

La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas

The enterprise management, an approach of century XX, from the theories administrative scientific, functional, bureaucratic and of human relations

Hugo Gaspar Hernández Palma¹

1 Ingeniero Industrial. Especialista en Diseño y Evaluación de proyectos. Estudios pedagógicos. Candidato a Maestría en Sistema de Gestión.

Recibido: 1 mayo de 2011

Aprobado: 15 mayo de 2011

RESUMEN

La dinámica de la gestión empresarial ha evolucionado satisfactoriamente, en el mundo de los negocios y está imbricada en el mercado, entorno y sociedad, donde se han desarrollado distintas teorías para su aplicación, siendo el propósito de este artículo revisar y presentar didácticamente las distintas teorías en la aplicación de las organizaciones empresariales, como la científica por Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth, la funcional, Henry Fayol, la Estructuralista, Max Weber, la de Relaciones humanas, Elton Mayo, Abraham Maslow. Douglas McGregor. Mary Parker Follett, Frederick Herzberg. Lo anterior con un enfoque que lleve al análisis de su contribución a la fundamentación conceptual para la generación de ventajas competitivas y elementos diferenciar en el mercado local, regional, nacional e internacional.

Palabras clave: Gestión, empresa, funcional, burocracia, relaciones humanas.

ABSTRACT

The dynamic of corporate governance has evolved successfully in the business world to the mercy of the market, environment and society, where different theories have been developed for implementation, being the intention of this I articulate didactically to review and to present/display the different theories in the application from the enterprise organizations, like the scientist by Frederick W. Taylor, Henry L. William Gantt and Frank and Gilbreth, the functional, Henry Fayol, structural, Max Weber, Human Relations, Elton Mayo, Abraham Maslow. Douglas McGregor. Mary Parker Follett, Frederick Herzberg. The previous thing with an approach that takes to the analysis of its contribution to the conceptual fundamentación for the generation of competitive advantages and elements to differentiate in the local market, regional, national and international.

Key words: Management, business, functional, bureaucracy, human relations.

Introducción

El concepto de gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo.

El presente artículo tiene como objetivo revisar y explorar las bases teóricas para su comprensión, aplicación y desarrollo de nuevas propuestas para el sostenimiento y perduración de nuevos entor-

nos en el mundo de los negocios, aplicando y adoptado nuevas filosofía de gestión, dando lugar a unos avances extraordinarios en materia de planificación, organización, dirección y control.

Por consiguiente, la gestión empresarial ya no es un argumento de carácter local ni tampoco nacional, las distancias de nuestro mundo, en la evolución de nuevas sociedad de información y conocimiento, a estos cambios debe considerarse ahora como un asunto de índole mundial, para desarrollo de nuevas estrategias para el permanencia en el mercado y satisfacciones a cliente en cualquier parte del mundo.

Aspectos a considerar

Concepciones teóricas de empresa

La empresa es una realidad de nuestra concepción teórica, de nuestro entorno, ya que detectamos y descubrimos, que no todas son iguales a la otras ya que cada de una de ellas la hace diferente, según (Gil Estallo, 2007), en la siguiente tabla, para el mejor entendimiento.

Tabla 1. Término de empresa.

| Término | Definición |
|--------------------------------------|---|
| Institución del empresario. | Unidad económica dirigida por un empresario, donde no encontramos diferencia entre el propietario de la empresa y el que la dirige. |
| Unidad de beneficio. | Obtención de un excedente económico, para el logro de un superávit, solamente empresarios privados. |
| Explotación Producción independiente | Cubrir la necesidad a terceros, Independencia económica, Necesidad de tomar decisiones. |
| Unidad jurídica y financiera | Aspectos de forma jurídica y financiero |
| Conocimiento de la economía empresa | Criterio de beneficio y riesgo. |
| Diferenciando de explotación | Factores de producción, Máxima satisfacción con el mínimo coste, Equilibrio financiero |
| Combinación de factores | Realización de una actividad de producción o prestación de servicio. |
| Punto de vista instrumental | Unión de subsistemas económicos sociales. |
| Como organización | Objeto común, conjunto de personas y medios, esfuerzo combinado, dependencia y relaciones que aseguren la coordinación. |
| Como sistema | Formada por un conjunto de partes interrelacionada de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad. |
| Vinculado a un orden económico | Principio de combinación de factores, economicidad y equilibrio financiero. |

Fuente: Gil Estallo, 2007

A continuación presentamos otros conceptos de empresa de varios autores.

(Fernández-Vítora, 1996), Como un sistema técnico social abierto, cuya función básica es la de crear bienes y/o prestar servicios que contribuyan a elevar el nivel de vida de la humanidad, compatibilizando este hecho con un marcado respeto al medio ambiente, que posibilite la idea del desarrollo sostenible.

(Kotler & Armstrong, 1998), Entidad que obtiene ciertas ventajas de mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo.

(Llinares Millan, Montañana Aviño, & Navarro Astor, 2001), Es una realidad que abarca diferentes ámbitos y que puede ser estudiada desde la perspectiva económica, jurídica, sociológicas... pero desde un punto de vista económico se hace necesaria la introducción de los elementos comunes de todas las empresas, son los siguientes aspectos; *Objetivos*; que integran su finalidad, que defina claramente quiere hacer, *Factores de producción*, es la precisa contar con la financiación adecuada y *dirección*, consecuencia de las metas establecidas.

(Rodríguez Valencia, 2002), Concepto de una persona jurídica colectiva, como un posible sujeto de derechos privados.

(López, 2008), Es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material, *un beneficio* tanto para las personas que han aportado ese dinero *propietarios*, como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa *empleados*, a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos los *clientes*.

(Alegre, Berne, & Galve, 2008), Es la realización de una actividad productiva o transformadora; a partir de unos recursos o factores (inputs) obtienen unos productos (outputs, que pueden ser bienes, productos tangibles o servicios, productos intangibles) de mayor valor o utilidad.

(Caldas, Reyes, & Heras, 2009), Como unidad económica que, a partir de la combinación organizada de diferentes factores materiales y humanos, produce un bien o un servicio destinado a conseguir un beneficio económico.

(Campiña Domínguez & Fernández Hernández, 2010), Conjunto de actividades llevadas a cabo por el empresario para la producción e intercambio de bienes y servicios con el objeto de obtener un beneficio máximo o por lo menos satisfactorio.

Por consiguiente tiene una mayor dimensión, pero hoy en día, la empresa es una organización, de duración más o menos larga, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado, en ella se concreta el ofrecimiento de productos (empresa agro o sector primario, industrial o sector secundario, servicios o sector terciario), con la contraprestación de un precio o valor económico.

Para establecer o limitar los mercados debemos tener claro lo siguiente;

- Geográfico; es el entorno de la actividad de la empresa, como es el caso, local, regional, nacional e internacional.
- Conceptual; relativa a la definición a su producto o servicio.

- c. Demarcación; por el colectivo de personas o entidades potenciales usuarias de los productos o servicios.

Las empresas en la actualidad del presente siglo, deben ser auténticas líderes, abiertas al conocimiento e integrales, para presentar un elemento de liderazgo en la capacidad de influir al mercado, sociedad y entorno, para la influencia de sí mismo desde el interior de ella. Debido al cumplimiento de necesidades de seres humanos en la persecución de unos objetivos cada vez globales, para una perdurabilidad y sostenibilidad en el mercado empresarial más complejo y cumpliendo la expectativas de nuestros clientes.

