

TEORÍA NEOCLÁSICA

La teoría neoclásica aparece a mediados del siglo XX como una relectura práctica de los aportes clásicos, pero enfocada en resultados, flexibilidad y responsabilidad directiva. Su propósito no fue negar a Taylor o Fayol, sino traducir sus principios a organizaciones más grandes y cambiantes, donde la coordinación por objetivos y la evaluación del desempeño resultaban indispensables. Drucker (1954/2007) popularizó la Administración por Objetivos (APO): acuerdos claros sobre metas, plazos y criterios de logro entre jefes y colaboradores. Koontz y Weihrich (2013) subrayan que, con la APO, la autoridad se acompaña de responsabilidad verificable, y la planificación se vuelve medible, trazando una línea de continuidad entre estrategia y ejecución.

Un segundo rasgo neoclásico es la descentralización y el uso de unidades o centros de responsabilidad (profit y cost centers) para acercar las decisiones al punto donde se genera la información. Chiavenato (2017) explica que este rediseño reduce cuellos de botella, acorta la cadena jerárquica y permite que las áreas operativas reaccionen con más rapidez. La dirección, en lugar de “mandar todo”, coordina, alinea y revisa; el énfasis se desplaza del control minucioso de tareas al control por resultados. Esta filosofía también trajo prácticas como la ampliación/rotación de puestos, el análisis del tramo de control y la formalización de reuniones de revisión periódicas de desempeño.

En el plano de la medición, la teoría neoclásica impulsó herramientas para objetivar el desempeño y conectarlo con la estrategia. Robbins y Coulter (2018) y Daft (2020) señalan que los indicadores clave (KPIs), los presupuestos por programa y, más tarde, marcos como el Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 1996), refinaron la lógica neoclásica: no basta con producir, hay que demostrar eficacia y eficiencia con evidencia cuantitativa y cualitativa. De este modo, el directivo gestiona por metas, alinea recursos y corrige desvíos con datos, fortaleciendo el vínculo entre estructura, procesos y resultados.

Las críticas reconocen riesgos: la “obsesión por las métricas” puede generar comportamientos defensivos, miopía de corto plazo o presión excesiva sobre las personas

si los objetivos no consideran el contexto (Robbins & Coulter, 2018). También se advierte que la descentralización exige sistemas robustos de información y coordinación; sin ellos, aparecen incoherencias y esfuerzos duplicados. La respuesta neoclásica ha sido complementar la APO con objetivos de aprendizaje, clientes y procesos (no solo financieros), revisar metas en ciclos cortos, y mantener evaluaciones de 360° que ponderen tanto resultados como conductas y valores organizacionales (Kaplan & Norton, 1996; Daft, 2020).

Ejemplo Teoría neoclásica: Imagine un equipo de fútbol universitario. El entrenador plantea un objetivo claro: ganar el torneo estatal. Para lograrlo, organiza al grupo estableciendo metas específicas para cada jugador: el portero debe reducir errores, los defensas evitar que el rival anote y los delanteros aumentar la cantidad de tiros a gol. Cada semana revisan los resultados y ajustan las estrategias. Este ejemplo refleja la Administración por Objetivos (APO), propuesta en la teoría neoclásica, ya que todos trabajan con metas claras, responsabilidades definidas y una revisión constante de los avances.

Referencia:

- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*. México. McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2020). *Teoría y diseño organizacional*. México. Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Estados Unidos. Harper & Row.
- Drucker, P. (2007). *La gerencia efectiva*. México. Grupo Editorial Norma.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Estados Unidos. Harvard Business School Press.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación*. México. McGraw-Hill.
- Nahuat, J. J. (2025). *Material inédito para actividades académicas*. Universidad Autónoma de Coahuila, Educación a Distancia.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México. Pearson.