

Unidad II: Administración (Enfoques clásicos)

Karina A Krausse M.

Publicista.

Magíster en Dirección de Empresas(MBA).

Áreas: Reputación Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial

Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad del Bío-Bío



A comienzos del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre administración. Uno, el estadounidense Frederick Winslow Taylor, inició la llamada escuela de la administración científica, que busca aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero.

- ▶ El otro, el europeo Henry Fayol, desarrolló la llamada *Teoría Clásica*, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de la administración.

- ▶ Aunque los dos autores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes, e incluso opuestos, sus ideas constituyen las bases del llamado *enfoque clásico de la administración*, cuyos postulados dominaron el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX.



- ▶ En función de esas dos corrientes, el enfoque clásico de la administración puede dividirse en dos orientaciones opuestas hasta cierta medida, aunque se complementan con relativa coherencia.

Cronología del enfoque clásico

AÑOS	AUTORES	LIBROS
1895	Frederick W. Taylor	Price rating system
1903	Frederick W. Taylor	Shop management
1909	Harrington Emerson	Efficiency as basic for operations and wages
1910	H.L. Gantt	Work, wages and profits
1911	F.B. Gilbreth Frederick W. Taylor	Motion study The principles of scientific management
1912	Harrington Emerson F.B. Gilbreth	The twelve principles of efficiency Primer of scientific management
1914	L.M. Gilbreth	The psychology of management
1915	R.F. Hoxie	Scientific management and labor
1916	Henry Fayol	Administration industrielle et générale
1919	F.B. Gilbreth H.L. Gantt	Fatigue study Organizing for work
1923	Oliver Sheidon Henry Ford	The psychology of management My life and work
1930	Henry Fayol	Industrial and general administration
1931	J.D. Mooney y A.C. Reiley H.S. Denn	Onward industry Organization engineering
1932	H. Myersison	Human engineering
1933	Lyndall F. Urwick	Management of tomorrow
1937	L. Gulick y L. F. Urwick	Papers on the science of administration
1938	C.P. McCornick	Multiple management

Administración Científica (Taylor).



Frederick Taylor(1856–1915)

- ▶ Hablar de Taylor es referirse a la administración científica y a una nueva era de la humanidad, en la que además de un cambio en el modo de producción se inició una transformación en la forma de ver, sentir, pensar y actuar de las generaciones nacientes de liderazgo .A principios del siglo XX, las actividades fabriles seguían siendo importantes para las empresas, pero se les añadieron nuevas funciones en la organización, conforme aparecieron otras necesidades y retos en el medioambiente que las rodeaba.

- ▶ A la época de la evolución del pensamiento administrativo se le ha designado como la etapa científica, principalmente porque a finales del Siglo XIX e inicios del Siglo XX, varios autores se mostraron interesados en investigar desde el punto de vista "científico" la problemática que presentaban las empresas industriales, principalmente por la producción a gran escala y en forma estandarizada. Entre algunos de estos pensadores tenemos a Charles Babbage (1792-1872), H. Robinson Towne (1844-1924) y Joseph Wharthon (Siglo XIX).

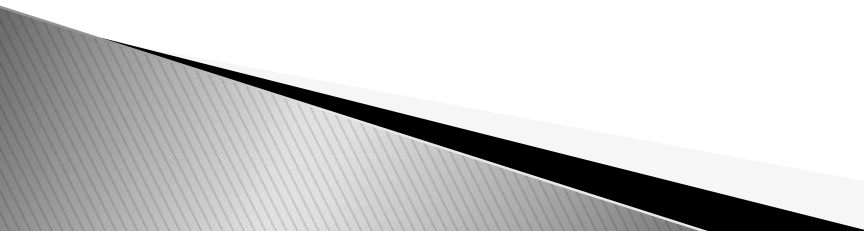
- ▶ El estudio de éstas operaciones las realizó mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros; de sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis apoyado por los empleados fuera del horario normal de trabajo; **los métodos que comprobó mejoraban la producción; fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.**

► Frederick Taylor llegó a la conclusión que todo esto era aplicable a cualquier organización humana. Entre sus conclusiones se encuentran:

- ☐ No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- ☐ No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- ☐ Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- ☐ Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