Antecedentes en la gestión empresarial

La evolución histórica de la gestión empresarial, tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel culturales en oriente y occidente, alcanzado el desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por lo que ha pasado, (Fernandez, 2005), ya que ha evolucionado la toma de decisiones analizando sus cuatro funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial, como lo son; planificar, organizar, dirigir y controlar, por consiguiente una gestión y persona dinámica en el mundo empresarial en el desenvolvimiento de un entorno y mercado competitivo y productivo a una escala mundial.

Hay una gran diversidad de teorías, enfoques y pensadores del tema que estamos tratando, a continuación describimos cada uno de los elementos anteriormente mencionados.

Una mirada histórica

Las empresas, en este terreno tanto por lo que se refiere a las prácticas diversas llevadas a cabo en las empresas como a teorías sobre el comportamiento administrativo de las personas, evolución del conocimiento, enseñanza de la materia y diversos aspectos relacionados (Castilla, 2005).

La realidad de nuestro entorno más ideal y complejo, en todo descubriremos y desarrollaremos en unos ambientes únicos en el mundo de los negocios, esta dimensión hacen pensar que las actividades las haremos de una diferente, en la operación de mercados geográficos cada día, diferente lo que fue ayer, en el hoy y un mañana cada uno variado y dinámico, por consiguiente debemos tener muy claro las bases teóricas para el desenvolvimiento de nuestras empresas, con gran variedad, es por la dirección de empresa que está experimentando, la ampliación y diversificación de diferentes enfoques en el desarrollo de nuevas temáticas para la consecución de nuevos logros y estándares en los fenómenos organizativos... con la consecución de nuevas estrategias y la utilización de recursos como son; humanos, producción, marketing, operaciones, economía, finanzas y contabilidad (Berreiro Fernández, Diez de Castro, Barreiro Fernández, Ruza Sanmartín, & Lozada Pérez, 2003). En la siguiente figura 1. Evolución de la teoría de la organización.

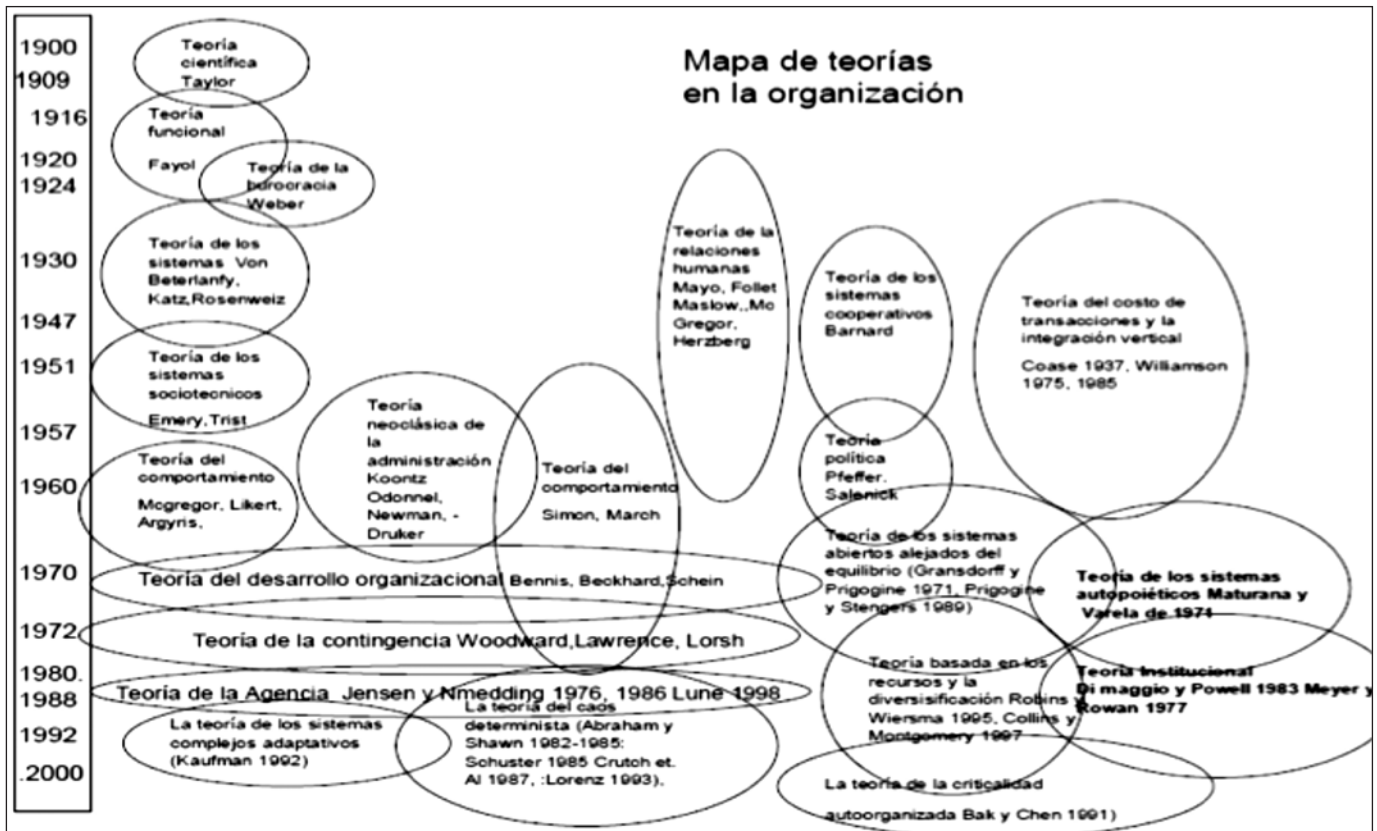
Las ciencias administrativas o de la gestión en la mirada epistemológica

Cabe anotar que las ciencias administrativas o gestión tienen diversos aspectos u obstáculos epistemológicos en la construcción de un nuevo conocimiento como es desarrollado como lo enuncia (Contreras Soto, 2010), a continuación:

- a. La ausencia y carencia de reflexión teórica en el campo.
- b. La aplicación de técnicas de investigación bajo criterios de usos y costumbres de la "ciencia", sin cuestionarse sobre la pertinencia en los objetos de estudio.
- c. Las escalonadas jerarquías de la verdad-autoridad de la estructura de poder académico, distribuidas piramidalmente por grados académicos, donde se reconocen o desconocen de manera mágica los problemas de la realidad, los sujetos que los investigan y los problemas del conocimiento.
- d. La orientación "profesionalizante" de nuestras carreras.
- e. El desconocimiento de las implicaciones sociales que subyacen en ciertas aplicaciones de los paradigmas administrativos.
- f. La falta de fundamentos sólidos en la formación disciplinaria.
- g. La ausencia de crítica y autocrítica como vigilancia epistemológica.
- h. El consumo acrítico de residuos teóricos, principalmente del management.
- i. La subordinación del campo académico al campo de los negocios.
- j. Las formulaciones y las acciones del ejercicio de la administración que están atrapadas en la razón instrumental en la formulación de la eficiencia.
- k. La fragmentación de saberes de las profesiones administrativas.
- l. La falta de dispositivos orientados a la formación científica en los planes de estudio.
- m. Los problemas complejos de sus objetos de estudio y de las condiciones sociales económicas en la periferia.

