

Tema 1: Administración de empresas y su evolución

Dirección y Administración de Empresas

Objetivos

- Comprender la importancia del estudio de la Dirección y Administración de Empresas
- Definir y distinguir los conceptos fundamentales de la Administración de empresas:
 - Organización, administración de organizaciones, administradores de organizaciones
- Describir y analizar la naturaleza del trabajo directivo así como las habilidades de todo buen administrador
- Conocer y comparar la evolución histórica de la Ciencia de la Administración de Empresas

Índice del tema

- **Las organizaciones y su administración**
 - Características de la administración
 - Análisis del trabajo directivo
- **El pensamiento administrativo a partir del S. XX**
 - El enfoque clásico de la administración
 - Escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo
 - Enfoque del comportamiento: teoría de las decisiones de Simon
 - Perspectivas recientes de la administración

Las organizaciones y su administración

- Características de la administración
- Análisis del trabajo directivo
 - Concepto y tipos de administradores
 - Funciones del administrador
 - Habilidades administrativas
 - Los roles administrativos de Mintzberg

Las organizaciones y su administración: introducción

Vivimos en una sociedad rodeada de organizaciones.

Las organizaciones han de ser administradas: existencia, supervivencia y éxito.

Los administradores tienen como objetivo el conseguir la cooperación de todos para alcanzar los objetivos de manera eficiente.

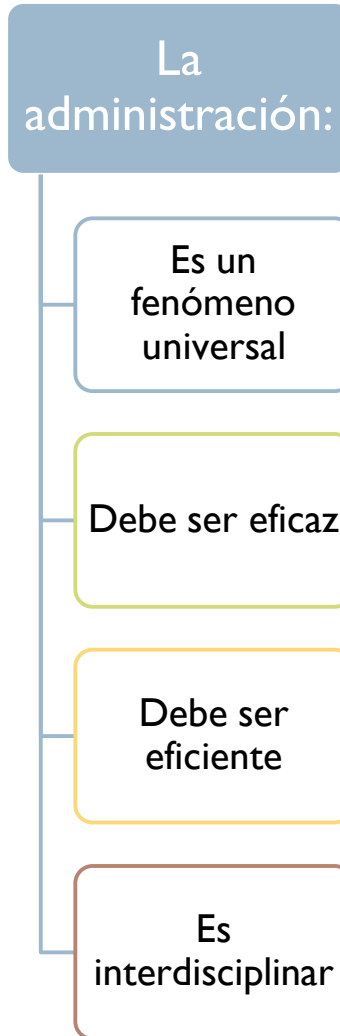
El crecimiento acelerado y desorganizado de las organizaciones es el que plantea la necesidad de mejorar su eficiencia.

Las organizaciones y su administración: características de la administración

- Organización: unidad social deliberadamente constituida para promover objetivos específicos.
- Administración: funciones y procesos encaminados a coordinar los diferentes elementos y actividades de trabajo para que se alcancen los objetivos eficaz y eficientemente.



Las organizaciones y su administración: características de la administración



Las organizaciones y su administración: características de la administración

EFICIENCIA

EFICACIA

- Usar recursos
- Bajo coste

- Alcanzar objetivos
- Alto rendimiento

Administración se esfuerza por: alcanzar todos los objetos (altamente efectivo) y gastar menos recursos (altamente eficiente)

Las organizaciones y su administración: concepto y tipo de administradores

Interacciones constantes basadas en planificación, organización, dirección de personas y control.

Toma de decisiones:

- Fijación de objetivos
 - Establecimiento de métodos y procedimientos de trabajo.
 - Asignación de recursos (humanos y materiales)
 - Supervisión y control de tareas.
 - Control del rendimiento (individual y grupal).
 - Resolución de conflictos.
 - Motivación de los subordinados.
 - Encargarse de las relaciones entre la organización y su entorno.
-



Las organizaciones y su administración: concepto y tipos de administradores

- Administrador, directivo o gerente: personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar la totalidad de la organización o bien algunas de sus unidades organizativas para que se lleven a cabo de manera eficiente las actividades que ayudarán a las organizaciones a alcanzar sus metas.
- Se encuentran en todo tipo de organizaciones
- Se les juzgará:
 - Por la manera de hacer su trabajo
 - Por los resultados obtenidos con los recursos disponibles
- No existe una única manera de dirigir o actuar
- Responden de quienes están a su cargo

