

## **Introducción a la teoría general de la administración**

Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes, comercialización o prestación de servicios son planeadas, organizadas, coordinadas, dirigidas, ejecutadas y controladas por organizaciones. Todas ellas están constituidas por personas (competencias), recursos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológicos) y giran en torno a los datos y la información. Existen organizaciones lucrativas (empresas) y no lucrativas.

<b>Teoría de las Organizaciones (TO)</b>	<b>Teoría General de la Administración (TGA)</b>
Es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Todas las organizaciones deben ser administradas y su administración requiere de un aparato de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos con ocupaciones diferentes.	Es el área del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general y de las organizaciones en particular.

La administración no es otra cosa que la conducción racional de las actividades de una organización; trata de la planeación, organización (estructuración), dirección (y liderazgo) y control de todas sus actividades.

El administrador de una organización (en función de los aspectos exclusivos y únicos de cada organización):

- Hace diagnósticos
- Define objetivos y estrategias
- Planea la ejecución
- Organiza recursos y competencias
- Dirige la ejecución
- Lidera a las personas
- Monitorea y controla los resultados
- Genera innovación y competitividad
- Agrega valor al negocio

Las competencias, cualidad de quien tiene habilidad para analizar una situación, resolver asuntos o problemas y presentar soluciones creativas, constituyen el mayor patrimonio personal del administrador, el secreto está en adquirir competencias duraderas: aquellas que ni siquiera en tiempos de rápido cambio se vuelven descartables ni obsoletas.

Habilidades duraderas:

- **Conocimiento**
- **Habilidad**
- **Juicio y decisión**
- **Actitud**

Para Katz, existen tres tipos de habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso:

<b>Habilidades Técnicas (Nivel Operacional)</b>	Constituyen el aspecto hard, involucran el uso de instrumentos o herramientas, lidiar con métodos y procesos de trabajo, y enfocarse en las tareas o actividades físicas.	EJ: - habilidades en contabilidad - uso de la computadora - planeación - organización
<b>Habilidades Humanas (Nivel Intermedio)</b>	Se relacionan con el trabajo con personas y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal.	EJ: - Capacidad de comunicar - Capacidad de motivar - Capacidad de coordinar - Capacidad de liderar - Capacidad de resolución de conflictos (personales o grupales)
<b>Habilidades Conceptuales (Nivel institucional)</b>	Constituyen el aspecto soft, representan las capacidades cognitivas más sofisticadas del administrador, que le permiten planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión, definir estrategias y percibir oportunidades donde no se distingue alguna.	EJ: - Capacidad de pensar y razonar - Capacidad de diagnosticar situaciones - Capacidad de formular alternativas

### Los papeles del administrador según Mintzberg

Categoría	Rol	Actividad
Interpersonal	Representante	Asume deberes ceremoniales y simbólicos, representa a la organización, acompaña a los visitantes, firma documentos legales, etcétera.
	Líder	Dirige y motiva a las personas, capacita, aconseja, orienta y se comunica con los subordinados.
	Vinculador	Mantiene las redes de comunicación dentro y fuera de la organización, emplea el correo, los telefonemas y las reuniones.
Informativa	Monitor	Manda y recibe información, lee revistas y reportes, mantiene contactos personales.
	Diseminador	Envía información a los miembros de otras organizaciones, envía memorandos y reportes, telefonemas y contratos.
	Vocero	Transmite información a las personas externas a través de conversaciones, reportes y memorandos.
Decisoria	Emprendedor	Inicia proyectos, identifica nuevas ideas, asume riesgos, delega responsabilidades de ideas en los demás.
	Solucionador de conflictos	Toma acción correctiva en disputas o crisis, resuelve conflictos entre subordinados, adapta al grupo a crisis y cambios.
	Asignador de recursos	Decide a quién asignar los recursos. Programa, presupuesta y establece prioridades.
	Negociador	Representa los intereses de la organización en negociaciones con sindicatos, en ventas, compras o financiamientos.

