

TEMA 1: LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y SU EVOLUCIÓN

La administración es el gobierno racional del esfuerzo cooperativo del hombre establecido en organizaciones. Como vivimos en una sociedad donde la base fundamental son las organizaciones, la administración se convierte en una área muy importante de la actividad humana, siendo imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de dichas organizaciones.

El trabajo básico del administrador es conseguir que la cooperación entre las personas se vuelva organizada y formal para alcanzar los objetivos de manera eficiente.

LAS ORGANIZACIONES Y SU ADMINISTRACIÓN

Las personas necesitan cooperar una con otras para alcanzar objetivos comunes, de ella surgen las **organizaciones** como unidades sociales deliberadamente constituidas para promover objetivos específicos.

Características de la administración

La administración es el conjunto de funciones y procesos básicos encaminados a coordinar los distintos elementos y actividades de trabajo de las organizaciones para que alcancen sus objetivos de manera eficaz y eficiente. Además, es un fenómeno universal y la ciencia de la administración es interdisciplinar.

Análisis del trabajo directivo

- **Concepto**

Los administradores, directivos o gerentes son 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 y atienden un volumen muy extenso de trabajo. Al administrador se le juzgará por su manera de realizar el trabajo y por los resultados obtenidos con los recursos disponibles. Este posee subordinados, a los que dirige y sobre los que tiene autoridad formal para decirles lo que deben hacer. Aunque todos los administradores realizan las mismas funciones, no todos los administradores son iguales.

- **Tipos de administradores**

Se pueden clasificar siguiendo dos criterios: según el nivel en el que se encuentren en la organización (diferenciación vertical) o según el alcance de las actividades que administran (diferenciación horizontal).

Según la **diferenciación vertical**, se distinguen cuatro niveles dentro de la organización, tres de ellos a los administradores y uno a los operarios. Los administradores de primera línea, supervisores o capataces, son los únicos directivos que dirigen a personal no directivo. Mediante su trabajo buscan lograr una producción eficiente, asegurar el flujo de bienes y servicios en la organización y responder a los problemas técnicos que surgen en el día a día.

Por encima de los supervisores se extiende la red de directivos medios. Su principal actividad es la de enlazar los niveles de alta dirección con los supervisores.

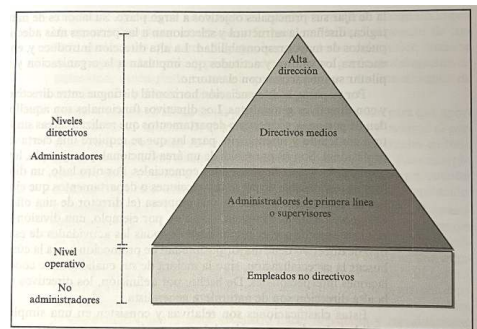


Figura 1.1. La jerarquía administrativa. (FUENTE: Elaboración propia.)

La alta dirección es la responsable de toda la organización y tiene como principal actividad la de fijar sus principales objetivos a L/P. Su labor es de naturaleza estratégica. Asimismo, introducen y encarna los valores y actitudes que impulsan a la organización y se encarga de pilotar su interacción con el entorno.

La **diferenciación horizontal** distingue entre directivos funcionales y generalistas. Los directivos funcionales son aquellos que responden de personas, secciones o departamentos de un área funcional. Por otro lado, un directivo generalista es responsable de personas, secciones o departamentos que ejecutan conjuntamente las tareas básicas de una empresa, es decir, dirige una unidad completa. Este tipo de directivo tiene mayor posibilidad de promoción hacia la cúspide y debe buscar la mejora de sus cualidades de coordinación y relaciones interpersonales.

• Funciones del administrador

Las actividades de los administradores se clasifican en torno a cuatro funciones administrativas:

- *Planificar*. Consiste en la fijación de los objetivos o metas de la organización y de la manera de alcanzarlos. Los objetivos deben ser realistas con la situación económica de la organización y de su entorno.
- *Organizar*. Consiste en establecer una estructura material y humana capaz de ejecutar los planes establecidos. Se basa en diseñar los puestos de trabajo, determinar qué tareas hay que hacer, quién las debe hacer...
- *Dirigir*. Consiste en influir en las personas de la organización para que aporten su máximo esfuerzo en el trabajo. Hay que capacitar y motivar al personal. Para cumplir con una buena función de dirección se hace necesario el liderazgo, conocer el comportamiento humano y elegir los mejores canales de comunicación.
- *Controlar*. Consiste en vigilar el desempeño real, compararlo con las metas fijadas con antelación y emprender las acciones que hicieran falta para corregir, lo antes posibles, las desviaciones significativas.

