



Tema 2:

Administración de empresas.

1. Teoría de la Administración.
2. Evolución del pensamiento administrativo.
3. La naturaleza del trabajo administrativo: los roles directivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre (2003): Administración de organizaciones en el entorno actual. Cap. 1
- Robbins y Coulter (2009): Administración. Caps. 1 y 2

La Administración de Empresas como ciencia: concepto

- ❑ Los administradores se encargan de obtener y utilizar los recursos de la empresa con el fin de obtener un superavit (sistema de decisión)
- ❑ **CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN**
 - La administración de una empresa consiste en las actividades que se llevan a cabo mediante las que se desarrolla el proceso de fijación y posterior logro de objetivos de la empresa (Renau)
 - La Administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de unos objetivos (Kast y Rosenzweig)



La Administración de Empresas como ciencia: eficiencia y eficacia

□ EFICIENCIA

- relación entre esfuerzos y resultados
- importancia del buen uso de los recursos escasos
- se relaciona con los *medios*

Hacer las cosas
correctamente

Do the things
right!!

□ EFICACIA

- cumplimiento de los objetivos
- se relaciona con los *resultados*

Hacer las cosas
correctas

Do the right
things!!

La Administración de Empresas como ciencia: Teoría de la Administración

- **Ámbito:**
 - no sólo las empresas sino todo tipo de organizaciones
- **Composición:**
 - análisis teórico a nivel científico del comportamiento de las organizaciones
 - conjunto de técnicas
- **Premisa:**
 - las organizaciones como cualquier fenómeno natural o social desarrollan un comportamiento sujeto a determinadas regularidades
- **Objetivo:**
 - Explicitar las citadas regularidades creando teorías explicativas del comportamiento organizacional

La Administración de Empresas como ciencia: Teoría de la Administración

□ PROCESO CIENTÍFICO

- A) Lenguaje aceptado y compartido (precisión terminológica)
- B) Método científico
 - Determinación de los hechos mediante la observación
 - Clasificación y análisis
 - Formulación de hipótesis que recojan relaciones causales
 - Contraste de hipótesis
 - Obtención de principios que expliquen la realidad

Una teoría es el agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que proporciona estructura a un área de conocimiento

Evolución del pensamiento administrativo: disciplinas relacionadas

- Psicología
 - estudio y comprensión del comportamiento individual
- Sociología
 - estudio del individuo en relación con los demás
- Psicología Social
 - comportamiento de los individuos en los grupos
- Antropología
 - estudio de las sociedades para conocer al hombre
- CC. Políticas
 - conducta de los individuos y grupos en ambientes políticos

En cuanto a técnicas:

- Matemáticas → Ingenierías → Informática → Contabilidad

Evolución del pensamiento administrativo



Enfoques parciales

Enfoques integradores y aportaciones recientes

Evolución del pensamiento administrativo: enfoques parciales

□ Teorías CLÁSICAS

- administración científica (Taylor)
- administración general (Fayol)

□ Teorías COMPORTAMENTALES

- movimiento relaciones humanas

Evolución del pensamiento administrativo: Administración Científica

Principios de Administración científica (Taylor, 1911)

CONTEXTO

- Bajo nivel de vida
- Insatisfacción en el trabajo
- Baja formación
- Elevada competencia y baja productividad
- Tecnología escasa

PROBLEMAS S/ TAYLOR

- Holgazanería de los trabajadores
- Desconocimiento de la gerencia
- Falta de uniformidad de técnicas

ANÁLISIS CIENTÍFICO DEL TRABAJO

OBJETIVO



PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS

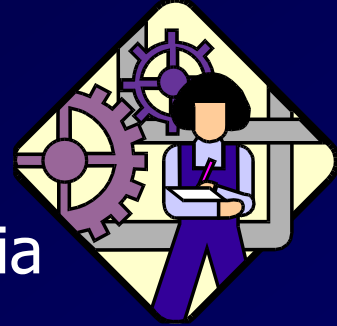


(EFICIENCIA TÉCNICA)