Las organizaciones y su administración: tipos de administradores

Diferenciación
vertical
(posición)

Alta dirección

Directivos
medios

Supervisores de
primera línea

Diferenciación horizontal
(naturaleza)

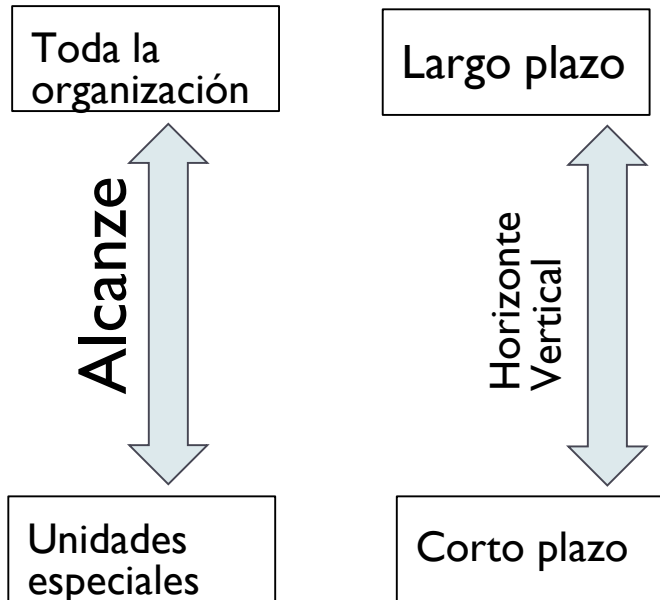
Directivos generalistas

Directivos
generalistas

Directivos
funcionales

Las organizaciones y su administración: tipos de administración

Niveles



Diferencias vertical

Alta dirección

- Fijar grandes objetivos y estrategias
- Orientación a largo plazo

Dirección mediana

- Fijar objetivos y definir planes en función de su área de responsabilidad (división, departamentos)
- Orientación a medio y corto plazo)

Dirección de primera línea:

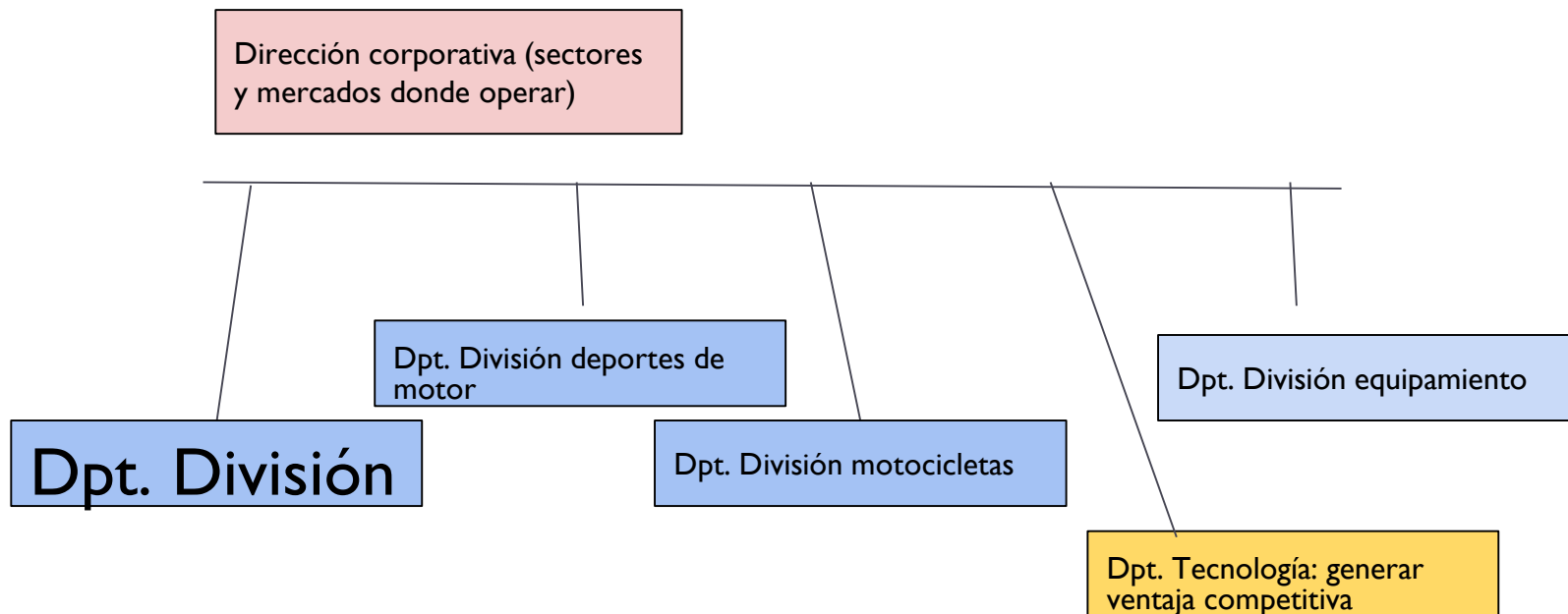
- Seguimiento diario de los empleados

Las organizaciones y su administración: tipos de administración

Diferenciación Horizontal

Estrategia corporativa: objetivos generales, de rendimiento.

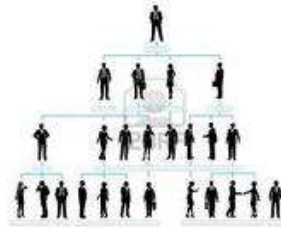
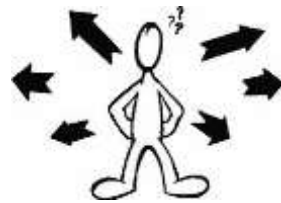
Estrategia de negocios: objetivos y divisionales



Las organizaciones y su administración: funciones del administrador

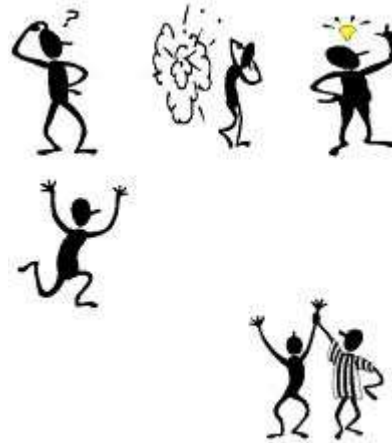
□ Funciones secuenciales:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