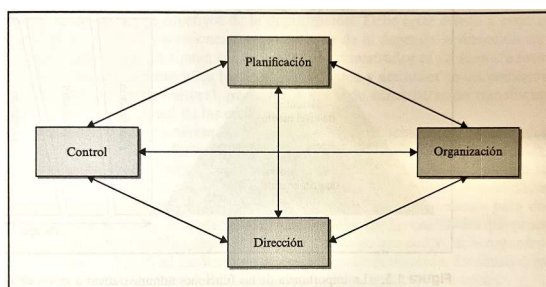


Figura 1.2. Las funciones administrativas secuenciales. [FUENTE: Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. (1996).]

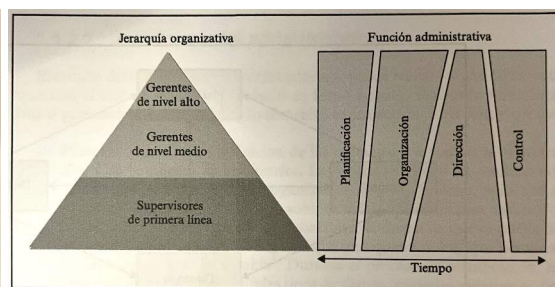


Figura 1.3. La importancia de las funciones administrativas a través de la jerarquía organizativa. [FUENTE: Mahoney, T. A., Jerdee, T. H. y Carroll, S. J. (1965).]

Existen otras funciones administrativas, que se denominan continuas porque se desarrollan durante todo el proceso de gestión:

- *Análisis de problemas*. El administrador, ante los sucesos que le acontecen en su gestión diaria, opera reuniendo datos, información y hechos a fin de encontrar las soluciones más convenientes.
- *Toma de decisiones*. El administrador selecciona alternativas, tras haber analizado el campo de las opciones posibles y su contribución a la resolución del problema o problemas que afectan a su unidad.
- *Comunicación*. El administrador intenta conseguir y asegurar la comprensión de todas las personas implicadas en la ejecución de la alternativa elegida.

• Habilidades administrativas

- *Habilidad conceptual*. Es la capacidad mental de coordinar e integrar los diversos intereses y actividades de la organización. Es la habilidad que debe poseer el gerente para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.
- *Habilidad humana*. Es la capacidad de interactuar con las personas, de trabajar positivamente con compañeros y subordinados, tanto individual como en grupo.
- *Habilidad 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.

La importancia de las habilidades varía según el nivel gerencial que se ocupe. A medida que un administrador asciende jerárquicamente en los niveles de la organización, disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta la necesidad de las conceptuales.

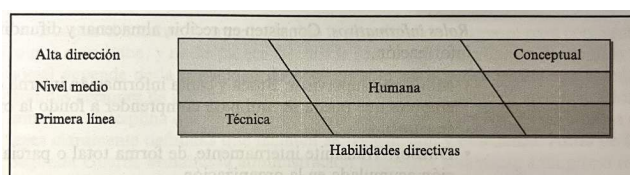


Figura 1.4. Importancia de las habilidades directivas en los niveles directivos. [FUENTE: Katz, R. L. (1974).]

• Roles administrativos de Mintzberg

Estos roles se agrupan en tres categorías, según sean afines a las relaciones interpersonales, a los comportamientos de transferencia de información o los relacionados con la toma de decisiones:

- *Roles interpersonales.* El administrador tiene contactos con otras personas. Posee autoridad formal sobre las unidades que administra y les confiere un estatus o posición dentro de la organización.
 - *Representante:* Sirve como cabeza visible de la organización. Es la imagen de la empresa que está obligada a realizar deberes rutinarios de índole legal o social. Cuando surge un problema en la empresa se acude a este jefe simbólico.
 - *Líder:* Responsable de la motivación de sus subordinados, a los que se premia, sanciona, alienta o reprende. Transmite valores y comportamientos aceptados por la organización.
 - *Enlace:* Crea y mantiene una red de contactos internos y externos a la organización. Enlaza a la organización entre sus unidades y con el entorno para establecer canales de comunicación.
- *Roles informativos.* Consiste en recibir, almacenar y difundir todo tipo de información.
 - *Monitor o supervisor:* Busca y capta información interna o externa a la empresa que pueda ser útil para comprender a fondo la organización y su entorno.
 - *Difusor:* Transmite internamente la información acumulada en la organización.
 - *Portavoz:* Cuando el directivo transmite información sobre los planes de la organización, sus políticas, acciones o resultados, a personas ajenas a la organización.
- *Roles decisionales.* Giran en torno a la toma de decisiones. El administrativo debe elegir e implantar la solución a algún tipo de problema.
 - *Emprendedor:* Es el papel que adopta el directivo cuando identifica las fortalezas y debilidades de la empresa con la intención de buscar oportunidades en el entorno para iniciar proyectos de mejora en la organización.
 - *Gestor de anomalías:* El directivo es responsable de analizar y llevar a cabo acciones correctivas para resolver los problemas graves e inesperados a los que se enfrenta la organización.
 - *Asignador de recursos:* Decide cómo se emplearán los distintos tipos de recursos de la organización. Evalúa la importancia de cada elemento y establece prioridades de asignación.
 - *Negociador:* Realiza pactos con otras personas. El directivo argumenta y negocia con el propósito de obtener ventajas para el equipo.

EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO A PARTIR DEL SIGLO 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.

Estas teorías intentan decirnos cómo administrar mejor la empresa, pero suelen ser también sus debilidades.

El origen de los primeros intentos generados para gestionar las empresas de forma eficiente, data de principios del siglo XX, a partir de la revolución industrial. Al tener que abarcar ámbitos más grandes los operarios de las empresas se especializan debido a la introducción de los nuevos procesos tecnológicos. Esto se hace de forma caótica, causando problemas laborales y sociales, de coordinación de la empresa... Surge así la necesidad de encontrar la forma de poder dirigir la empresa de tal manera que la eficiencia y la rentabilidad aumente.

Enfoque clásico de la administración

Dos hechos centraron los orígenes del enfoque clásico:

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

Las bases de la escuela administrativa clásica o tradicional fueron puestas por:

- El norteamericano Frederick Taylor que busca aumentar la eficiencia mediante la racionalización del trabajo obrero.
- El francés Henri Fayol se interesó por mejorar la eficiencia de la empresa a través de su organización y el uso de principios generales de administración.

- **Enfoque de la administración científica de Taylor**

Observa que usaban métodos muy diferentes para llevar a cabo las mismas tareas y que los trabajadores eran ubicados en los puestos sin considerar sus habilidades.

La **solución** era hallar la mejor manera de hacer cada trabajo, que debía plasmarse en principios, reglas y leyes. La tarea de cada trabajador queda totalmente planificada por la dirección, describiéndole la labor que tiene que llevar a cabo y los medios a emplear para realizarla en un tiempo cronometrado. De este modo es posible situar en cada puesto a la persona idónea, que contará con las herramientas y el equipo más adecuado, así como de las instrucciones exactas.

Concepto hombre económico: El hombre se mueve por el dinero; a más dinero, más eficiencia.

Limitaciones y críticas: Los sindicatos comienzan a oponerse a este enfoque por temor a que el trabajo se acogiera 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. Considera a la empresa como un sistema cerrado.

- **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 operarios de primera línea como Taylor.

Consideraba que sus estudios eran complementarios a los de Taylor. Mientras que, para Taylor, la forma de alcanzar este objetivo es a través de la racionalización del trabajo de operario y por la suma de eficiencia de cada individuo, para Fayol la organización forma parte de un todo y de su estructura para garantizar la eficiencia de las partes que lo componen.

Fayol recurre al método experimental del cual hay que observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos para luego deducir de ellos las reglas y principios. En consecuencia, identifica seis **funciones empresariales básicas**:

- Operaciones técnicas o de producción.
- Operaciones comerciales.
- Operaciones financieras.
- Operaciones de seguridad.
- Operaciones de contabilidad.
- Operaciones administrativas (planificación, organización, dirección, coordinación, control). Estas son las más importantes y están siempre por encima de las otras cinco operaciones.