A continuación, en la Tabla 1, Relación entre etapas de empresa y tipo de gestión, donde podemos destacar que la evolución de la empresa y organización, donde la su evolución de la gestión desarrollada para ponerla en la práctica de su dinámica y necesidades de estas.

Figura 1. Evolución de la teoría de la organización.



Tomado. (Rivas Tovar, 2007).

Tabla 1. Relación entre etapas de empresa y tipo de gestión.

| Tipo de empresa. Etapa | Tipo de gestión |
|--|--|
| Organización cerrada; se caracteriza por ser fuertemente centralizada y jerarquizada, principio de causalidad. | Gestión mecanicista y reactiva se privilegia la experiencia y el sentido común como formas de conocimiento. |
| Organización anticipativa pendiente la provisión de información que posibilita la determinación y control de la relaciones. Paradigmas aleatorio (estadístico) | Gestión proactiva que hace énfasis en la función y en el hecho para construir una imagen de la realidad. Los datos deben ser verificados y la información corroborada. |
| Organización como sistema abierto caracterizado por el desequilibrio, las relaciones no lineales y las propiedades emergentes. Paradigma de complejidad | Gestión sistémica que debe ser creativa innovadora y estratégica a través del lenguaje que permite dar cuenta de relaciones. La actividad cotidiana y la gestión son objetos de control (vigilancia) |

Tomado. (Machado, 2009)

Una mirada clásica

Modelo científica - funcional

Las escuelas clásicas de la administración del siglo XX, sus principales representante fueron, Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth; *Administración Científica* y Henry Fayol, *Enfoque Funcional*, establecen modelos de administración, establecimiento ampliamente de las empresas americanas y europeas en las primeras décadas del siglo. Al mejoramiento de los métodos de trabajo e intenta, con el establecimiento de una propuesta de principios técnico - organizativos crear una ciencia de la administración, para el mejor desolvimiento de los seres humanos en el mundo empresarial.

Empresa Científica

El surgimiento de la era moderna en la empresa científica, nace a comienzo del siglo xx, a partir del 1900 y el reconocimiento principal de sus principales precursores son Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lilian Gilbreth. En la administración en las empresas era considerada tradicional o científica, donde se centraba en la observación de los acontecimientos en la producción, investigación y análisis de las operaciones empresariales,

acabe anotar que las técnicas específicas como lo son; el estudio de tiempo y movimiento, planeación y control en la producción, distribución de equipos en las plantas, reconocimiento salarial, administración del recurso humano, en el desarrollo de esta teoría. Fue un aporte a los conceptos administrativos, que ha sido la base de los administradores y la base de los estudios que se pueden desarrollar en construir y mejorar en las empresas a largo de sus historia.

La teoría de la administración científica surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad. A mediados del siglo XX, en Estados Unidos, había poca oferta de mano de obra. La manera de elevar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lilian Gilbreth desarrollar un conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica.

Pioneros de administración científicas

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

Por lo general se reconoce a Taylor como “el padre de la administración científica”. Probablemente ninguna otra persona ha tenido una repercusión mayor sobre el desarrollo inicial de la administración. Sus experiencias como aprendiz, como obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía aserrera, le dieron una amplia oportunidad para conocer de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores y observar las grandes posibilidades para mejorar la administración en la empresa.

Henry L. Gantt (1861 – 1919)

Realizó mucho trabajo de desarrollo en la selección científica de los trabajadores y el desarrollo de sistemas de incentivos mediante bonos, el sistema de tasas diferenciales porque consideró que era fuente de muy poca motivación y, a cambio, presentó otra idea. Donde los trabajadores que terminará la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación de 50 centavos, aumentó otro aliciente. El supervisor obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con la ración diaria, más otro bono extraordinario si todos los trabajadores lo hacían. Según, (Vargas Tellez & Nava Alcantara, 2009), establece un sistema de tarea y bonificación y el adiestramiento de los trabajadores. Por consiguiente los motivaría que los supervisores prepararan a sus trabajadores para desempeñar mejor su trabajo. El desarrollo de su filosofía es “instruir y dirigir” será la técnica del futuro, en comparación con la entonces prevaleciente de “forzar”.

Frank y Lilian Gilbreth

Se interesaron en los movimientos desperdiciados en el trabajo; al reducir de 18 a 5 números de los movimientos necesarios para colocar ladrillos, hizo posible duplicar la productividad de un

albañil sin necesidad de un esfuerzo mayor. Pronto su empresa constructora se dedicó principalmente a la consultoría sobre el mejoramiento de la productividad humana. Después de conocer a Taylor en 1907, combinó sus ideas con las de éste para poner en práctica la administración científica. Donde podemos sus principales características en el desarrollo de las actividades empresariales, según, (Meyers, 2000); que presentamos a continuación:

Andamiajes ajustables. Antes, los albañiles levantaban el muro desde los puentes hasta su alcance máximo a continuación colocaban más andamiaje y volvía a empezar.

Ayudantes para los albañiles. Aproximadamente la mitad del costo de un albañil. El ayudante ordenaba transportaba y apilaba los tabiques para el albañil.

Una mezcla constante de mortero.

Un mejor patrón de movimientos.

350 tabiques por hora en vez de la 120 anteriores.

Para un mejor aporte de la administración científica, según, (Molina Garcia), la Administración Científica es lo que es, no solamente por la aplicación del método científico, sino por dos razones más: a) por el hecho de que su discurso esta complementado por ciencias formalmente constituidas -economía, psicología, sociología, derecho, matemáticas, antropología, entre otras-, y b) por el hecho de que busca crear principios para mejorar la eficiencia organizacional, precisamente en contra del empirismo. Así las cosas, empecaremos por describir las aportaciones que al pensamiento administrativo se han hecho en estos años, y que bien podríamos agrupar en cinco grandes corrientes:

- a. Centrada en la racionalización del trabajo,
- b. Enfocada a la estructura,
- c. Basándose en el recurso humano,
- d. Orientada por las interrelaciones “organización-ambiente” y por último,
- e. Eje de la tecnología

Solucionar los problemas que se nos presenta a nuestra vida cotidiana y laboral, por ende es indispensable de lo lógico, es por hoy debemos tener claro la gestión científica, en la fomentación de una reflexión sobre los fenómenos de la gestión empresarial, que también presenta algunos complicaciones y defectos, donde uno de sus principales deficiencias en los enfoques de su concepción es demasiado simplista en la motivación de los trabajadores y en el desarrollo de un hombre económico, donde el deseo era obtener beneficios materiales constituía su principal incentivo de las personas, (Lavine & Wackman, 1992), donde su principal

precursor es Frederick Taylor, el comenta que la tarea principal de las personas en las empresas era el desarrollo de analizar y estudiar la forma de hacer eficiente, el esfuerzo del ser humano, donde lo podemos resumir en la siguiente, Tabla 1, la mirada de un sistema de trabajo. La importancia de los logros y aportaciones de Frederick Taylor, era consecución sintetizar y articular las diferentes e inquietudes que antiguamente desarrollaron sus pensadores, para la consecución de una nueva filosofía y enfoque de gestión en la administración, (Dillanes Cisneros, 1994), el management se refiere a la actitud tiene su orígenes de las siguientes causas:

El instinto y la tendencia natural en el hombre de tomarse las cosas con calma, esto es, poco rendimiento natural.