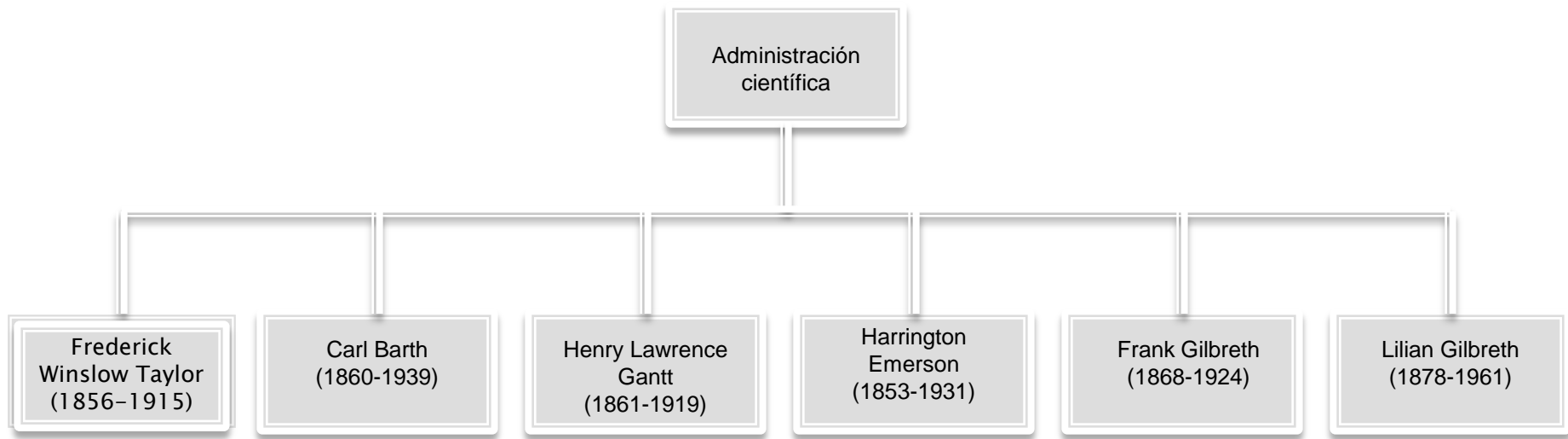
- ▶ **Frederick Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema.**

► Publicó en 1911 un libro titulado "Principios de la Administración Científica", y se fundamenta en estos cuatro principios:

- 1) Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.**
 - 2) Obtención de armonía, en lugar de discordia.**
 - 3) Cooperación en lugar del individualismo.**
 - 4) Selección científica, educación y desarrollo de los trabajadores.**
- 

- ▶ La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo fue y continúa siendo de gran trascendencia. En la actualidad está presente en todo el mundo, pero su enfoque ha sido modificado y humanizado.

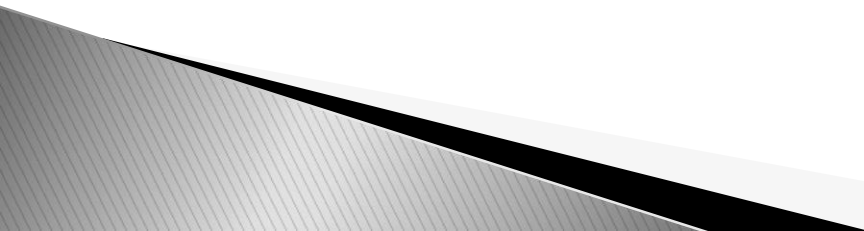
Principales exponentes de la administración científica



Teoría Clásica de la Organización (Fayol)



Henri Fayol(1841–1925)


- ▶ **Henri Fayol (1841-1925)**, de origen francés, es para algunos, el autor más distinguido de la teoría administrativa. **Señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo, y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.**
- 

- ▶ Los primeros trabajos de Henri Fayol, representan la escuela de la teoría del "Proceso Administrativo". En el año de 1916 publicó el libro **Administration Industrielle et Générale** (Administración Industrial y General). El libro compendia sus opiniones sobre la administración adecuada de las empresas y de las personas dentro de éstas.