## **La administración y sus perspectivas**

¿Por qué existen las organizaciones? Dadas las limitaciones físicas, biológicas y psíquicas de las personas, éstas tienen que cooperar con otras para que, en conjunto, alcancen objetivos comunes que jamás podrían alcanzar por sí solas. La coordinación del esfuerzo humano se convierte en un problema esencialmente administrativo de logro cuando se pretende alcanzar objetivos (sean industriales, comerciales, religiosos, militares, caritativos o educativos). Dondequiera que se necesite la cooperación de las personas con la intención de alcanzar objetivos comunes que se conviertan en algo organizado y formal, el componente esencial y fundamental de esa asociación será la administración (la función de conseguir que las personas hagan las cosas y obtengan los mejores resultados).

En general, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las competencias para alcanzar los objetivos de la organización.

- La administración se manifiesta dentro de las organizaciones. No se presenta en situaciones aisladas.
- La administración requiere hacer las cosas a través de las personas. El administrador no las ejecuta, por lo cual debe saber cómo dirigir a las personas y cómo desarrollar sus capacidades y competencias para que ellas desempeñen adecuadamente sus actividades
- La administración implica enfrentarse al mismo tiempo con muchas situaciones complejas, a menudo inesperadas y posiblemente conflictivas.
- El administrador no debe cesar de buscar, encontrar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. Debe ser un agente de cambio y transformación de las organizaciones.
- El administrador debe saber reunir al mismo tiempo conceptos y acción.

## **Inicio de las teorías de la administración**

Cada teoría funciona como un modelo de pensamiento sobre el curso de acción frente a una situación específica. Para llegar a la administración de hoy fue necesaria una larga y progresiva jornada que duró siglos; no surgió sino hasta el siglo XX, gracias a un amplio e indirecto conjunto de circunstancias, a partir del ejemplo de la organización de la Iglesia católica, de los ejércitos y más directamente de la primera y segunda revoluciones industriales y la influencia de la física tradicional.

La llamada Revolución Industrial, que se inició en Inglaterra, se puede dividir en dos épocas distintas:

- 1780 a 1850: Primera Revolución Industrial o revolución del carbón y el hierro, y de la producción fabril.
- 1850 a 1950: Segunda Revolución Industrial, o del acero y las nuevas fuentes de energía (electricidad, petróleo, nuclear, división del trabajo, producción en serie, líneas de montaje y grandes concentraciones industriales)

En función de estos cambios se registró una súbita transformación debida a dos aspectos:

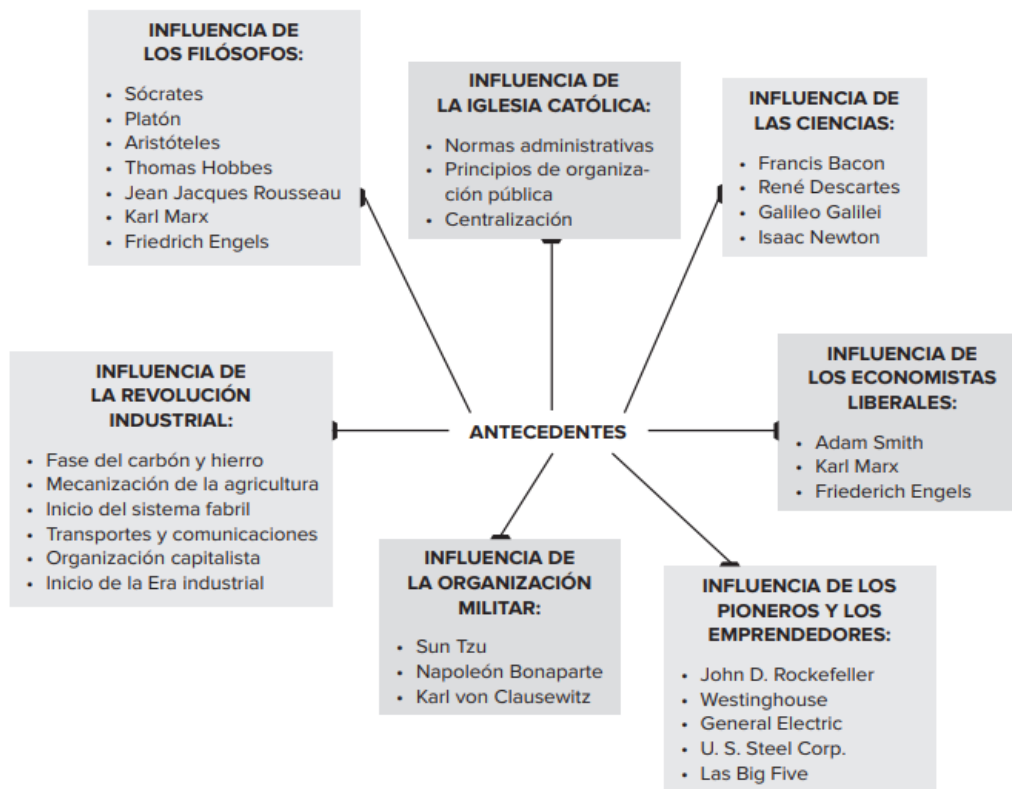
- La transferencia de la habilidad del artesano a la máquina, que permitió producir con más rapidez, mayor cantidad y mejor calidad, y además generó una enorme reducción de los costos de producción y menor precio de venta.
- La sustitución de la fuerza animal o humana, primero por la potencia de la máquina de vapor y después por el motor, permitió producir a mayor escala y lograr grandes economías