Un bajo rendimiento sistemático. Este lo llevan acabo los trabajadores con el expreso fin de mantener a sus patronos en la ignorancia de cuan la preisa podría hacerse realmente el trabajo.

Para una mejor comprensión, (Soto, 1998), los elementos que integran el contenido de la administración, proponiendo la sustitución del empirismo y la improvisación en la administración, por un enfoque científico que asegurara mayor productividad del operario en la fábrica. Para este propósito, propuso seleccionar y entrenar adecuadamente a los operarios, ubicándolos según sus cualidades físicas, en aquellas actividades en las que aseguraran mejores resultados; a través del estudio de tiempos y movimientos en el trabajo, estableció estándares de producción que debían ser alcanzados por los operarios.

Tabla 2. La mirada de un sistema de trabajo.

| Sistema trabajo de Frederick Taylor | |
|--|--|
| Estudio científico del trabajo y equipo de especialista. | Ccreación de una oficina o servicio de métodos de trabajo. |
| Selección científica y entrenamiento obrero | Aptitudes y estima que, cualquier trabajador puede resultar excelente |
| Eestudió científico del trabajo y de la selección del trabajador | Obreros apliquen la ciencia es por muchos dirigentes y no los obreros |
| Cooperación entre los dirigentes y los obreros | Trabajo y responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre dirigentes y obreros |

Elaborado por el autor.

Donde resaltar las ideas fundamentales de la administración científica en la siguiente figura 2, las principales características de la administración científicas, donde los ejecutivos comienzan a diseñar y desarrollar procedimientos de métodos de trabajos, en seleccionar a trabajadores que tenga capacidades idóneas en la formación de métodos normales, apoyo y eliminación de acontecimientos, ofrecimientos de un incentivo salarial.

Cuadro 1. Características de la Administración científica

Características de la Administración Científica

Enfoque General

- Diseñar un método estándar para realizar las tareas.
- Seleccionar empleados con las aptitudes idóneas para cada trabajo.
- Impartir a los trabajadores los métodos estándar.
- Apoyar a los empleados planeado su trabajo y eliminado los interrupciones.
- Dar incentivos salariales a los trabajadores por el incremento de la producción.

Contribuciones.

- Demostrar la importancia que la compensación tiene en el desempeño.
- Iniciar un estudio riguroso de las tareas y puestos.
- Demostrar la importancia de la selección y capacitación del personal.

Criticas.

- No se apreciaba el contexto social del trabajo ni las necesidades superiores de los empleados.
- No se reconocía la diversidad de los individuos.
- Se tendía a considerar a los trabajadores como desinformados y no se atendía sus ideas ni sus sugerencias.

Tomado. (Daft, 2005).

Acaba también anotar que la organización, (Vargas Zuñiga, 2000), la lógica de la administración científica, orientada a la minimización de los tiempos y movimientos necesario para producir, facilitó que las habilidades demandadas a los trabajadores se centraran en la puntualidad y confiabilidad, enmarcadas en un ambiente caracterizado por la economía de tiempos... de habilidades y destrezas que configuraba los puestos de trabajo, se aplicó a desarrollar métodos de trabajo más rápidos, con menos tiempos muertos, acercando los instrumentos al trabajador, minimizando sus desplazamientos, estudiando sus movimientos y desarrollando sus habilidades manuales y de operación, también, (Padron Martínez, 2002), las disciplinas administrativas a utilizar estos términos sin mayor exigencias impiden que logre consistencia cognoscitiva, por tanto, es importante señalar que para que estas disciplinas se desarrollen, tendrían necesariamente que deslindarse de intereses no teóricos e incrementar el rigor en el manejo de conceptos, independientemente de su carácter científico, técnico o tecnológico. Por consiguiente los empleados y sindicatos comenzaron a desarrollar y aponerse a la puesta marcha de este enfoque, en el establecimiento de un aumento de trabajo y rapidez agotaría en el desarrollo de sus actividades disponibles y consecuencias de los recortes del personal laboral. Acabe la consecuencia de la productividad y extensión en la rentabilidad, hizo que algunos directivos, gerentes y alta dirección comenzaran a explotaran a sus empleados, en un aumento de la

cantidad de trabajo que se sindicalizaron y reforzaron, a través de los patrones de una suspicacia y desconfianza en el acuerdo de sus relaciones obrero – patronales durante muchos años.

Empresa funcional

El principal desarrollador de esta gestión es Henry Fayol, denomina la teoría de la organización clásica o también proceso administrativo, donde su principal característica es la atención hacia un trabajo que debía ser realizado, desde un centro de organización general donde los trabajadores de las empresas, que podemos ver en la a continuación, tabla 2, los principios desde la óptica de Henry Favol. Según, (Velasquez Vasquez, 2002), el énfasis en la estructura lleva a que la organizaciones sea entendida como una disposición de partes, (órganos) que constituyen su forma y la interrelación entre dichas partes. Esta teoría se circunscribe exclusivamente a la organizacional formal; para (García de Berrios, 2007), se observa que Fayol declara como objetivo de este enfoque clásico-organicista el establecimiento de la enseñanza de la administración, por la utilidad que ésta representaba para desarrollar empresas en el marco de la segunda revolución industrial. Se establece además el propósito de demostrar el valor de las experiencias recogidas en la carrera industrial, que implicaba un estudio de las empresas desde una óptica más funcional que operativa; es decir, mirando a la empresa desde arriba... establece como fundamento de la escuela organicista, que las empresas deben estructurarse, organizarse, dividirse en funciones que permitan visualizar el ejercicio de la administración bajo el enfoque de proceso; esta estructuración debe estar sustentada en aquellas acciones básicas que le dan razón de ser y permanencia a todo tipo de organización. Para estudiar racionalmente la organización, esta debe caracterizarse por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes (órganos) que la constituyen. La división del trabajo pueden ser vertical (niveles de autoridad) y horizontal (departamentalización). Según, (Zayas Aguero & García Vidal, 2002) las existencia de seis grupos de funciones básicas en el funcionamiento de una empresa y que a cada función esencial corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas. Entre las principales cualidades para desarrollar esas funciones, Fayol señala las cualidades físicas, las intelectuales, las morales, la cultura general, los conocimientos especiales y la experiencia. Según, (Baldramina & Vazquez, 2009), Por consiguiente la organización como una gran maquinaria donde todo debe estar planificado, el trabajador debe ser seleccionado por sus actitudes y aptitudes que garantizaban un mejor cumplimiento en sus actividades. Surgen elementos de relevancia como: la división del trabajo, el diseño de cargos, la implementación de tareas, y acciones motivadoras a través de incentivos salariales, premios por producción, condiciones de trabajo y estandarización de procesos... los principales inconvenientes era la concepción del empleado pues en el enfoque clásico de la administración a este se le conocía como el hombre económico.