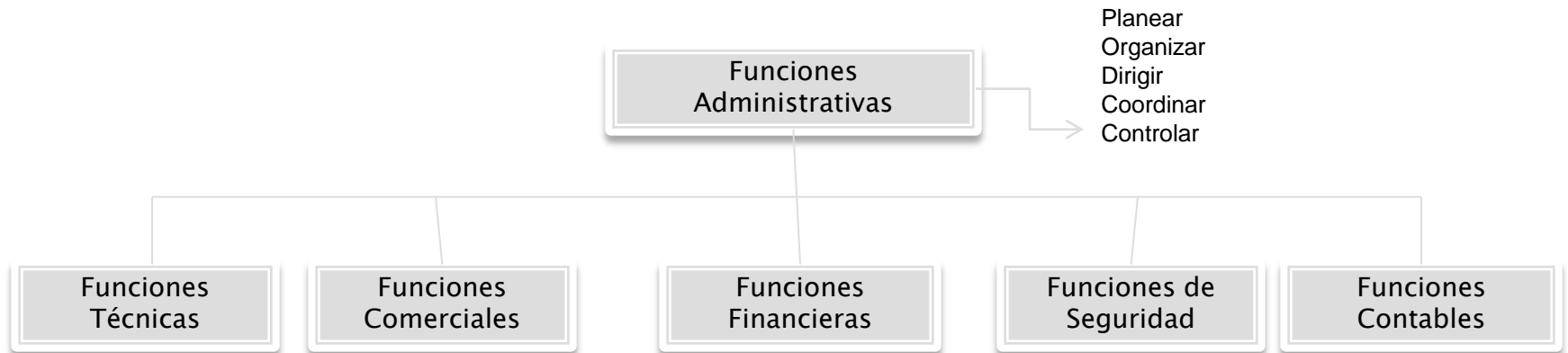
► Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

- 1) **Planeación:** diseñar un plan de acción para el mañana.
- 2) **Organización:** brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.

- 3) **Dirección:** dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.

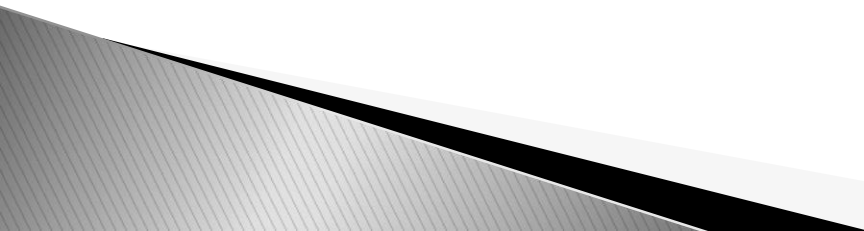
- 4) **Coordinación:** integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
 - 5) **Control:** garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.
- 

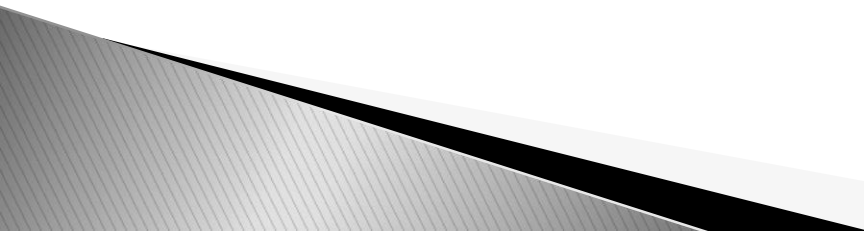
Las seis funciones basicas de la empresa, según Fayol



- ▶ Más importante aún, Fayol creía que la administración se podía enseñar. Le interesaba mucho mejorar la calidad de la administración y propuso varios principios para orientar el quehacer administrativo, los que se muestran a continuación:



1. División del trabajo.
 2. Autoridad y responsabilidad.
 3. Disciplina.
 4. Unidad de mando.
 5. Unidad de dirección.
 6. Interés general sobre el individual.
- 