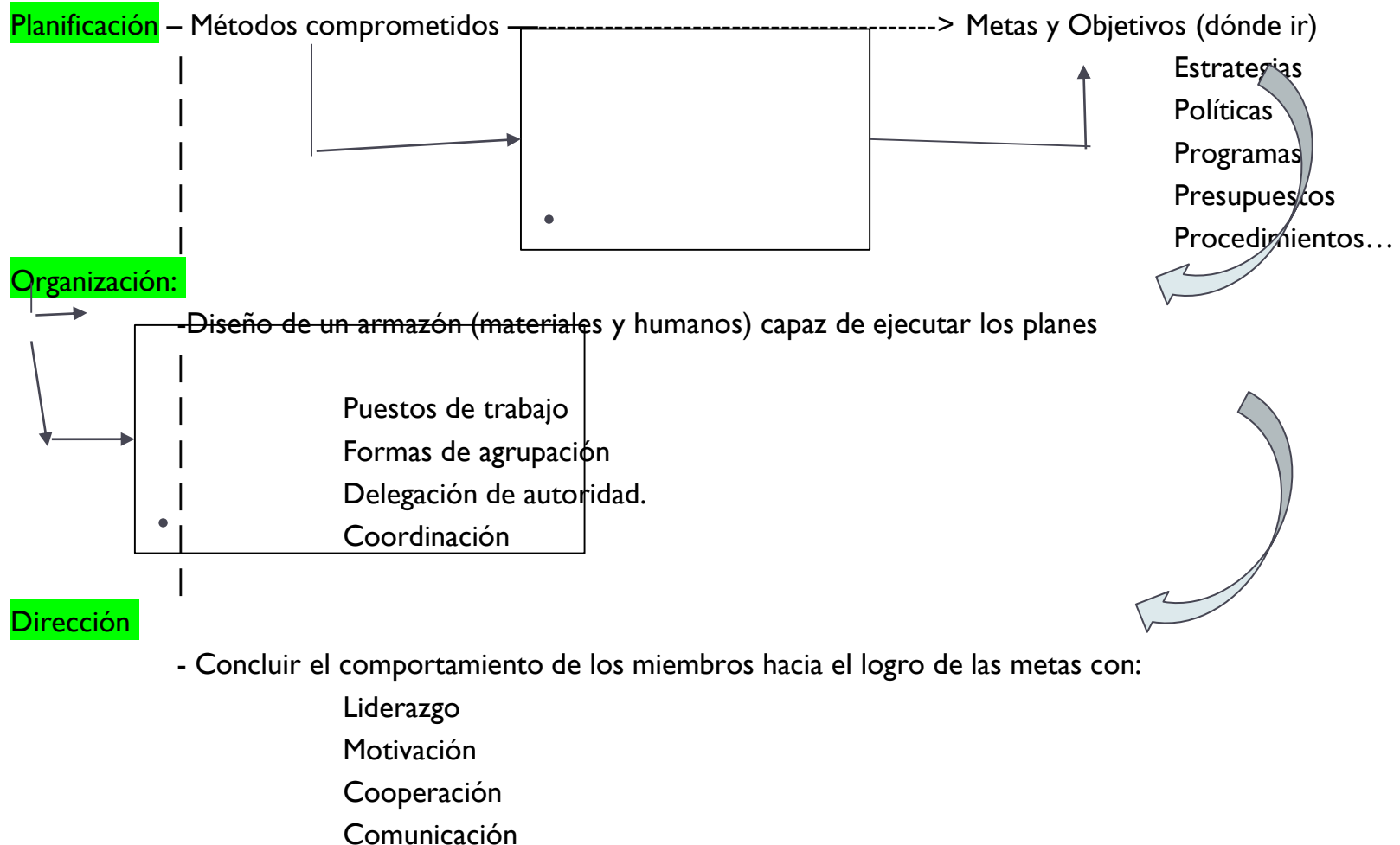


□ Funciones continuas:

- Análisis de problemas
- Toma de decisiones
- Comunicación

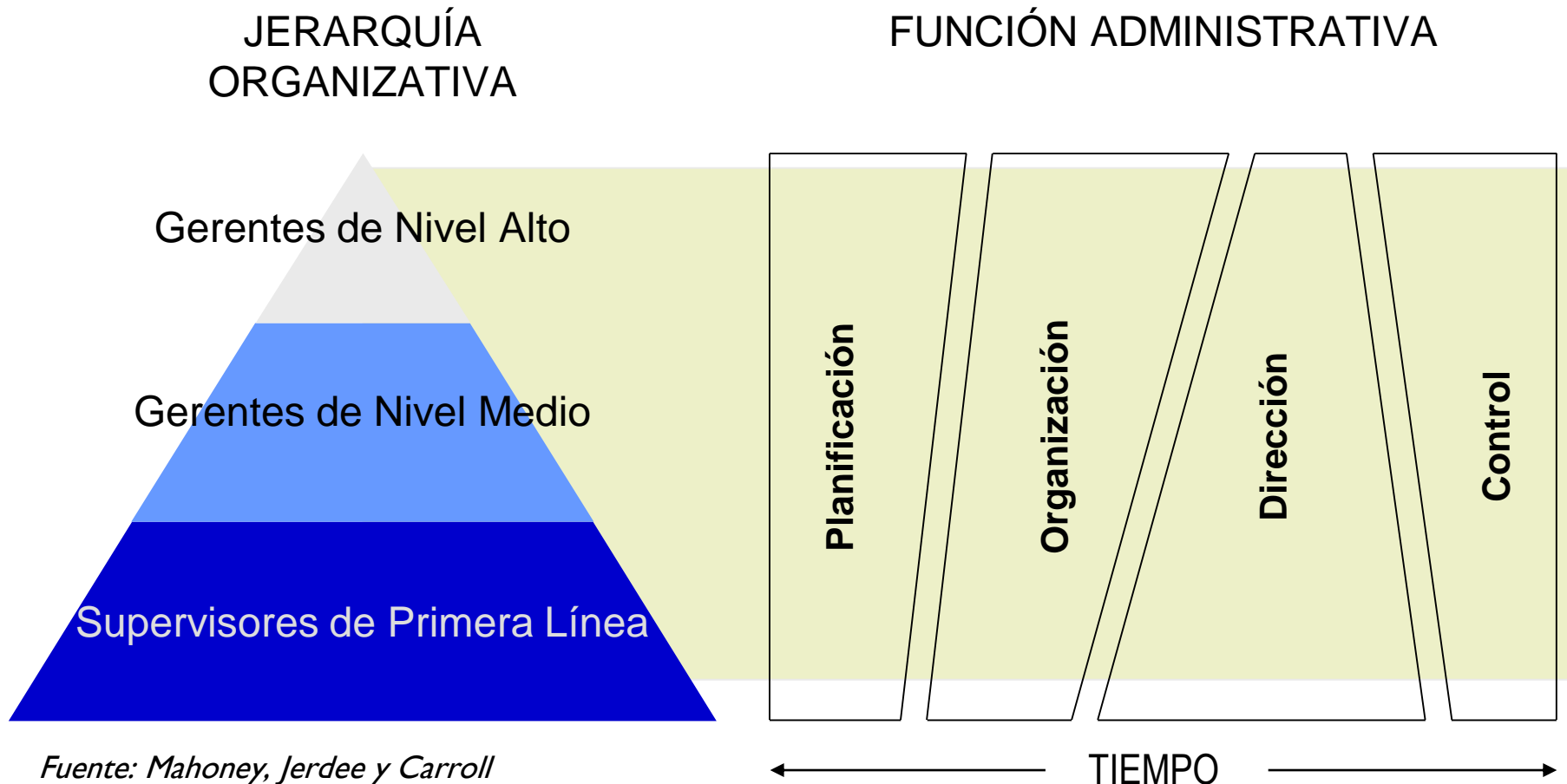


Funciones Gerenciales: Planteamiento interactivo



Las organizaciones y su administración: funciones del administrador

□ Las funciones y la jerarquía organizativa



*Fuente: Mahoney, Jerdee y Carroll
(1965)*

Las organizaciones y su administración: funciones del administrador

Funciones continuas: Toma de decisiones

- Análisis de problemas
- Toma de decisiones
- Comunicación



Las organizaciones y su administración: habilidades administrativas (Katz, 1974)

Conceptual

- Habilidad para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. **IMP**
- El gerente es capaz de contemplar la organización en su totalidad, comprender las relaciones entre sus unidades y ver el lugar que ocupa la organización en el entorno general.

Humana

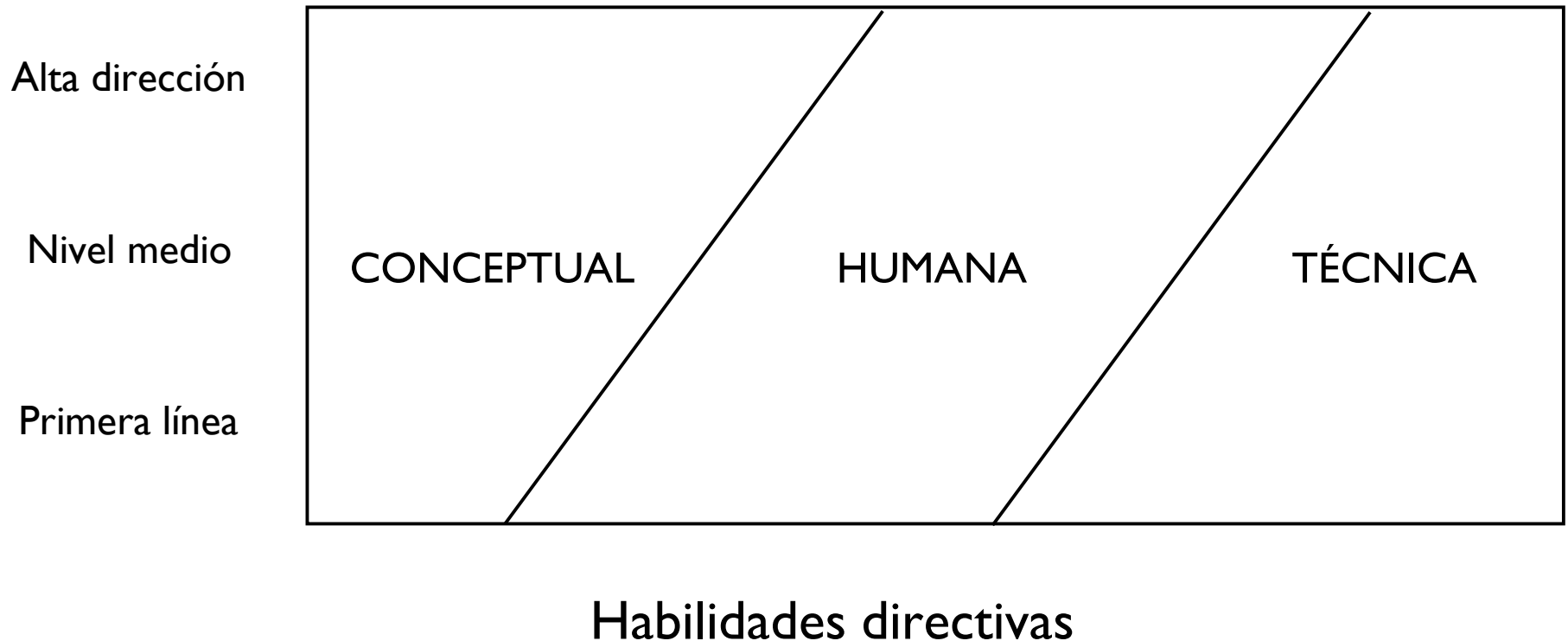
- Capacidad de interactuar con personas, trabajar positivamente con compañeros y subordinados (individualmente y en grupo).
- Un buen administrador sabe como comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza a otras personas.