Tabla 3. Los principios desde la óptica de Henry Fayol.

| Principios de Henry Fayol | |
|---------------------------|-------------------------------------|
| División del trabajo | Autoridad |
| Disciplina | Unidad de mando |
| Unidad de dirección | Subordinación de interés individual |
| Remuneración | Centralización |
| Jerarquía | Orden |
| Equidad | Estabilidad del personal |
| Iniciativa | Espíritu de equipo |

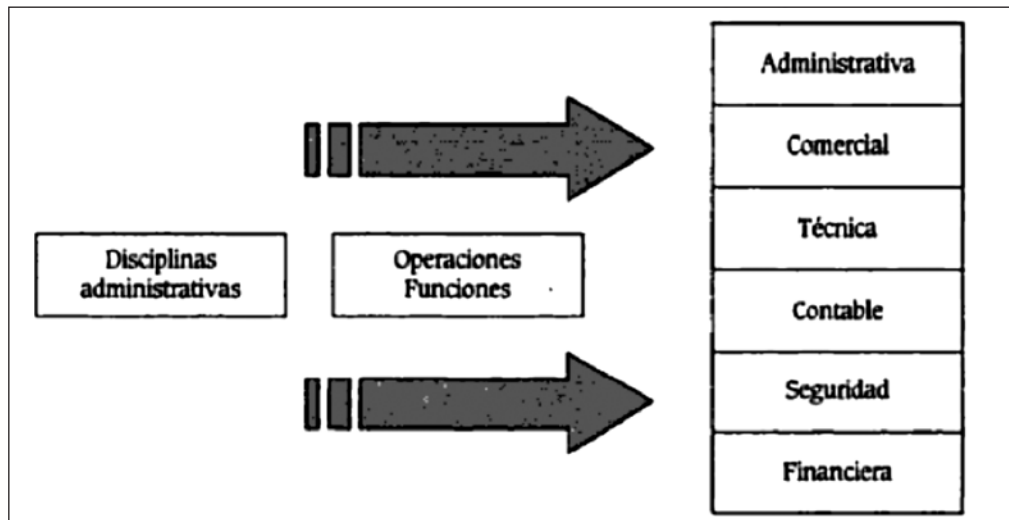
Elaborado por el autor.

El pensador, Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

- **Planeación:** diseñar un plan de acción para el mañana.
- **Organización:** brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- **Dirección:** dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- **Coordinación:** integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- **Control:** garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Por consiguiente, según, (Canovas Riveron, Loredo Carballo, & Martin Perez, 2011), la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, sean ellas órganos o personas. Fayol partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inició la concepción anatómica y estructural de la organización. Existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte en todos los niveles de la empresa. Para una comprensión lo podemos visualizar en la siguiente figura 3. Esquema según Henry Fayol. Como dice (Morgan, 2011), se basa en el presupuesto de que la sociedad tiene una existencia real y concreta, y un carácter sistémico orientado a producir un estado de cosas ordenado y regulado. Privilegia un abordaje de la teoría social que se enfoca en entender el rol de los seres humanos *en* sociedad. El comportamiento es siempre visto como algo contextualmente limitado en un mundo real de relaciones sociales concretas y tangibles... es primariamente regulativa y pragmática en su orientación básica, ocupándose de entender la sociedad en un sentido que genera conocimientos empíricos útiles.

Figura 3. Esquema según Henry Fayol.



Tomada. (Velez Bedoya, 2007).

Donde podemos concluir según, (Triado Ivern, 2002), estas nuevas actividades le eran de todo nuevas y debía enfrentarse a ellas sin conocimientos previos de cómo afrontarlas. De su experiencia personal formula las siguientes dos conclusiones:

- Cuanto más elevado es el puesto de trabajo en una organización, más trabajo de administración debe realizarse.
- Cuanto más grande es una empresa más administración debe realizarse quien ocupe cada puesto equivalente.

Donde podemos también según (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2007) la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. La emplean esencialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.

Características de la organización funcional:

- Autoridad funcional o dividida.* Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación.* Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones.* Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.

- Énfasis en la especialización.* Especialización de todos los órganos a cargo.

Modeloestructuralista – relaciones humanas

Empresa estructuralista

El surgimiento de la teoría burocracia administrativa, a partir del año de 1940, donde su pensador Max Weber, desglosó lo siguiente; la necesidad de organización de las empresas, cuyo tamaño y complejidad operativa aumentaban paulatinamente. Se requiere un modelo de organización racional, que abarcara las muchas variables involucradas y el comportamiento de los participantes, aplicable no solo a las fábricas, sino a todas las áreas y formas de actividades de las empresas, (da Silva, 2002), donde se desarrolla las siguientes características en la presente Tabla 3, Características de organización burocrática de Max Weber. Según, (Marín Idarraga, 2006) la forma ideal de ordenamiento que orienta la acción de los individuos y la racionalización de la organización social y política propia de las grandes empresas gestadas a partir del capitalismo de la época. Cabe destacar (Martínez Crespo, 2005) donde se elabora en paralelo los tipos ideales de organización, modelos conceptuales de las actividades sociales, de las éticas y de la dominación; de esta forma, para él existen cuatro tipos de actividades sociales, dos tipos de éticas y tres tipos de dominación. Supone la existencia de un cuadro administrativo para ejercer dicho control (Burocracia), cuyos criterios fundamentales se definen a partir del supuesto de la racionalidad legítima. En este sentido la administración burocrática se configura en la forma racional de ejercer la dominación con precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza, y se orienta al cumplimiento de fines emanados del ejercicio propio de la dominación... más han influenciado la teoría administrativa: el concepto de burocracia, la clasificación de los tipos de dominación y las características del modelo burocrático;

adicionalmente, su enfoque estructuralista destaca el concepto de racionalidad, que permitirá explicar el comportamiento de las organizaciones modernas.

Tabla 4. Características de organización burocrática de Max Weber.

| Características de Max Weber | |
|--|--|
| Legal de normas y reglamentos. | Formal de la comunicaciones. |
| Racional y división del trabajo. | Impersonalidad de las relaciones. |
| Jerarquía de la autoridad. | Rutinas y procedimientos estandarizados. |
| Competencia técnica y meritocracia | Especialización de la administración. |
| Profesionalización de los participantes. | Previsión del funcionamiento. |

Elaborado por el autor.

Por ende, la burocracia concierta un marco general de las estructuras organizacionales de la época establecida por los teóricos del proceso administrativo, según (Montoya Restrepo, Montoya Restrepo, & Pineda Rojas, 2002) las siguientes características técnicas:

- a. *Jerarquía donde la autoridad es formal y racional.*
- b. *Distribución de funciones fijas.*
- c. *Sistema de remuneración.*
- d. *Contrato administrativo de nombramiento.*
- e. *Sistema de carrera administrativa.*
- f. *Selección técnica.*
- g. *Evaluación permanente.*
- h. *Estabilidad en el cargo.*
- i. *Posibilidad de ascensos y Procedimientos por escrito.*

La administración burocrática weberiana, significa dominación por el conocimiento, implica la transferencia del poder del líder al experto, esto es lo que la hace racional, una *mediación normativa* entre las dimensiones empresariales e individuales, buscando un comportamiento organizacional que enfatice la regulación, el orden jerárquico y el progreso racional. Las organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas. Weber como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Según Weber cada tipo de sociedad corresponde un tipo de autoridad, en la tabla 4, Tipo de sociedad contra tipo de autoridad.

