ético de la industria Elementos de conducta Protección al consumidor	Fomentar ambientes de trabajo basados en innovación	Capital humano: Activo más importante Habilidades interpersonales Empowerment Motivación humano en empresas exitosa Habilidades de negociación Comunicación
Teoría de Sistemas Organización como sistema abierto Interacción de los subsistemas Optimización de recursos	Sistema global Integración del negocio a través de las TI Transformación digital en todos los sectores industriales	Procesos de innovación social	Digitalización: registro de pagos Automatización Telecomunicaciones, Marketing digital Start up	TI en los diferentes niveles jerárquico Equipos flexibles en áreas de TI
Teoría de la Contingencia Análisis de la estructura Funcionamiento de la organización Interacción entre estructura y tecnología	Nuevas estrategias Economía global Nuevos enfoques Organizaciones orientadas al cliente Empresas multinacionales adoptan la organización en redes Benchmarking	Códigos de ética en los negocios	Comercio electrónico E- business Teletrabajo Programas de calidad total	Dinamismo del nuevo lugar de trabajo Desarrollo de habilidades profesionales TI en la toma de decisiones Liderazgo tecnológico Indicadores de desempeño

Fuente: elaboración propia

- La ventaja competitiva en el mundo empresarial de estos tiempos es el capital intelectual que hace referencia al conjunto de activos intangibles que poseen las empresas, y que conjuntamente con los activos tangibles forman parte de su patrimonio. Desde el punto de vista del trabajador, se puede deducir que, entre una organización que ofrece una línea de carrera; y una que no ofrece nuevas posibilidades, se puede deducir que la primera opción es la mejor.

Para que las organizaciones tengan una visión a futuro hace falta que se potencie el capital humano; de manera que el recurso más importante que posee la empresa, no se vuelva obsoleto, sino que se fomente el aprendizaje continuo en las personas para superar los problemas relacionados con las actividades diarias de la organización y así el conocimiento genere una ventaja competitiva.

Las organizaciones deben tener claro que la tendencia actual es promover iniciativas y reforzar los factores motivadores para que los trabajadores se sientan motivados, ya que el activo más importante dentro de la empresa es el recurso humano. Desde el punto de vista de los directivos, la gestión de activos intangibles es compleja, es un arduo trabajo porque ellos deben tener claro cómo dirigir personas, deben buscar formas eficientes para gestionar sus equipos. Asimismo motivar a sus empleados y hacer que se identifiquen con los objetivos de la empresa.

El desafío que presenta la administración del siglo XXI, es la apertura a la era tecnológica, para mejorar los métodos de trabajo, y tener una mejor organización y planeación en la producción.

Es importante el conocimiento intelectual de los gerentes para la aplicación de las tecnologías y la capacitación que se les facilite a los trabajadores, para que puedan aplicarlas acorde con los objetivos que persigue la organización.

- La estrategia ha pasado a desempeñar un rol muy importante dentro de las organizaciones, ya que el ámbito de competencia es global, todo es volátil, las empresas que no innovan corren el riesgo de quedarse obsoletas con respecto a sus competidores, es por ello que en las organizaciones actuales se promueven las iniciativas, la innovación y se motiva a los empleados para que tengan un mejor desempeño dentro de la organización.
- Según el análisis de la administración a lo largo del tiempo se llega a determinar que el perfil del gerente del siglo XXI debe tener las siguientes características: ser innovador, estar atento a lo que sucede en su entorno, fomentar la capacitación en los empleados, ser líder, fomentar el aprendizaje continuo en las personas, tener una visión a futuro, valorar los diferentes puntos de vista, promover un estilo participativo y fomentar el espíritu de equipo.

El liderazgo en el siglo XXI supone tener un impacto en el entorno digital y desarrollar una “estrategia organizacional” adicional al plan estratégico; de manera que sean capaces de detectar cambios en el entorno y así transformar e innovar los productos y servicios en respuesta a ese cambio.

Para que las organizaciones tengan un buen posicionamiento en el mercado es necesario hacer innovación y mejorar los productos y servicios; ya que el liderazgo debe tener un enfoque al servicio que consiste en servir y luego dirigir.

Bibliografía

- AGUIRRE, Alfredo; CASTILLO, Ana y TOUS, Dolores, Administración de organizaciones en el entorno actual, Madrid: Pirámide, 2003.
- ALAMA, Elsa, Capital Intelectual y Resultados Empresariales en las Empresas De servicios Profesionales De España, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, 2008.
- ALCAZAR, Manuel, Las Decisiones Directivas: una Aproximación Antropológica al Logro de Eficacia y de Aprendizajes Positivos en las Organizaciones, Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, 2010.
- ALLES, Martha, Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias, Granica, Buenos Aires, 2007.
- ALLES, Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Granica, segunda edición, Buenos Aires, 2009.
- BOHLANDER, George, Administración de Recursos Humanos, International Thomson Editores, décimo cuarta edición, México D.F., 2008.
- CARDONA, Pablo, Cómo Desarrollar las Competencias de Liderazgo, EUNSA, segunda edición, Navarra, 2005.
- CARDONA, Pablo, Creciendo Como Líder, Universidad de Navarra, Navarra, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1986 : 2014
- COLLINS, James, Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras, Barcelona: Norma, 1995.
- DAFT, Richard, Introducción a la Administración, Gengage Learning, sexta edición, México D.F., 2010.
- FAYOL, Henri, General and Industrial Management, Pitman Publishing, Londres, 1949.
- FERREIRO, Pablo, Gobierno de Personas en la Empresa, Ariel, Barcelona, 2002:2005
- HEAVEY, Colm, Enhancing Performance. Bringing Trust, Commitment and Motivation Together in Organizations, en "Journal of General Management, Vol.36 (3), 2011.
- HITT, Michael, Administración, Pearson Educación, novena edición, Juárez, 2009.
- JIMÉNEZ, Castro, Introducción al estudio de la teoría administrativa, México, DF: Limusa, 1987.