Técnica

- Son los conocimientos y competencias necesarias para realizar una actividad en un campo específico.
- Se trata de conocer el oficio.
- Se hace necesaria la instrucción, experiencia y destreza en la realización de la tarea concreta.

Las organizaciones y su administración: habilidades administrativas

□ Relación habilidades y niveles directivos



*Fuente: Katz
(1974)*

Las organizaciones y su administración: los roles administrativos de Mintzberg

Rol o conducta:

Conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor.

Mintzberg identificó 10 conductas que los líderes realizan para lograr los objetivos organizacionales.

Representan las actividades de comportamiento predominantes que llevan a cabo administradores o seguidores.

• **Roles interpersonales:**

1. Representante
2. Líder
3. Enlace

• **Roles informativos:**

4. Monitor
5. Difusor
6. Portavoz

• **Roles decisionales:**

7. Emprendedor
8. Gestor de anomalías
9. Asignador de recursos
10. Negociador

El pensamiento administrativo a partir del S. XX

- Variables en las que se basan las teorías de la administración
 - Las tareas a desarrollar
 - Su estructura
 - Las personas
 - El entorno
 - La tecnología empleada
 - La competitividad

El pensamiento administrativo a partir del S. XX

- ❑ El enfoque clásico de la administración
 - ❑ El enfoque de la administración científica de Taylor
 - ❑ Teoría clásica de la administración de Henri Fayol
 - ❑ Teoría de la burocracia de Max Weber
- ❑ Escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo
- ❑ Enfoque del comportamiento: teoría de las decisiones de Simon
- ❑ Perspectivas recientes de la administración
 - ❑ Enfoque de sistemas
 - ❑ Enfoque de contingencias

El pensamiento administrativo a partir del S. XX

Enfoque Clásico de la Administración	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	Frederick Taylor (1856-1915) Henry L. Gantt (1861-1919); Frank y Lillian Gilbreth (1868-1924 y 1878-1972)	Tareas
	TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL	Henri Fayol (1841-1925)	Estructura
	EL MODELO BUROCRÁTICO	Max Weber (1864-1920)	Estructura
Enfoque de las Relaciones Humanas	Estudios Hawthorne (1924 y 1933): Elton Mayo (1880-1949)		Personas
Enfoque del Comportamiento en la Administración	PSICÓLOGOS	Fred Fiedler, Victor Vroom, Frederick Herzberg, Edwin Locke, David McClelland y Richard Hackman	
	Personas		
Enfoques Actuales	SOCIÓLOGOS	Jeffrey Pfeffer, Kenneth Thomas y Charles Perrow	
	ENFOQUE DE SISTEMAS	Entorno	
	ENFOQUE DE CONTINGENCIAS	Entorno - Tecnología	

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: el enfoque clásico de la administración

- **El enfoque clásico de la administración**
 - El enfoque de la administración científica de Taylor
 - Teoría clásica de la administración de Henri Fayol
 - Teoría de la burocracia de Max Weber

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: el enfoque clásico de la administración

□ Origen:

- Crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas.
- Necesidad de aumentar la eficiencia.