Tabla 5. Tipo de sociedad contra tipo de autoridad.

| Tipos de sociedad | Tipos de autoridad |
|--|--|
| 1. Sociedad tradicional, Predominan características patriarcales y hereditarias: la familia, el clan, la sociedad medieval. | Autoridad tradicional, el dominio patriarcal del padre de familia, del jefe de clan y el despotismo real representan el tipo más puro de autoridad tradicional. El líder tradicional es el señor que manda, en virtud de su condición de herederos o sucesor. |
| 2. Sociedad carismática, priman características místicas, arbitrarias y personalistas: los grupos revolucionarios, los partidos políticos, las naciones en revolución. | Autoridad carismática, el líder se impone por ser alguien fuera de lo común, que posee habilidades mágicas, da muestras de heroísmo o tiene poder de persuasión, que no proviene de su posición o jerarquía. Es una autoridad basada en la devoción afectiva y las emociones que despierte en sus seguidores. |
| Sociedad legal, racional o burocrática, predominan las normas impersonales y la racionalidad en la selección de los medios y los fines: las grandes empresas, los estados modernos, los ejércitos. | Autoridad racional, legal o burocrática, los subordinados aceptan que las órdenes de los superiores son justificadas porque concuerdan con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos, y de los cuales se deriva el poder. El grupo gobernante elegido ejerce autoridad sobre los subordinados, de acuerdo con ciertas normas y leyes. |

Elaborado por el autor.

Empresa Humanística

En la necesidad de contrapesar la fuerte tendencia a la deshumanización del desarrollo del trabajo, en principio en la aplicación de métodos rigurosos, científicos y exacto, donde el trabajador, debían someterse obligatoriamente para el desarrollo de sus actividades en la organizaciones donde laboraban, sus principales pensadores son los siguientes George Elton Mayo, Mary Parker **Follet**, Abraham **Maslow**, Frederick Irving **Herzberg** y Douglas **Mc Gregor**, **a continuación desarrollaremos sus distintos postulados para el beneficio de la organización.**

Iniciación de las relaciones humana

La relación humana o escuela humanística, donde su principal autor es Elton Mayo, el surgimiento fue en Norteamérica, donde podemos definir que fue movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración; donde se desprende la filosofía empresarial, una civilización industrial en tecnología y el método de trabajo. Como podemos observar en la siguiente tabla 6, Paradigma en la relación humana; (Vargas Téllez, 2008), han sido el lugar en donde los seres humanos hemos tenido formas particulares de interacción, desde las básicas relaciones formales jefe-subordinado y las de compañeros de trabajo, hasta todas

aquellas que suelen llamarse informales como las amistades y enemistades, los subgrupos y las subculturas... que no son menos importantes para la dinámica organizacional.

Tabla 6. Paradigma en la relación humana.

| Paradigmas | |
|---------------------------------------|---|
| Contribuir con la formulación. | Ejecución de estrategia |
| Asumir nuevos retos con los empleados | Desarrollar un perfil para los directivos |
| Profesionales de distinta área | Resultados de la Organización |
| Orientarse hacia la comunidad | La responsabilidad social. |

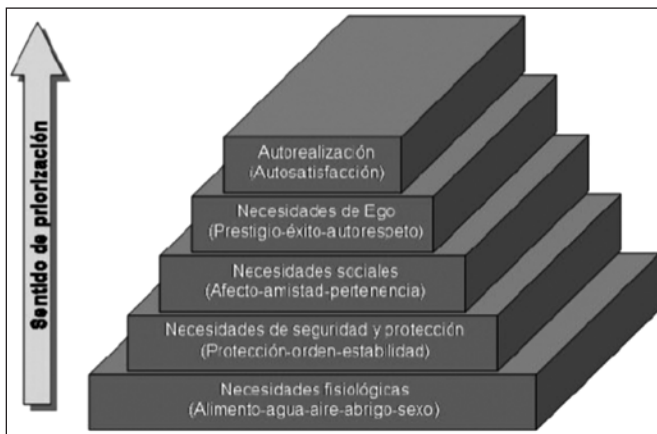
Tomado: (Ospina Jiménez, 2010)

Ese desarrollo se concentra y se sustenta en la satisfacción de necesidades humanas fundamentales, en la generación de una creciente autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, el desarrollo empresarial.

La psicología humanista.

En el enfoque de la teoría del psicólogo Abraham Maslow, fundador de la Psicología Humanista, donde la jerarquía de necesidades o Pirámide de Maslow es el desarrollo de una teoría psicológica propuesta por en su trabajo de 1943, en la motivación humana, posteriormente ampliada, donde desarrollo y formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades, en la administración es conocer el comportamiento de las personas subordinadas para conformar una política que satisfaga sus necesidades en los individuos de alguna organización empresariales. Dicha teoría ofrece un esquema orientador para el comportamiento del administrador, ya que está suficientemente bien estructurada y actualmente es muy usada por los área, sección y departamentos de recursos humanos en las empresas, donde podemos observar en la figura 4, pirámide de necesidades de Maslow.

Figura 4. Pirámide de necesidades de Maslow



Tomado. (Aguirre & Andrade, 2005).

En este sentido, es necesario reflexionar con mayor intensidad sobre la jerarquización de las necesidades, que hoy promueven en un desarrollo al conocimiento de los seres humanos en las organizaciones, es por eso que A. Maslow, las características que deben tener el hombre en su autorrealización, como se presenta a continuación, (Domingo Begazo & Torres Agurto, 2003).

- a. Vivir todos los aspectos de la vida de manera total, activa, con absorción y concentración completa.
- b. Imaginarse la vida como un proceso continuo de toma de decisiones
- c. Aprender a escuchar al interior.
- d. Ante la duda se debe ser honesto.
- e. Tener coraje de expresar su propia opinión.
- f. Potencializar aquello que desarrollamos mejor.
- g. Estar atento a las peak experiences

Donde estar claro que todos los seres humanos, tiene la experiencia en el desarrollo en las organizaciones y no perciban en lo cual nos permite detectar nuestras debilidades para la identificación de potenciales y proyección.

Donde se presenta el orden de la prioridad, donde podemos considerar como el orden normal, en diferencia de nuestra vida diaria y ante determinadas circunstancias, podemos desarrollar un orden que pueden variar en el tiempo, cuando estamos conociendo a las personas que antepone sus distintas necesidades, que podemos visualizar en la figura 5, Estructura del pensamiento de Maslow en las necesidades.

Figura 5. Estructura del pensamiento de Maslow en las necesidades.



Tomado, (Rios Garcia, 2005).

El hombre en el trabajo industrial

El pensador, Douglas McGregor en la escuela administrativa fue desarrollador de las relaciones humanas, con un gran auge en el siglo pasado, cuyas enseñanzas, son pragmáticas por cierto, que se han desarrollado en las organizaciones y alta gerencia, donde el ser humano es sujeto social que posibilita la apertura de una nueva concepción en las organizaciones, en la cual con el apoyo y colaboración de las ciencias sociales se han demostrado la necesidad de estudiar el lado humano de la organización. Que según, (Gonzales Lopez, 2007) se despliega la perspectiva de Mc Gregor, deja conocer su concepción humanista en los siguientes supuestos:

- a. La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una fuente de castigos (entonces, se evitará si es posible).
- b. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- c. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Las más importantes de estas recompensas, por ejemplo la satisfacción de las que ya hemos llamado necesidades del yo y de la realización personal, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.
- d. El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad, generalmente son consecuencias de la experiencia y no características inherentemente humanas.
- e. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de las organizaciones, es amplia, no estrechamente definida en la población.
- f. En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte.