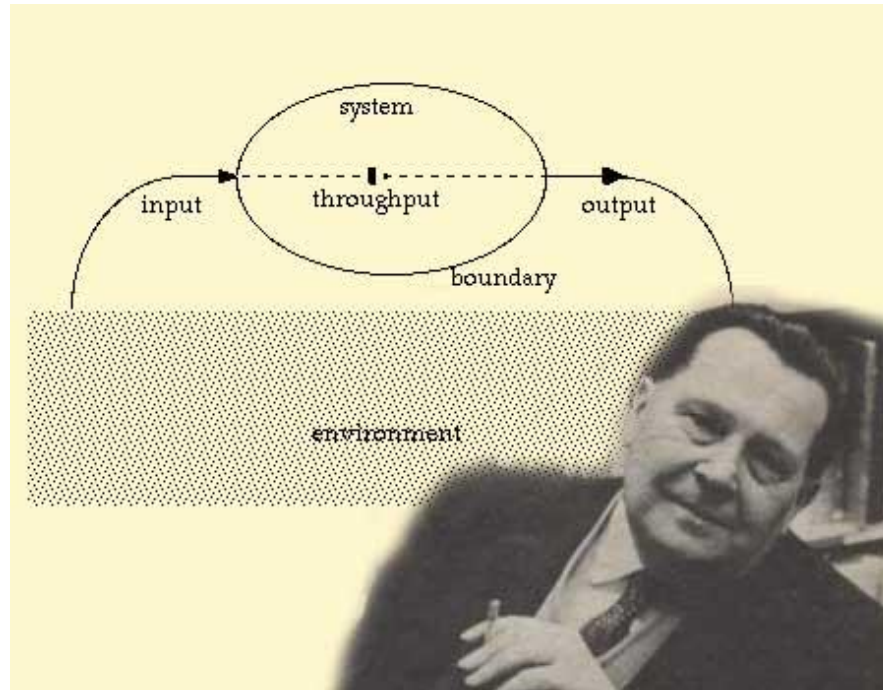
7. Justa remuneración al personal.
 8. Delegación vs. centralización.
 9. Jerarquías.
 10. Orden.
 11. Equidad.
 12. Estabilidad del personal.
 13. Iniciativa.
 14. Espíritu de equipo.
- 

- ▶ Fayol aclaró que estos principios administrativos no son de ninguna manera rígidos, ya que en diversas situaciones, se requiere hacer uso del criterio personal y la medida. Lo más importante es que constituyen guías universales; en cualquier tipo de organización humana se pueden aplicar.

Comparación entre las teorías de Taylor y Fayol

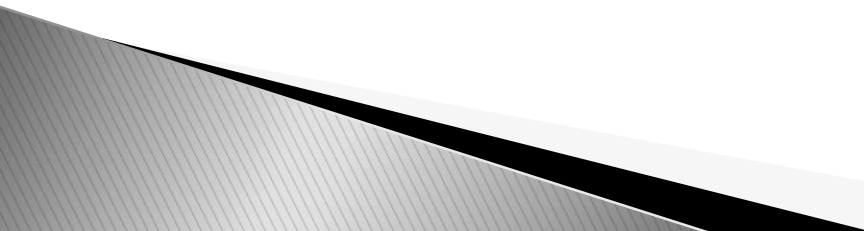


Teoría General de sistemas

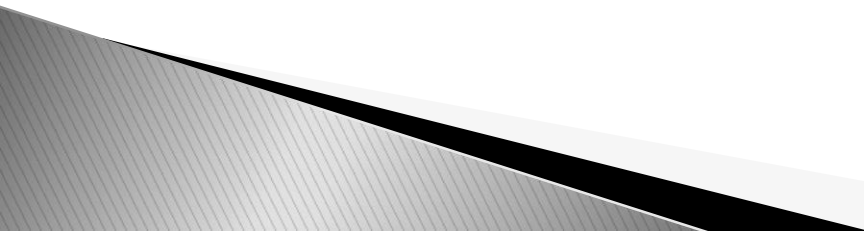


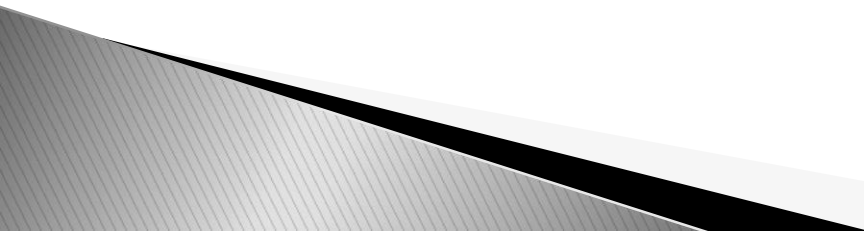
Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972)

- ▶ **El enfoque de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes. Concibe a las empresas como sistemas sociales inmersos en sistemas que se interrelacionan y afectan mutuamente.**