□ Enfoques:

- Americano (Taylor): mejora de la eficiencia de la empresa a través de la racionalización del trabajo del obrero.
- Europeo (Fayol): mejora de la eficiencia de la empresa a través de su organización.

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: el enfoque de la administración científica de Taylor

- Ingeniero mecánico. Trabajó en empresas del acero.
- Publica “Los principios de la administración científica”.
- Observa:
 - Que hay distintas formas de hacer el mismo trabajo.
 - Que los trabajadores eran situados en los puestos sin considerar sus habilidades.
- Solución:
 - Encontrar “la mejor manera” de hacer una tarea y plasmarlo en principios, reglas y leyes. Así, la tarea de cada trabajador queda planificada por la dirección, describiéndole detalladamente la labor que hay que hacer y los recursos a emplear en un tiempo establecido.

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: el enfoque de la administración científica de Taylor

- Esta perspectiva de aumento de la productividad se basa en:
 - Estudio de tiempos y movimientos, y búsqueda de la combinación adecuada entre procedimientos, técnicas y herramientas.
 - Ubicación de la persona idónea para cada puesto.
 - Aumento del salario en forma de retribución por productividad.
- Implicación:
 - No hay prosperidad para el patrón si no la hay para el empleado, y viceversa.

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: el enfoque de la administración científica de Taylor

□ Limitaciones y críticas:

- Los sindicatos comienzan a oponerse a este enfoque por el temor a que el trabajo se agotara y se produjeran despidos.
- Taylor ignora al grupo informal, considerando al trabajador de forma aislada.
- Este enfoque considera al hombre como un elemento más de todo el entramado de maquinaria, lo cual degrada y humilla al trabajador.
- Es considerado un enfoque prescriptivo y normativo, es decir, muestra como debe funcionar la empresa en lugar de explicar su funcionamiento.
- Considera la empresa como un sistema cerrado.

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: teoría clásica de la administración de Henri Fayol

- Su interés se centra más en las actividades de los gerentes de medio y alto nivel que en las tareas realizadas por el operario de primera línea (como hacía Taylor).
- Consideraba que sus estudios eran complementarios a los de Taylor (nunca opuestos).

- Funciones empresariales básicas identificadas por Fayol
 - Operaciones técnicas o de producción
 - Operaciones comerciales
 - Operaciones financieras
 - Operaciones de seguridad
 - Operaciones de contabilidad
 - **Operaciones administrativas**

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: teoría clásica de la administración de Henri Fayol

- Principios administrativos
 - División del trabajo
 - Relación entre autoridad y responsabilidad
 - Unidad de mando
 - Unidad de dirección
 - Centralización o descentralización
 - Jerarquía o cadena de mando

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: teoría clásica de la administración de Henri Fayol

□ Principal aportación:

- Principios universales que toda organización (empresas grandes y pequeñas, gobiernos y hogares) deben aplicar.

□ Limitaciones:

- Visión incompleta de la organización: ignora la organización informal.
- Ausencia de trabajos experimentales.
- Considera la organización como un sistema cerrado.

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: teoría de la burocracia de Max Weber

- Considera a la organización como un sistema mecanicista de racionalización de las actividades colectivas.
- Surge de la necesidad de estructurar las organizaciones que rebasan un determinado tamaño y complejidad.
- La obediencia se fundamenta en un conjunto de normas, reglamentos e instrucciones racionalmente definidas y establecidas.
- Este modelo trata de imponer los tipos exactos de relaciones humanas para incrementar la productividad en la organización.