Principios administrativos básicos que toda organización debería aplicar:

- *División del trabajo.* Consiste en la especialización de las tareas para producir más y mejor.
- *Relación entre autoridad y responsabilidad.* La autoridad es concebida como un derecho a mandar y ser obedecido.
- *Unidad de mando.* Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo jefe, para así evitar conflictos y malentendidos.
- *Unidad de dirección.* Toda la organización debe tener un único plan de acción que guíe a gerentes y empleados en una dirección única para conseguir un objetivo común.
- *Centralización o descentralización.* La autoridad debe de ser delegada en proporción a la responsabilidad.
- *Jerarquía o cadena de mando.* Es la línea de autoridad, comunicación y transmisión de instrucciones que debe existir desde la alta dirección hasta los operarios y que no se puede romper.

La **principal aportación** descansa en el uso de generalizaciones universales respecto a la administración, señalando que la teoría administrativa es aplicable, tanto a las empresas como a los gobiernos e incluso a los hogares. En cuanto a las **limitaciones** destacan las siguientes:

- 1) Ofrece una visión incompleta de la organización, ya que la circunscribe al ámbito de lo formal, ignorando su vertiente informal y los aspectos psicológicos y sociales de las personas.
- 2) Ausencia de trabajos experimentales capaces de dar base y comprobación científica a sus afirmaciones.
- 3) Representa un enfoque incompleto de la organización a la que visualiza como un sistema cerrado y mecánico, afectado por unas pocas variables conocidas y previsibles.

- **Teoría de la burocracia de Max Weber**

Es conocido por su obra *La ética protestante y el espíritu capitalista*. Sus principales aportaciones a la teoría administrativa son valiosas, aunque su trabajo, burocracia y otros temas relacionados no fueron reconocidos.

La teoría de la burocracia de Weber considera a la organización como un sistema mecanicista de racionalización de las actividades colectivas, mediante un conjunto ordenado de reglas impersonales y precisas dictadas por una autoridad con facultad para ello.

El modelo burocrático trata de imponer los tipos exactos de las relaciones humanas necesarias para incrementar la productividad en la organización, ofrecer el medio más eficiente de realizar el trabajo, pues para cada trabajador queda definida con precisión su actividad y su relación con otras actividades, y termina forjando la racionalización del trabajo colectivo. Sus estudios se hacen desde una perspectiva intelectual más general.

El **modelo ideal de burocracia** comprende las siguientes características:

- *Máxima división del trabajo*: Las actividades se descomponen en tareas simples para que cualquier persona se pueda convertir en alguien especializado en un tiempo mínimo.
- *Jerarquía de autoridad*: Los puestos de trabajo deben de organizarse bajo una cadena de mando.
- *Cualificación técnica y seguridad en el trabajo*: Todo empleado debe tener una cualificación técnica que le permita alcanzar el desempeño adecuado. Se debe desarrollar y ascender por desempeño, méritos y antigüedad.
- *Reglas y normas*: El trabajo debe regirse por órdenes y reglas precisas, claras y sencillas que emanen de la dirección general.
- *Impersonalidad*: Las reglas y procedimientos son aplicadas de modo uniforme e imparcial.
- *Compromiso profesional del administrador*: Los administradores serán entrenados para realizar su actividad de manera imparcial.

Escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo

Publicó su libro *Problemas humanos de una civilización industrial* que sirvió de estímulo al movimiento de las relaciones humanas. Los esfuerzos se centran en la persona y en su grupo social, en detrimento de las cuestiones técnicas y formales.

Fue el encargado de realizar y coordinar los experimentos de Hawthorne. Estos han tenido gran importancia porque los investigadores comenzaron a percibir que las tareas de los grupos, las actitudes y las necesidades de los empleados afectaban a su motivación, a su comportamiento y a su productividad.