McGregor, describió dos formas de pensamiento de los directivos en la alta dirección, en las cuales denominó teoría X, consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza y teoría Y, se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. Donde podemos las siguientes características de estas teorías, (Rodríguez Porras, 2005), según, que presentamos;

Tabla 7. Teoría X y Teoría Y

| Teoría X | Teoría Y |
|---|---|
| El hombre corriente es indolente por naturaleza, trabaja lo menos que puede. | Los obreros no son por naturaleza pasivos o resistentes a las necesidades organizativas. Se han vuelto así como resultado de su experiencia en el seno de organizaciones diversas. |
| Carece de ambición, detesta la responsabilidad y prefiere ser dirigido. | La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidad y la disposición para orientar el comportamiento hacia el objetivos organizativo se encuentran todos ellos presente en los obreros. Es responsabilidad de la dirección hacer posibles que los obreros observen y desarrollen están características humanas por si mismos. |
| Acostumbra a ser egocéntrico e indiferente a las necesidades organizativas. | La labor esencial de la dirección es la de aplicar condiciones organizativas y métodos de explotación tales que los obreros puedan alcanzar mejor sus objetivos esforzando para ellos sus propios esfuerzos hacia los objetivos organizativos. |
| Por naturaleza se muestra resistente al cambio. | |
| Es de carácter crédulo no muy despierto y presa fácil del charlatán y del demagogo. | |

Tomado, (Rodríguez Porras, 2005)

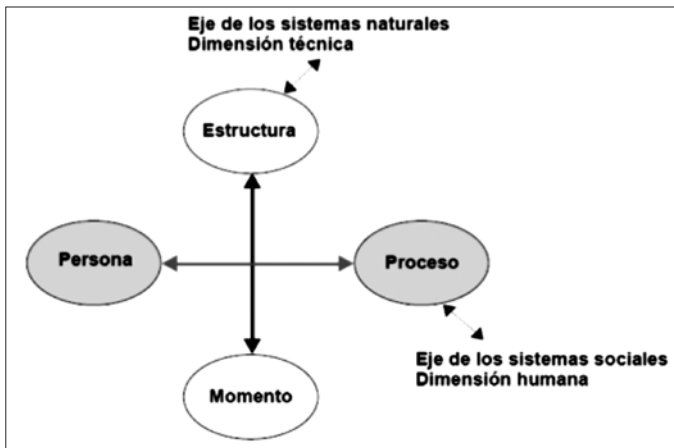
La relación humana y estructura organizacional.

La pensadora, Mary Parker Follett (1868 – 1933), fue una de las precursora de un nuevo concepto en el interior de las organizaciones empresariales desde la óptica en el comportamiento del hombre en relaciones humana y de la estructura organizacional, por consiguiente es la unión de administración científica y en la solución de problemas administrativos, (Garzon Castrillon, 2010) las personas en las organizaciones son susceptibles de tratamiento científico; plantean que en los seres humanos, los principios científicos pueden ser la clave del éxito junto con el conocimiento coordinado, ordenado y sistematizado; por lo tanto, si podemos acumular, respecto a las relaciones humanas, el conocimiento logrado mediante la observación, la experimentación y el razonamiento sistemáticos, de la misma forma podemos coordinar, ordenar y sistematizar ese conocimiento con un mayor aporte a la concepción de la organización y la cooperación de sus componentes.

Por ende podemos afirmar, que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los hu-

manos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones, en ese sentido los trabajadores y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre los gerentes (que giraban las órdenes) y los subordinados (que aceptaban las órdenes) oscurecía su asociación natural. Donde lo podemos claramente en la siguiente figura 6, ejes y dimensiones del mundo de las empresas, donde se visualiza no solo la toma en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y el ambiente.

Figura 6. Ejes y dimensiones del mundo de las empresas.



Tomado. (Acevedo Borrego & Linares Barrantes, 2009)

El modelo fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera. Desde la mirada a través de sus cuatro principios (Estrada Mejía, 2007):

- Coordinar por medio de un contacto directo,
- Coordinar el proceso de planeación,
- Coordinar por medio de relaciones recíprocas y Coordinar en forma de proceso continuo.

También enfatizo una aplicación donde podemos resolver problemas, (Cruz Soto, 2008), en función enmarca la validez de la autoridad para hacerse obedecer, y los demás integrantes asumen dicha condición por la legitimidad de sus mandatos. Cuando la autoridad se funda en la función, se hace referencia a la capacidad de ésta para designar las mejores vertientes de conducta para mejorar el estado de la situación dentro de la organización. Donde podemos encontrar problemas de Predominio, compromiso y conflicto constructivo, donde el comportamiento humano juega un papel importante en la optimización de su funcionamiento.

Bifactorial en la empresa. El pensador, Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando

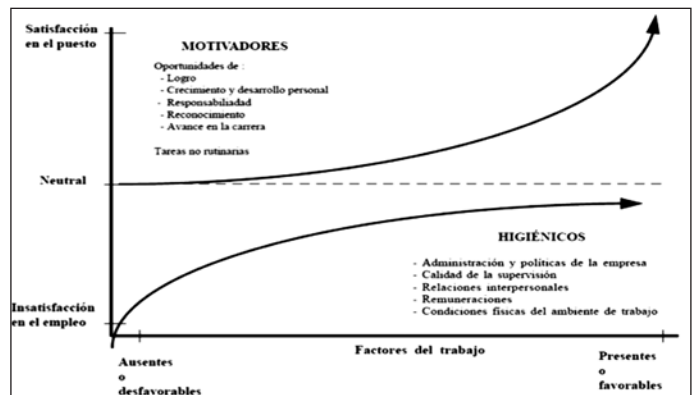
que el hombre se caracteriza de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano, desde la óptica bifactorial; como los siguientes factores, por (Pomares Alfonso, 2008), se exponen;

Factores higiénicos: Estos factores permiten que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo, pero no implica que generen la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos: Las condiciones de trabajo, supervisión recibida, salario, etc.

Factores motivacionales: Representan la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización, con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: el grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

Donde podemos afirmar que los postulados, son por un lado, la satisfacción del cargo en función del contenido o de actividades desafiantes y estímulos del cargo y por ende pueden estar relacionados con factores de motivación y por otro lado el papel de la insatisfacción en el cargo donde se observa al ambiente, desde la supervisión, colegas y contexto donde se desarrolla su qué hacer. Donde lo podemos visualizar mejor en la siguiente figura 7, Teoría de la motivación – higiénica, es el comportamiento del ser humano en la organización su grado de motivación y higiene que puede encontrar el trabajador.

Figura 7. Teoría de la motivación – higiénica.



Tomado. (Manso Pinto, 2002).

Conclusión

La evolución de las ideas en administración y dirección de empresas ha habido autores que tanto desde el plano teórico como el técnico han dejado una marca indeleble.

Los efectos más significativos y permanentes de la sociedad hacia la que avanzamos están por verse, en un factor dominante en aumento en la población de más edad y la disminución de la generación joven, en los trabajadores del conocimiento serán el grupo dominante en su población, el reto más trascendente y el

impacto de estas y otras tendencias de la sociedad futura, en la economía, cambiarán la organización actual de las instituciones, dando lugar a un nuevo paradigma en la Gestión.

La Gestión Empresarial se basará en la información más importante para la gestión de la institución, organizaciones y empresas. Para existir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio y tecnología será el principal agente para el cambio económico.