- KAPLAN, Robert, Developing Versatile Leadership, en "MIT Sloan Management Review", Vol.44 (4), 2003.
- KIM, Tae-Yeol, Emotional Competence and Work Performance: The Mediating Effect of Proactivity and the Moderating Effect of Job Autonomy, en "Journal of Organizational Behavior", Vol.30, 2009.
- KOONTZ, Harold, Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial, McGraw-Hill Interamericana, México D.F., 2008.
- KOONTZ, Harold, Elementos de Administración. Enfoque Internacional, McGraw-Hill Interamericana, sexta edición, México D.F., 2002.
- LARREA, José Luis, Descifrando el Enigma de la Innovación, en "Harvard Deusto Business Review", Vol. 196, 2010.
- LEVY-LEBOYER, Claude, Evaluación del personal. Díaz de Santos, Madrid, 1992.
- MACHUCA, Alma, Las organizaciones del siglo XXI: apuntes de administración general, Piura: Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales: San Marcos, 2009.
- MANGELSDORF, Martha, Henry Mintzberg: "Las Empresas Actuales Están Excesivamente Obsesionadas por el Liderazgo", en "Harvard Deusto Business Review", Vol.186, 2010.
- MEDINA, Aida, Competencias Requeridas en los Encargados de Recursos Humanos para el Desempeño Eficaz en Empresas Industriales de Cali, Colombia, en "Estudios Gerenciales", Vol.26 (115), 2010.
- MINTZBERG, Henry, The Manager's Job: Folklore and Fact, en "Harvard Business Review", Vol.68, 1990.
- MINTZBERG, Henry, Nature of Managerial Work, Prince-Hall, New Jersey, 1980.
- OLIVEIRA, Reinaldo, Teorías de la administración, México, DF: Thomson Learning, 2002.
- PACHECO, Juan, Rediseño de la Teoría Científica en el Trabajo Basado en las Competencias de Liderazgo: Una Nueva Perspectiva de la Estandarización, Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, 2010.
- PÉREZ LÓPEZ, Juan, Liderazgo y Ética en la Dirección de Empresas, Deusto S.A., Bilbao, 1998.
- ROBBINS, Stephen, Fundamentos de Administración, Pearson Educación, sexta edición, Juárez, 2009.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary, Administración, México, DF. : Pearson Educación, 2010.
- SHERMAN, Arthur, Administración de recursos humanos, México, DF: International Thomson, 1999.
- SCHERMERHORN, John, Administración, Limusa, México D.F., 2003.
- STONER, James, Administración, Prince Hall Hispanoamericana, sexta edición, Naulcapan de Juárez, 1996.

Páginas webs consultadas

- Abusada (18 de enero de 2017). Perú le declara la guerra a la burocracia para mejorar el crecimiento. El Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-declara-guerra-burocracia-mejorarcrecimiento-2180016>
- Becerra (2 de abril de 2017). Transformación digital: la nueva forma de relación entre empresa y público. El Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/transformacion-digital-nueva-forma-relacion-entre-empresa-y-publico-2186400>.
- Diario Gestión (08 de enero de 2015). Fomente que sus empleados se ayuden entre ellos. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/consejos-empresariales-2119708>
- Según lo publicado en el diario Gestión (26 de mayo de 2016). Capital Humano: la fuerza de trabajo que mueve a las empresas. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/capital-humano-fuerza-trabajo-que-mueve-empresas-2161720>
- Diario Gestión (14 de marzo de 2017). ¿Cómo cambia el trabajo en la nueva era digital? Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/como-cambia-trabajo-nueva-era-digital-2184481>
- Según Gibellini (17 de marzo de 2016). El impacto de la tecnología en el liderazgo del siglo XXI. El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/zona-ejecutiva/negocios/impacto-tecnologia-liderazgo-siglo-xxi-noticia-1886936>.
- Medina (28 de octubre de 2013). Hablan los ejecutivos: burocracia y corrupción son los peores lastres. Diario el comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/uno-cada-diez-empresarios-espera-algo-bueno-politica-proximos-anos-noticia-1650904>.
- Según Nieri (15 de junio de 2016). ¿Qué debe hacer una empresa para alcanzar la categoría de Great Place to Work? El diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/que-hacer-empresa-alcanzar-categoria-great-place-to-work-2163306>.
- Patiño (29 de marzo de 2017). La E-Commerce la alternativa digital para romper las barreras que afectan a las Pymes. Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/commerce-alternativa-digital-romper-barreras-que-afectan-mypes-2185946>
- Pueyrredon (23 de mayo de 2016). Ahora sí el comercio electrónico está creciendo en el Perú. El comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/ahora-si-comercio-electronico-esta-creciendo-peru-noticia-1903695>.
- Ramírez (23 de diciembre de 2013). El área de comunicación interna de la empresa debe apoyar la estrategia organizacional. Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/area-comunicacion-interna-empresa-apoyar-estrategia-organizacional-2084309>.
- Salerno (25 de julio de 2014). "Despapelización" de empresas, el camino hacia la nueva era de la gestión. Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/despapelizacion-empresas-camino-hacia-eliminacion-burocracia-2103933>.