Las **principales conclusiones del experimento** son:

- 1) *El nivel de producción del individuo depende del nivel de integración social*, cuanto más integrado esté socialmente en el grupo, mayor será la disposición para producir.
- 2) *El comportamiento individual se apoya en el grupo*, los trabajadores no actúan de forma aislada, lo hacen como un grupo. La administración no puede tratar a los trabajadores por separado dado que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande.
- 3) *El comportamiento de los trabajadores está condicionado por las normas y estándares sociales*. La motivación económica es secundaria a la hora de determinar el rendimiento. Las personas son motivadas por la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en los que conviven; de esta forma aparece el concepto de <<hombre social>>.
- 4) *Descubrimiento y énfasis en la organización informal*. La empresa se considera una organización social formada por grupos sociales informales cuya estructura no siempre coincide con la formal.
- 5) *La importancia del contenido del puesto de trabajo*. La extrema especialización del trabajo no es la única ni la mejor solución de la eficiencia productiva. Los trabajos con un mayor contenido tienen una enorme influencia en la moral del trabajador y en su productividad.

Críticas:

- Visión parcial sobre la organización al referirse solo a su dimensión informal y sobrevalorar la importancia de la cohesión grupal en los aumentos de productividad.
- Concepción ingenua y romántica del trabajador, para quien las recompensas económicas tienen escasa importancia y cuya motivación laboral descansa en la satisfacción derivada de su aceptación social en el grupo.

Enfoque del comportamiento administrativo: teoría de las decisiones de Simon

El conductismo puede ser definido como una doctrina que pretende explicar los fenómenos sociales por medio del comportamiento de los individuos y del estudio de las causas que influyen sobre este. Con este enfoque se adoptan posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas.

La perspectiva conductista 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 o incentivos, todo ello dentro de una compleja trama de decisiones. En 1947 publica su libro *Comportamiento administrativo* con el que sienta las bases de la teoría de las decisiones. Utilizó la teoría de las decisiones para explicar la conducta humana en las organizaciones, basada en la racionalidad limitada de las personas. Concibe a la organización como un sistema de decisiones.

Simon propone el concepto de <<hombre administrativo>>, consciente de sus limitaciones para conocer toda la información necesaria para resolver un problema o desarrollar todas las posibles alternativas. El <<hombre administrativo>> busca adoptar un curso de acción que sea aceptable o lo suficientemente bueno; está dispuesto a asumir una solución adecuada, dentro de sus posibilidades.

Pueden señalarse dos corrientes:

- Aspectos psicológicos, que han contribuido al conocimiento actual sobre el liderazgo, la motivación y el diseño de puestos.
- Aspectos sociológicos que ayudan a comprender el poder, el conflicto y el diseño de la organización.

Perspectivas recientes de la administración

• Enfoque de sistemas

Un conjunto de elementos que interaccionan de forma dinámica para alcanzar un objetivo, realizando para ello una actividad que transforma unos insumos en unos resultados.

Surgió gracias al trabajo de E.J.Miller y A.K.Rice. Este enfoque concibe a la organización como un conjunto de partes interdependientes, que no pueden ser separadas sin que se pierdan en sus características esenciales, y en constante interrelación con el entorno con el que intercambia información, materia o energía. Cualquier actividad que se lleve a cabo provoca consecuencias en el resto del sistema en su conjunto.

La organización está compuesta por subsistemas jerarquizados y diferenciados que pueden ser observados de forma independiente, pero sin perder de vista su interrelación con el medio exterior.

El enfoque de sistemas ha desarrollado un léxico propio como el de *sinergia*, una situación donde el todo es mayor que la suma de sus partes. En el ámbito de la organización, puede significar que los departamentos que interactúan de forma cooperativa son más productivos que si trabajan de forma independiente. Otro término es el de *retroalimentación* que se utiliza para indicar que los resultados del sistema vuelvan al mismo en forma de insumos de información que permitan el control del proceso de transformación.

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

• 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 adecuadas a cada situación o caso.

Establece la ausencia de recetas universales y válidas para todo tiempo y lugar. Es un enfoque que se opone a la visión clásica que pretendía desarrollar principios generales y rígidos para administrar.

Las variables de contingencia tratadas con más frecuencia por la investigación son:

- *Tamaño de la organización.* Conforme el tamaño se incrementa, los problemas de coordinación aumentan.
- *Tecnología de operaciones.* Para que una organización consiga su propósito utiliza tecnología.
- *Incertidumbre del entorno.* El grado de incertidumbre provocado por los cambios políticos, tecnológicos, socioculturales y económicos afectan al proceso administrativo.
- *Diferencias individuales.* Son esenciales cuando el gerente selecciona técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseño de puestos.