Referencias

- Acevedo Borrego, A., & Linares Barrantes, C. (2009). La resolución de problemas en el mundo de la empresa. *Facultad de Ingeniería Industrial*, 81-88.
- Aguirre, C., & Andrade, M. (2005). Análisis Descriptivo Sobre la Realidad de los Trabajadores de la Construcción Desafío social para la empresa. *Revista de la construcción*, 65-75.
- Alegre, L., Berne, C., & Galve, C. (2008). La empresa. En L. Alegre, C. Berne, & C. Galve, *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional* (págs. 9 - 24). Barcelona: Ariel Economía.
- Baldramina, I., & Vazquez, C. (10 de 04 de 2009). <http://cecip.upaep.mx/coloquio2009/papers/organizaciones/05.pdf>. Recuperado el 06 de 04 de 2011, de cecip.upaep.mx: <http://cecip.upaep.mx/coloquio2009>.
- Berreiro Fernández, J., Diez de Castro, J., Berreiro Fernández, B., Ruza Sanmartín, E., & Lozada Pérez, F. (2003). *Gestión científica empresarial*. Coruña: Netbiblo.
- Caldas, M., Reyes, C., & Heras, A. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Editex.
- Campiña Domínguez, G., & Fernández Hernández, M. (2010). La empresa y su entorno. En G. Campiña Domínguez, & M. J. Fernández Hernández, *Empresa y Administración* (pág. 290). Madrid: Editex.
- Canovas Riveron, G., Loredo Carballo, N., & Martín Pérez, C. (2011). Evaluación del grado de aplicación de las teorías de dirección en empresas perfeccionadas del territorio. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Castilla, A. (2005). La gestión empresarial en el siglo XXI. *Foro iberoamericano sobre estrategia de comunicación* (págs. 1-28). Buenos Aires: FISEC.
- Contreras Soto, R. (2010). Reflexiones en torno a la construcción científica en el campo de los estudios de las organizaciones, gestión y administración en México. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 20-56.
- Cruz Soto, L. A. (2008). El concepto de legitimidad en la autoridad: elemento de análisis para comprender la relación autoridad - subordinación en el comportamiento administrativo. *Latinoamericana de Administración*, 68-82.
- da Silva, R. (2002). Teoría de la burocracia. En R. da Silva, *Teoría de la administración* (págs. 158-186). México: Thomson.
- Daft, R. (2005). *Administración*. México: Thomson Paraninfo.
- Dillanes Cisneros, M. E. (1994). Historia del management. La gerencia racional-científica: en búsqueda de la eficiencia. *Gestión y estrategia*, 98-107.
- Domingo Begazo, J., & Torres Agurto, R. (2003). Del hombre autorrealizado al hombre modular. *Gestión en el Tercer Milenio*, 55-66.
- Estrada Mejía, S. (2007). Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la Administración. *Scientia et Technica*, 287-292.
- Fernández, M. (2005). *Introducción a la gestión empresarial*. Valencia: Universidad Politécnica Valencia.
- Fernández-Vitora, V. C. (1996). *Instrumentos de la gestión ambiental en la empresa*. México: MP.
- García de Berrios, O. (2007). La administración racional-mecanicista: de la crítica a la extensión a nuevo contexto. *Academia*, 8-18.
- Garzón Castrillón, M. (2010). El contexto del aprendizaje organizacional. *Ide@sCONCYTEG*, 465-481.
- Gil Estallo, M. d. (2007). Concepto de empresa. En M. d. Gil Estallo, *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (pág. 680). Madrid: ESIC.
- González López, L. (2007). Humanismo y gestión humana. Una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Eleuthera*, 42-63.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice hall.
- Lavine, J., & Wackman, D. (1992). *Gestión de empresas informativas*. Madrid: Rialp.
- Llinares Millán, M. C., Montañana Aviño, A., & Navarro Astor, E. (2001). *Economía y organización de empresas constructoras*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- López, F. (2008). *La empresa, explicada de forma sencilla*. Barcelona: Libros de cabecera.

- Machado, M. (2009). Contabilidad y realidad: Una relación crítica bajo el enfoque de la representación. *Actualidad Contable FACES*, 38-55.
- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *EAFIT*, 79-86.
- Marín Idarraga, D.A. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 135-156.
- Martínez Crespo, J. (2005). Administración y organizaciones: Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 67-97.
- Meyers, F. (2000). *Estudio de tiempos y movimientos*. México: Pearson.
- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*, 20-36.
- Molina García, C. (s.f.). *Universidad veracruzana*. Recuperado el 20 de 03 de 2011, de <http://www.uv.mx/univirtual/facilitadores/cmolina/materiales/Administración/PDF/TaylorAdmonCientifica.pdf>
- Montoya Restrepo, I. A., Montoya Restrepo, L. A., & Pineda Rojas, P. E. (2002). Las teorías administrativas y su aplicación en Xerox de Colombia. *Innovar*, 100-103.
- Morgan, G. (2011). *Paradigmas, metáforas y resolución de problemas en teoría de la organización*. Madrid: redunirse.org.
- Ospina Jiménez, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Ciencias Estratégicas*, 79-97.
- Padron Martínez, C. L. (2002). Administración ciencia técnica y tecnología. *Contaduría y Administración*, 27 -35.
- Pomares Alfonso, J. A. (2008). Consideraciones conceptuales sobre motivación. *Ciencias Médicas en Cienfuegos*, 57-62.
- Ríos García, F. (2005). Como debe verse el tema de la lealtad de las personas a sus organizaciones dentro de la era que ahora conocemos como la era de la globalización. *Centro de investigaciones*, 101-119.
- Rivas Tovar, L. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Gaceta Ide@s CONCYTEG*, 35-67.
- Rodríguez Porras, J. (2005). El proceso de perfeccionamiento para el ejercicio de mando. En J. M. Rodríguez Porras, *El factor humano en la empresa* (págs. 143-148). Madrid: Deusto.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Thomson.
- Soto, S. R. (1998). Del origen y evolución de la teoría de la administración: Hacia el desarrollo de nuevos modelos organizativos. *Gestión y estrategias*, 112 -117.
- Triado Ivern, X. (2002). *La organización como elemento de dirección: un breve recorrido histórico*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Vargas Téllez, J. A. (2008). El humanismo y las nuevas formas organizacionales. Un equilibrio entre humanismo y productividad. *El humanismo y las nuevas formas organizacionales. Un equilibrio entre humanismo y productividad* (págs. 1 - 42). Guanajuato: OCTI.
- Vargas Tellez, J. A., & Nava Alcantara, S. (2009). Formas organizacionales, perfiles gerenciales y satisfacción laboral: un estudio descriptivo de pymes en leon guanajuato. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Vargas Zuñiga, F. (2000). *De las virtudes laborales a las competencia clave: un nuevo concepto para antiguas demandas*. Montevideo: Boletín Técnico Interamericano.
- Velásquez Vásquez, F. (2002). Escuela e interpretación del pensamiento administrativo. *Estudios gerenciales*, 31-55.
- Vélez Bedoya, A. R. (2007). Administración industrial y general. Una definición de gestión. En A. R. Vélez Bedoya. *Los clásicos de la gerencia* (págs. 67- 81). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Zayas Agüero, P., & García Vidal, G. (2002). Una hermandad probada: psicología y administración. *Psicologiacientifica.com*.