Experimentos:

- Lingotes de acero
- Tamaño de las palas

Evolución del pensamiento administrativo: Administración Científica



□ Objetivo principal:

- mejorar la productividad del trabajo (importancia contexto histórico)
- los ahorros de costes permitirían reducir costes y elevar los salarios

□ Principios:

- Desarrollo de una ciencia. Conseguir reemplazar el criterio individual y empírico por métodos basados en criterios científicos
- Selección de operarios por aptitudes, importancia de la formación
- Formulación de planes
- Separación de trabajo y responsabilidad entre administración y operarios

Evolución del pensamiento administrativo: Administración Científica

EXPERIMENTO LINGOTES DE ACERO

El producto diario promedio de lingotes de acero cargados en vagonetas era de 12.5 toneladas por trabajador. Taylor creía que a través del análisis científico del trabajo para determinar la única mejor manera de cargar lingotes, el producto podría ser entre 47 y 48 toneladas por día.

Taylor empezó su experimento buscando un sujeto físicamente fuerte y que valorara altamente el dinero. El individuo seleccionado por Taylor fue un inmigrante holandés a quién llamó Schmidt. Taylor le ofreció a Schmidt \$1.85 diarios (antes, Schmidt cobraba \$1.15) si aceptaba hacer exactamente lo que se le ordenaba. De esta manera Taylor hizo que Schmidt cargara los lingotes alterando varios factores de la labor, para ver el efecto de los cambios sobre el producto diario de Schmidt. Por ejemplo, algunos días debió levantar los lingotes flexionando sus rodillas, mientras que otros días él debió mantener sus piernas rectas y utilizar su espalda para levantarlos. Experimentó con los periodos de descansos, la velocidad al caminar, las posiciones de carga y otras variables. Después de un largo periodo de probar de manera científica varias combinaciones de procedimientos, técnicas y herramientas, Taylor logró obtener el nivel de productividad que pensó posible. Al poner a la persona adecuada en el puesto, con las herramientas y equipo correctos, haciendo que el trabajador siguiera de manera exacta sus instrucciones y motivando al trabajador a través de incentivos económicos, Taylor logró alcanzar su objetivo de 48 toneladas.

Evolución del pensamiento administrativo: Administración Científica

EXPERIMENTO PALAS

Otro de los más conocidos experimentos de Taylor tiene que ver con el tamaño de las palas. Él se dio cuenta de que todos los trabajadores de la planta utilizaban el mismo tamaño de pala, sin importar el material que estuviesen moviendo. Esto no tenía sentido para Taylor. Si existía un peso óptimo que podía maximizar el producto de palear de un trabajador en un día completo, entonces, Taylor pensó que el tamaño de la pala debería variar según el peso del material a mover. Después de una amplia experimentación, Taylor encontró que la capacidad óptima de palear era de 21 libras. Para alcanzar este peso óptimo, los materiales pesados como el mineral de hierro deberían ser movidos con una pala pequeña y los materiales ligeros como el coque con una pala grande. A partir de los hallazgos de Taylor, los supervisores ya no sólo ordenarían al trabajador "palea el montón" según el material a mover, los supervisores tenían ahora que determinar el tamaño apropiado de pala y asignárselo al trabajador. El resultado, por supuesto, fue una vez más un incremento significativo en el producto del trabajador.

Evolución del pensamiento administrativo: Administración Científica

Contribuciones

- producción en cadena
- técnicas de eficiencia
- diseño de puestos y selección y desarrollo de trabajadores
- papel de los departamentos de personal, mantenimiento, control calidad, ingeniería...