El crecimiento industrial carecía de cualquier tipo de planeación y se basaba en el empirismo. Así, la Revolución Industrial, aunque había ocasionado una profunda modificación en la estructura empresarial y económica de la época, no llegó a influir directamente en los principios de la administración que se aplicaban entonces. Los dirigentes de las empresas trataron de cuidar, como podían o sabían, las demandas de una economía en rápida expansión. Algunos empresarios basaban sus decisiones en modelos de organizaciones eclesiásticas o militares de siglos anteriores.

En el despunte del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración, el llamado enfoque clásico. Uno fue estadounidense (Frederick Winslow Taylor) e inició la escuela de administración científica, preocupado por aumentar la eficiencia de la industria mediante la racionalización del trabajo del obrero. El otro fue europeo (Henri Fayol) y desarrolló la teoría clásica de la administración, preocupada por aumentar la eficiencia de la empresa mediante su organización y la aplicación de principios generales de administración con bases científicas.

Los orígenes del enfoque clásico de la administración se remontan a las consecuencias que pueden resumirse en dos hechos genéricos:

1. Crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas: Que ocasionó una gradual complejidad en su administración y exigió un enfoque científico y más depurado que sustituyese al empirismo y la improvisación hasta entonces predominantes.
2. Necesidad de aumentar la eficiencia y competencia de las organizaciones: En el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de los recursos y hacer frente a la competencia entre las empresas.



## **Taylor y la Administración científica**

La administración como ciencia surgió a principios del siglo XX por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor. Su primer enfoque, conocido como escuela de la administración científica, se basa en la importancia que se le atribuye a la racionalización en las tareas. Su nombre obedece al intento por aplicar los principales elementos del método científico (observación y medición) a los problemas administrativos con el fin de aumentar la eficiencia industrial. Taylor, considerado el fundador de la Teoría General de la Administración (TGA) moderna, tuvo innumerables seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth y muchos más) y provocó una verdadera revolución en el mundo industrial, ya que su principal interés era eliminar el fantasma del desperdicio y las pérdidas, así como elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial.

El primer periodo de Taylor corresponde a la época en que se publicó su libro Shop Management (Administración de la planta) en 1903, que abordaba las técnicas para racionalizar el trabajo de los obreros por medio del estudio de tiempos y movimientos (Motion-time Study). Así, constató que el obrero promedio, con el equipo a su disposición, producía por abajo de su capacidad potencial. Concluyó que si el obrero más productivo percibe que obtiene la misma remuneración que su colega menos productivo, acaba conformándose y pierde el interés, por lo que produce menos de lo que podría dar su capacidad. De ahí que sea necesario pagar más al obrero que produce más como incentivo al buen trabajo.

El segundo periodo coincide con la publicación de su libro Principios de administración científica en 1911, cuando concluyó que la racionalización del trabajo del obrero debía ir acompañada de una estructura general que integrara de manera congruente la aplicación de sus principios a la empresa. A partir de ese punto, desarrolló sus estudios sobre la administración general, llamándola administración científica, pero sin dejar de lado su interés por la tarea del obrero.