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: teoría de la burocracia de Max Weber

- Características del modelo ideal de burocracia
 - Máxima división del trabajo
 - Jerarquía de autoridad
 - Cualificación técnica y seguridad en el trabajo
 - Reglas y normas
 - Impersonalidad
 - Compromiso profesional del administrador

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo

- ❑ Los esfuerzos se centran ahora en las personas y en el grupo social.
- ❑ Conocido por los experimentos de Hawthorne.
- ❑ Conclusiones de los experimentos:
 - ❑ El nivel de producción del individuo depende de su nivel de integración social.
 - ❑ El comportamiento del individuo se apoya en el grupo.
 - ❑ El comportamiento de los trabajadores está condicionado por las normas y estándares sociales.
 - ❑ Descubrimiento y énfasis en la organización informal.
 - ❑ Importancia del contenido del puesto de trabajo.

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo

□ Críticas:

- Visión parcial de la organización al centrarse sólo en su dimensión informal.
- Concepción ingenua y romántica del trabajador (las recompensas económicas tienen poca importancia y su satisfacción deriva de la aceptación por el grupo).
- Refinada forma de explotar a los trabajadores al restar importancia a sus intereses económicos.

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: enfoque del comportamiento administrativo: teoría de las decisiones de Simon

- ❑ **Conductismo:** doctrina que pretende explicar los fenómenos sociales por medio del comportamiento de los individuos y del estudio de las causas que influyen sobre éste.
- ❑ **Énfasis en las personas.**
- ❑ **Estudia la organización como un sistema de intercambio que recibe contribuciones de los participantes bajo la forma de dedicación o trabajo y a cambio ofrece alicientes e incentivos, todo ello bajo un complejo entramado de decisiones.**

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: enfoque del comportamiento administrativo: teoría de las decisiones de Simon

- ❑ Sienta las bases de la teoría de las decisiones.
- ❑ Concibe a la organización como un sistema de decisiones.
- ❑ Propone el concepto de “hombre administrativo”, el cual no busca maximizar sus resultados, sino adoptar un curso de acción que sea aceptable o lo suficientemente bueno.
- ❑ Corrientes:
 - ❑ Psicólogos: liderazgo, motivación y diseño de puestos.
 - ❑ Sociólogos: poder, conflicto y diseño de la organización.

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: perspectivas recientes de la administración

- **Perspectivas recientes de la administración**
 - Enfoque de sistemas
 - Enfoque de contingencias

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: perspectivas recientes de la administración: enfoque de sistemas

- **Ludwing Von Bertalanffy**
- **Sistema:** conjunto de elementos que interaccionan de forma dinámica para alcanzar un objetivo, realizando para ello una actividad que transforma unos insumos en unos resultados.
 - Parte independientes, pero no separadas.
 - Cualquier actividad en una parte, provoca consecuencias en las otras.
 - La organización se compone de subsistemas que están jerarquizados y diferenciados.
 - Sinergia: el todo es mayor que la suma de sus partes.
 - Retroalimentación: los resultados del sistema vuelven al mismo en forma de insumos de información que permiten el control.

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: perspectivas recientes de la administración: enfoque de sistemas

- Por tanto, el estudio de la organización desde esta perspectiva se basa en las interconexiones y las interdependencias entre sus elementos.

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: perspectivas recientes de la administración: enfoque de las contingencias

- Se basa en la consideración de las posibles contingencias o condiciones del entorno de la organización para establecer, en función de las mismas, el diseño estructural o las acciones administrativas más adecuada a cada situación o caso.
- Este enfoque establece la ausencia de recetas universales.
- Este enfoque se opone a la visión clásica que pretendía desarrollar principios generales y rígidos para administrar.

El pensamiento administrativo a partir del S. XX: perspectivas recientes de la administración: enfoque de las contingencias

- Variables de contingencia
 - Tamaño de la organización
 - Tecnología de operaciones
 - Incertidumbre del entorno
 - Diferencias individuales

Resumen

- Las organizaciones presentan un impacto notable sobre la sociedad.
- Es necesario conocer qué son las organizaciones y cómo se administran. Así pues, son relevantes los siguientes conceptos:
 - Organización
 - Administración
 - Administradores y tipos
 - Funciones de los administradores
 - Habilidades de los administradores
 - Roles directivos

Resumen

- Para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización, ésta utiliza diferentes variables:
 - Las tareas
 - La estructura
 - Las personas
 - El entorno
 - La tecnología
 - La competitividad
- El uso de estas variables en diferentes momentos ha dado lugar a la evolución de la administración.

Bibliografía

- Sánchez Vizcaíno et al (2011), *Administración de Empresas*, Madrid: Pirámide.