Limitaciones

- Motivación exclusivamente monetarias de personas
- “Explotación” de los trabajadores
- Enfrentamiento empresarios y trabajadores

“Uno de los primeros requisitos para el hombre que tiene como trabajo manejar hierro en lingotes, es que ha de ser tan estúpido que en conformación mental ha de parecerse más a un buey que a ningún otro ser. El hombre mentalmente despierto resulta, justamente por ello, inadecuado para lo que para él sería la agotadora monotonía de un trabajo de este tipo” (Taylor)

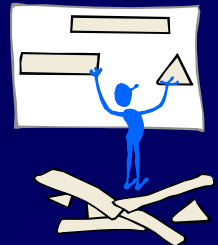
“Cuando los trabajadores reciben mucho más de un aumento de 60 céntimos en sus salarios, muchos trabajan irregularmente, tienden a mostrarse más o menos inquietos, extravagantes y disolutos. En otras palabras, nuestros expertos indicaban que a la mayoría de los hombres no les hace bien enriquecerse demasiado deprisa” (Taylor)

Evolución del pensamiento administrativo: Administración General

Teoría del proceso administrativo (Fayol)

Administración Industrial y General (Fayol, 1916)

- Identificación de actividades realizadas:
 - Actividades técnicas: fabricación
 - Actividades comerciales: operaciones de compra y venta
 - Actividades financieras: obtención y uso de capitales
 - Actividades de seguridad: protección empleados y propiedad
 - Actividades contables: información
 - Actividades administrativas



Evolución del pensamiento administrativo: Administración General

Teoría del proceso administrativo (Fayol)

- Identificación de actividades realizadas:
 - Actividades administrativas

PLANIFICACIÓN

definición de objetivos y medios para conseguirlos

ORGANIZACIÓN

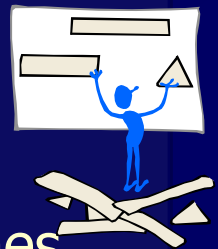
diseño de la estructura de la empresa

DIRECCIÓN

influir sobre empleados para que realicen el trabajo previsto y solución de problemas

CONTROL

seguimiento de los planes y corrección de desviaciones

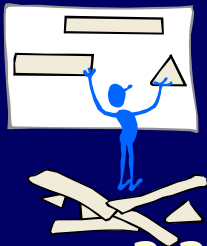


Evolución del pensamiento administrativo: Administración General

Teoría del proceso administrativo (Fayol)

Principios de Administración:

- División del trabajo
- Autoridad / responsabilidad
- Disciplina / normas / aceptación
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Interés general
- Remuneración
- Centralización / descentralización
- Cadena escalar / comunicación
- Orden (personas y materiales)
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de equipo



Evolución del pensamiento administrativo: Administración General

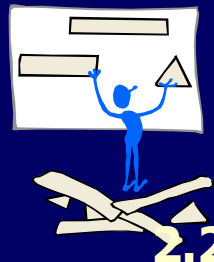
Teoría del proceso administrativo (Fayol)

Contribuciones

- perdurabilidad de gran cantidad de principios
- ámbito de aplicación: todas las organizaciones
- identificación de principios permite la enseñanza

Limitaciones

- criticable el supuesto básico: las organizaciones son medios estables y predecibles
- demasiado simplificaciones que conducen a vagas generalizaciones
- falta de apoyo científico



Evolución del pensamiento administrativo: Relaciones Humanas

- ❑ Surge ante las insuficientes mejoras de enfoques anteriores.
- ❑ Frustración directiva: los trabajadores no seguían los comportamientos esperados
- ❑ EXPERIMENTO DE HAWTHORNE: modificaciones en la intensidad de iluminación.



Elton Mayo: cambios en los puestos, la duración, los descansos y los salarios.

- ❑ El trabajo es una actividad grupal
- ❑ La principal motivación es ser reconocido y aceptado por el grupo. Las normas sociales del grupo son determinantes clave para el comportamiento individual en el trabajo.
- ❑ La administración debe crear una élite compuesta por jefes comunicadores, democráticos y persuasivos

Evolución del pensamiento administrativo: Relaciones Humanas



Contribuciones

- atención a las necesidades sociales frente a la simplificación ingenieril
- importancia de las habilidades directivas frente a técnicas
- interés en la dinámica de grupos

Limitaciones

- diseño y ejecución de los experimentos
- productividad sea SOLO función del ambiente social, en realidad es más complejo: salarios, cultura organizacional, etc.