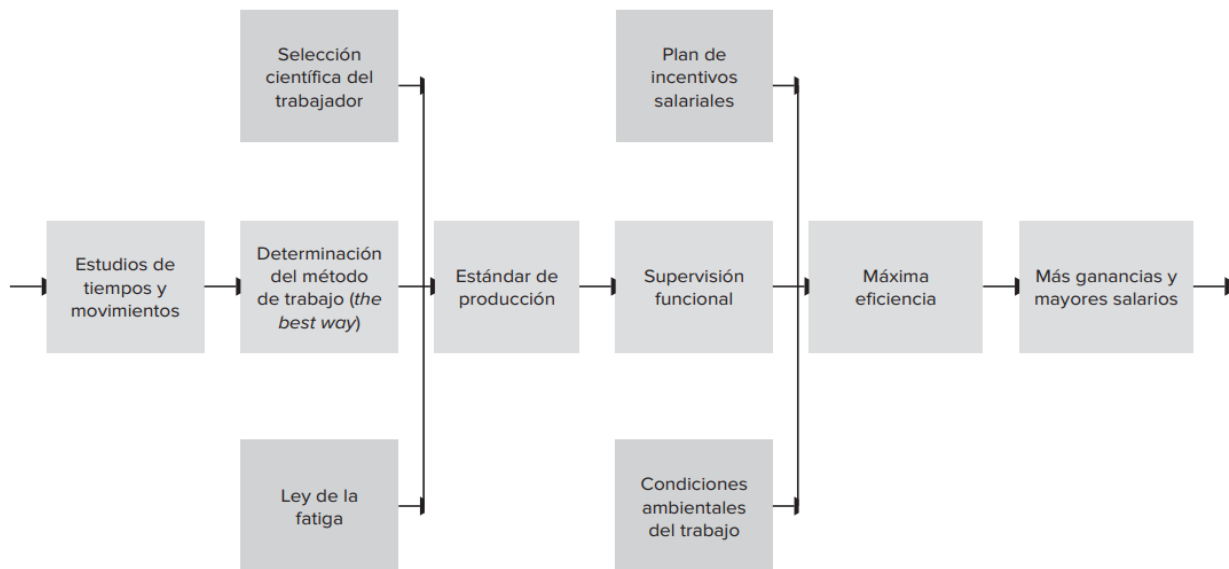
La propuesta de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT) y se basó en las siguientes actividades:

<b>Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos</b>	<p>El estudio de los tiempos y movimientos permite racionalizar el método de trabajo y establecer el tiempo estándar para ejecutar una determinada labor.</p> <p>Taylor observó cuidadosamente la ejecución de cada operación a cargo de los obreros, descubrió la posibilidad de descomponer cada tarea y cada operación en una serie ordenada de movimientos simples. Eliminó los movimientos inútiles al mismo tiempo que simplificó los útiles, los racionalizó y los conjuntó con otros para economizar tiempo y esfuerzo.</p> <p>Concluyó que el trabajo es desarrollado mejor y de forma más económica mediante la división y la subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de cada operación de una tarea.</p>
<b>División del trabajo y especialización del obrero</b>	<p>Cada obrero se especializó en la ejecución de una única tarea para ajustarse a los estándares y a las normas de desempeño definidos por el método.</p>