- ▶ Los orígenes de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de "causa y efecto", y que todo entero forma parte de otro mayor.
 - ▶ La teoría moderna de sistemas se desarrolló por los aportes de Ludwing Von Bertalanffy, quién indicó que no existe elemento físico o químico independiente; todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes.
- 

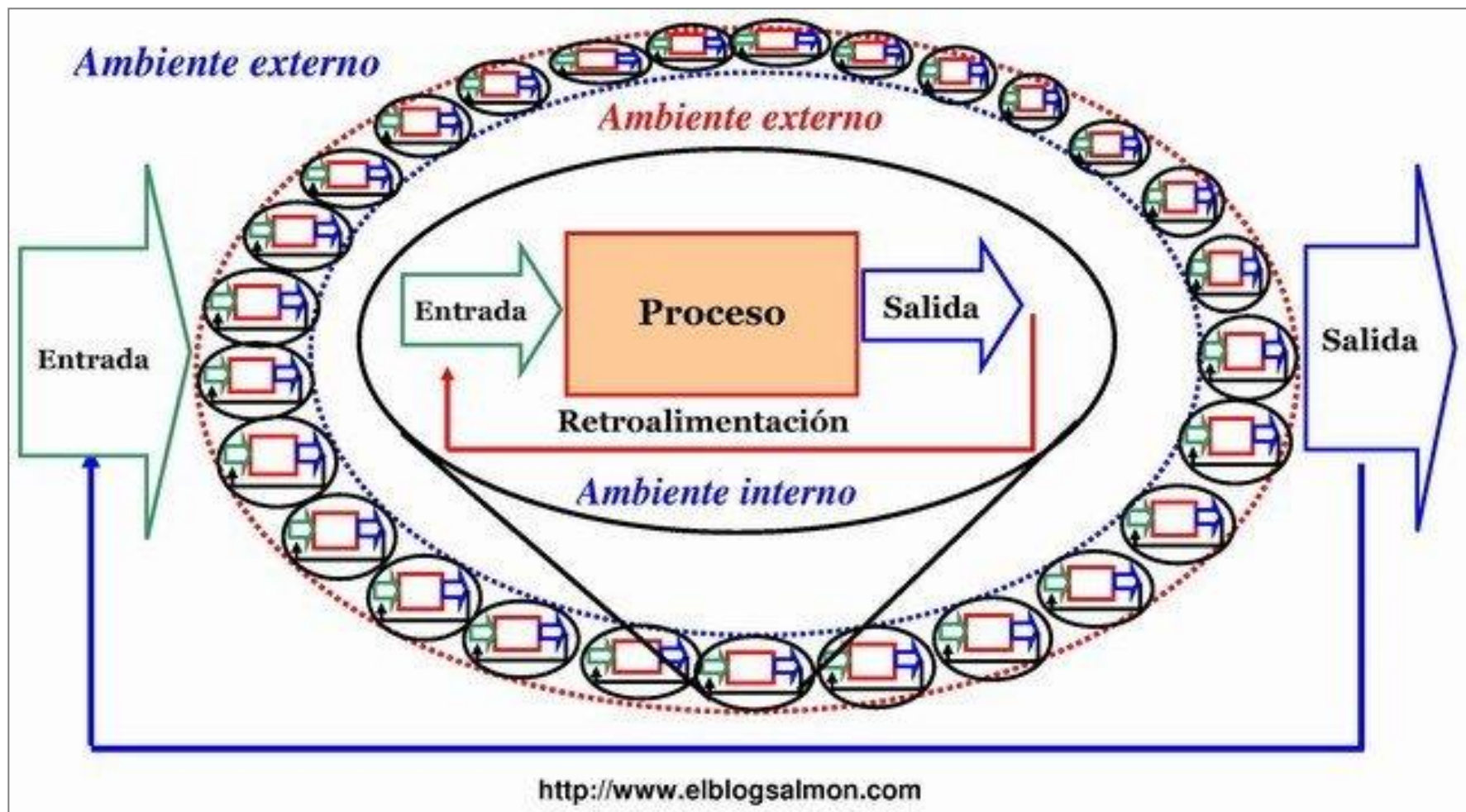
- Fue en 1954 cuando Kenneth Boulding escribió un artículo titulado "La teoría general de sistemas y la estructura científica". Este artículo es considerado de gran relevancia porque revolucionó el pensamiento científico y administrativo.