Evolución del pensamiento administrativo: supuestos 1^{os} enfoques

□ Enfoques CLÁSICOS

- proposiciones que suponen que los miembros de las organizaciones, particularmente los empleados, son instrumentos pasivos, capaces de realizar un trabajo y aceptar órdenes, pero no de tener iniciativas o ejercer influencia alguna

□ Enfoques COMPORTAMENTALES

- proposiciones que suponen que los miembros de las organizaciones portan actitudes, valores y objetivos

Evol. del pensam. admvo.: enfoques integradores y aportaciones recientes

- Teoría de la Burocracia
- Teoría de Sistemas
- Enfoque de Contingencias
- Roles de Mintzberg

Evolución del pensamiento administrativo: Teoría de la Burocracia

Teoría de la burocracia (Weber)

ORIGENES

- ☐ Fragilidad y parcialidad del enfoque clásico y de las relaciones humanas
- ☐ Necesidad de un modelo que considere todas las variables y aplicable a todo tipo de organizaciones.
- ☐ Incremento de tamaño y complejidad de las organizaciones
- ☐ Resurgimiento de la sociología de la burocracia (Weber).

BUROCRACIA

Organización humana que se basa en la racionalidad: adecuación de los medios a los *fin*es para garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de los *objetivos*

Se describen anticipadamente y hasta con los mínimos detalles la manera en que deben de ejecutarse las actividades

Evolución del pensamiento administrativo: Teoría de la Burocracia

Teoría de la burocracia (Weber)

Burocracia ideal de Weber

- ❑ División del trabajo (tareas simples bien definidas)
- ❑ Jerarquía de autoridad (niveles superiores supervisores)
- ❑ Selección formal (examen formal)
- ❑ Reglas (uniformidad)
- ❑ Impersonalidad (ignorar circunstancias personales)
- ❑ Orientación de carreras (permanencia)

Evolución del pensamiento administrativo: Administración General

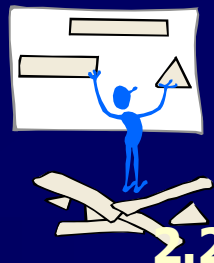
Teoría de la burocracia (Weber)

Ventajas

- ❑ Racionalidad
- ❑ Precisión
- ❑ Rapidez en decisiones
- ❑ Uniformidad
- ❑ Reducción de la fricción entre compañeros

Disfunciones

- ❑ Exagerado apego a reglas
- ❑ Exceso de formalismo
- ❑ Resistencia al cambio
- ❑ Despersonalización y jerarquización
- ❑ Inflexibilidad