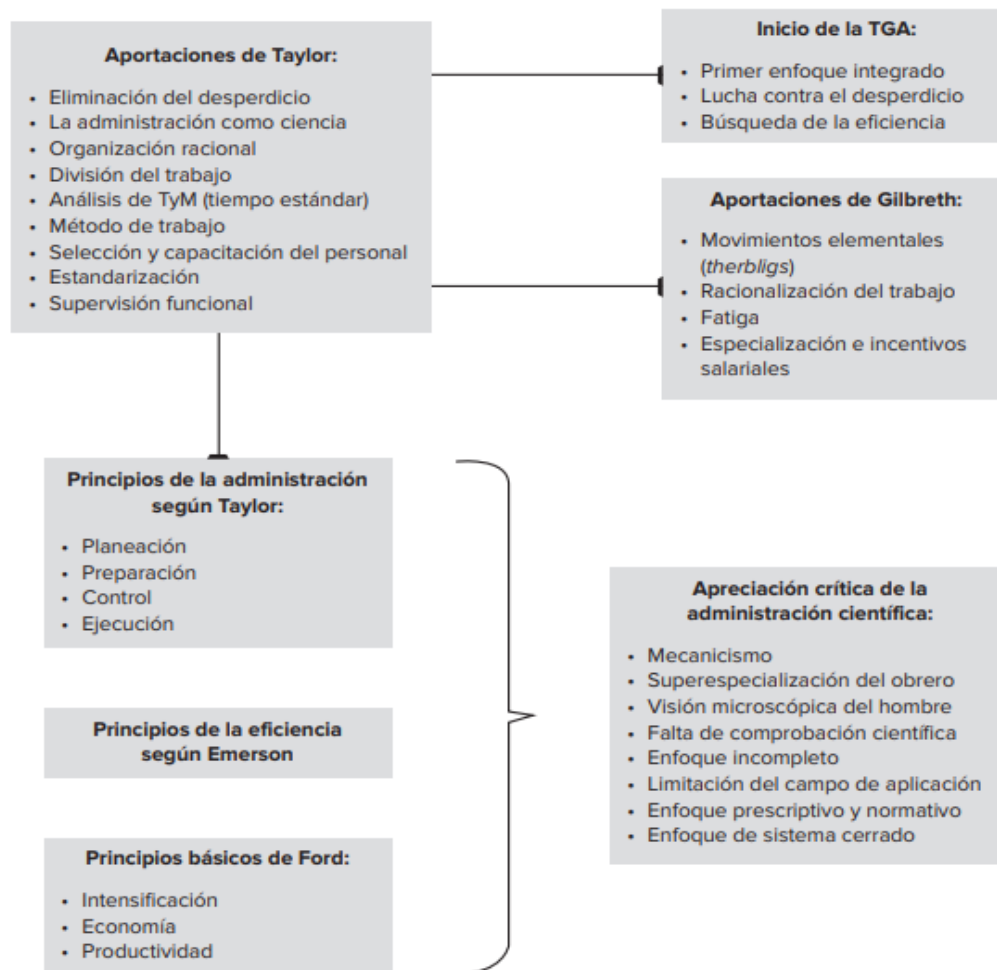
<b>Estudio de la fatiga humana (aporte de Gilbreth)</b>	Comprobó que la fatiga predispone al trabajador a disminuir la productividad y la calidad del trabajo, perder tiempo y esfuerzo, aumentar la rotación de personal, contraer enfermedades y padecer accidentes.
<b>Diseño de los puestos y las tareas</b>	Tarea es toda actividad ejecutada por una persona en su trabajo, y constituye la unidad más pequeña posible dentro de la división del trabajo. Puesto es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Diseñar un puesto significa especificar su contenido, los métodos para ejecutar dichas responsabilidades y las relaciones con los demás puestos existentes. Esto permitió, principalmente, la admisión de empleados con calificaciones mínimas y salarios bajos para reducir los costos de producción y la minimización de los costos de capacitación.
<b>Incentivos salariales y por producción</b>	Básicamente el obrero que produce poco gana poco, y el que produce más gana en proporción de lo que produce (la administración científica se basó en el concepto de homo economicus, es decir, del hombre económico, el cual considera que lo único que influye en una persona son las recompensas salariales, económicas y materiales).
<b>Supervisión funcional</b>	Taylor era contrario a la centralización de la autoridad, y proponía la llamada supervisión funcional, que no es otra cosa que la existencia de diversos supervisores, cada uno especializado en determinada área, y que tiene autoridad funcional (relativa solamente a su especialidad) sobre los mismos subordinados.

#### PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA DE TAYLOR

<b>Principio de la planeación</b>	Sustituir el criterio individual del obrero en el trabajo, la improvisación y la actuación empírico-práctica con métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo.
<b>Principio de la preparación</b>	Seleccionar a los trabajadores con bases científicas debido a sus aptitudes y prepararlos y capacitarlos para que produzcan más y mejor de acuerdo con el método planeado. Distribuir las máquinas y los equipos en un arreglo y un orden físico racionales.
<b>Principio del control</b>	Controlar el trabajo para cerciorarse de que se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.
<b>Principio de la ejecución</b>	Asignar facultades y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.



◆ Figura 2.5. Enfoque microscópico y mecanicista de la administración científica.



◆ Figura 2.7. Mapa mental de la administración científica.