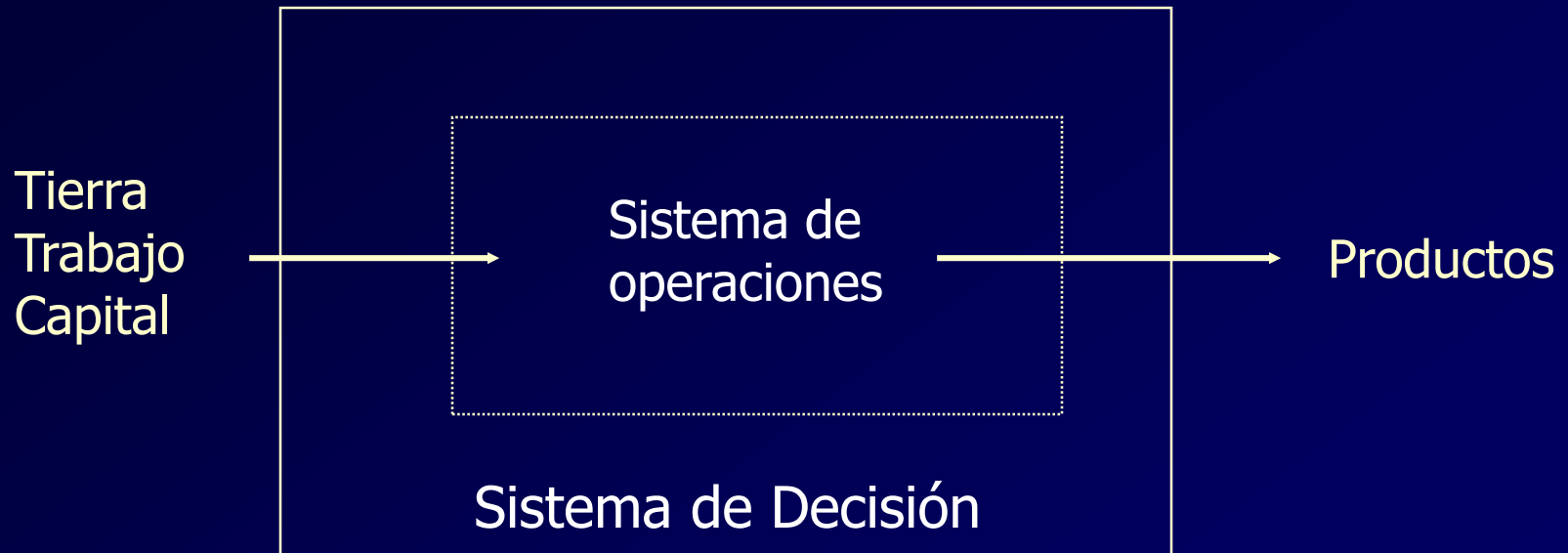
La empresa como sistema: principales subsistemas

La empresa es un sistema donde se combinan una serie de factores elementales para desarrollar una actividad económica con el fin de crear valor (SISTEMA DE OPERACIONES)

□ Características

- Globalidad: conjunto de elementos en constante interacción, cualquier estímulo sobre un elemento afecta al conjunto
- Homeostasis: carácter adaptativo
- Finalidad: orientados a la consecución de un fin

La empresa como sistema: principales subsistemas



Esta combinación no se produce de forma automática sino que se necesita de un 4º factor de producción: la autoridad (SISTEMA DE DECISIONES)

Subsistemas empresariales



Subsistemas: MARKETING

- MERCADO
- PRODUCTO
- PRECIO
- DISTRIBUCIÓN
- PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Subsistemas: FINANZAS

- RENTABILIDAD DE LAS INVERSIONES
- ANÁLISIS DE LIQUIDEZ
- ANÁLISIS DE SOLVENCIA
- FONDO DE MANIOBRA
- ESTRUCTURA FINANCIERA Y NIVEL DE ENDEUDAMIENTO
- COSTES FINANCIEROS
- ANÁLISIS DEL RIESGO DE LOS CRÉDITOS A CLIENTES

Subsistemas: PRODUCTIVO

- ▣ ANÁLISIS DE COSTES
- ▣ ANÁLISIS PRODUCTIVIDADES
- ▣ ESTADO INVERSIONES ACTIVO FIJO
- ▣ POLÍTICA DE APROVISIONAMIENTO
- ▣ POLÍTICA DE INVENTARIOS
- ▣ LOCALIZACIÓN

Subsistemas: ADMINISTRACIÓN

- ▣ SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL
- ▣ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
- ▣ DIRECCIÓN
- ▣ RECURSOS HUMANOS
- ▣ SISTEMA DE INFORMACIÓN

Evolución del pensamiento administrativo: enfoque contingencias

- Basado en teoría sistemas, trata de especificar las relaciones entre los elementos de un sistema
- *Supuesto*: las respuestas a los problemas complejos es **depende**. Se necesita averiguar de qué y cómo (de qué manera)

TAREA DEL DIRECTIVO

Identificar la **técnica o conocimiento** que ante un **problema determinado**, bajo **circunstancias particulares** en un **momento dado** **mejor contribuyan** a la consecución de sus objetivos

El principal desafío es la IDENTIFICACIÓN de las variables de contingencia

Evolución del pensamiento administrativo: enfoque contingencias

- Aportaciones previas a este enfoque:
 - Si queremos conseguir determinado efecto Y se debe acometer la acción X
 - Si Y (efecto) \Rightarrow X (acción)
 - si se quiere aumentar la productividad se debe dividir el trabajo
- Enfoque de contingencias
 - - Si queremos conseguir determinado efecto Y se debe acometer la acción X, sólo cuando se esté en la situación Z (contingencias)
 - Si Y (efecto) \Rightarrow X (acción) sólo cuando Z (contingencias)
 - si se quiere aumentar la productividad y nuestra empresa es pequeña con un enfoque técnico, se debe dividir el trabajo

Evolución del pensamiento administrativo: enfoque contingencias

Principales variables de contingencia

- Tamaño de la organización
 - al aumentar el tamaño crecen los problemas de coordinación, así los diseños organizativos dependerán del tamaño
- Tecnología organizacional
 - según el grado de estandarización a la hora de hacer las cosas serán más apropiados unos estilos de dirección o sistemas de control
- Incertidumbre
 - lo que funciona en un ambiente estable puede que no sirva en situaciones inciertas
- Diferencias individuales
 - según la formación, capacidades de los individuos pueden ser más aconsejables unas técnicas a otras

Evolución del pensamiento administrativo: enfoque contingencias

Contribuciones

- ❑ Preocupación por la práctica administrativa
- ❑ Aplicabilidad de teorías anteriores relativizando su validez
- ❑ Importancia de adoptar diferentes puntos de vista

Limitaciones

- ❑ Para muchos no es una novedad, es algo que vienen haciendo los gerentes de siempre
- ❑ Por su desarrollo no puede considerarse propiamente una teoría

El trabajo administrativo: roles directivos según Mintzberg

- Este autor creía insatisfactorias las teorías existentes, pensaba que había hechos que no podían ser explicados.
- Formula una teoría sobre el comportamiento directivo desde un enfoque descriptivo

Ámbito de Aplicación

Directivos: personas con responsabilidad sobre el trabajo de otros

Universalidad de las organizaciones

Para Mintzberg la tarea del dirigente consiste en el desempeño de una serie de roles

ROL: conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio, puesto o posición

El trabajo administrativo: roles directivos según Mintzberg

Derivados de la autoridad formal y el estatus



□ Cabeza visible

- “símbolo” que representa a la organización
- presidir actos, recepción nuevos empleados..

□ Líder

- define el tipo de cultura y clima de la organización
- sanciones, estímulos ...

□ Enlace

- relaciones horizontales
- asociaciones profesionales, encuentros con otros directivos

El trabajo administrativo: roles directivos según Mintzberg

Derivados de los contactos interpersonales

□ Monitor

- “receptor”, busca información oficial e informal (blanda)

□ Difusor

- transmisión de información dentro de la unidad organizativa o dentro de la empresa

□ Portavoz

- transmisión de información oficial fuera de la empresa

ROLES
INTERPERSONALES



ROLES
INFORMATIVOS



ROLES
DECISIONALES

El trabajo administrativo: roles directivos según Mintzberg

Derivados de la autoridad e información



- Empresario
 - “forjador de cambios”
- Gestor de anomalías
 - “solucionador de problemas” en circunstancias no previstas
- Asignador de recursos
 - dinero, personas, tiempo ... a las actividades planeadas
- Negociador
 - representa a su unidad o empresa



Tema 2:

Administración de empresas.

1. Teoría de la Administración.
2. Evolución del pensamiento administrativo.
3. La naturaleza del trabajo administrativo: los roles directivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre (2003): Administración de organizaciones en el entorno actual. Cap. 1
- Robbins y Coulter (2009): Administración. Caps. 1 y 2