- ▶ Puede definirse un sistema como ***"un conjunto de elementos íntimamente relacionados que actúan e interactúan entre sí hacia la consecución de un fin determinado"***.
 - ▶ Los sistemas se pueden clasificar de acuerdo con: El grado de interacción con otros sistemas: abiertos, semiabiertos o semicerrados y cerrados.
- 

- ▶ Su composición material y objetiva: abstractos y concretos.
 - ▶ Su capacidad de respuesta: activos, pasivos y reactivos.
 - ▶ Su movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos.
 - ▶ Su grado de dependencia: independientes e interdependientes.
- 

- ▶ En cualquier sistema se puede encontrar cuatro elementos básicos para su funcionamiento:

- ☐ **Entradas o insumos:** abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.
- ☐ **Procesamiento:** es la transformación de los insumos.
- ☐ **Salidas o producto:** es el resultado del proceso.
- ☐ **Retroalimentación:** es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta del medio ambiente.



- ▶ **Los sistemas se componen de subsistemas**, por ejemplo, el cuerpo humano, que es un sistema y cuenta además con subsistemas circulatorio, respiratorio, nervioso, etc.
- ▶ Una empresa está compuesta por los subsistemas de finanzas, personal, mercadeo, etc. De igual forma, todo sistema forma parte integral de otro más grande, comúnmente llamado macrosistema o suprasistema.

- ▶ Por ejemplo, un árbol es un sistema que forma parte del macrosistema vegetal, y éste forma parte de la ecología del planeta, y así sucesivamente.

Otras teorías de Administración

- ▶ Existe diversidad de teorías en Administración, lo que algunos llaman la "jungla de las teorías administrativas". A continuación se presentan las más comunes.


Escuela Matemática de la Administración

- ▶ La teoría general de la administración ha recibido muchos aportes de las ciencias exactas, específicamente de la matemática.

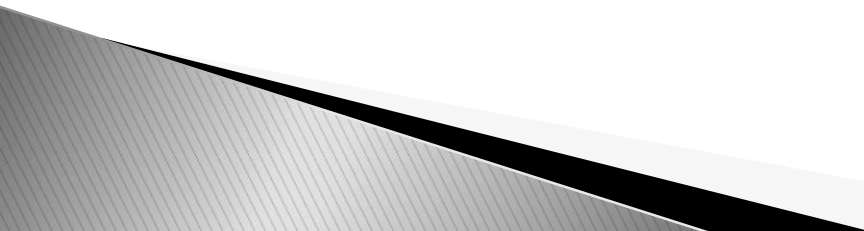
- ▶ Modelos matemáticos han proporcionado soluciones a diversos problemas y/o situaciones empresariales, por ejemplo: en el área de personal o recursos humanos, producción, mercadeo, finanzas, etc.

- ▶ Las decisiones administrativas pueden tomarse con base a ecuaciones matemáticas que constituyen simulaciones de situaciones reales, que obedecen a determinadas leyes.

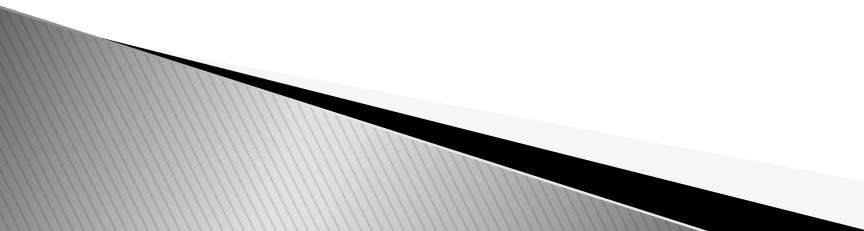
- ▶ **La teoría matemática aplicada a problemas de administración se conoce como Investigación de Operaciones.** Este enfoque comprende una tendencia muy amplia que hace énfasis en el proceso de toma de decisiones. De ahí que es una contribución al proceso decisorio del administrador.

- ▶ La Investigación de Operaciones surgió durante la segunda guerra mundial, y después de 1954 pasó a utilizarse gradualmente en empresas públicas estadounidenses, y posteriormente a las privadas.
 - ▶ La Investigación de Operaciones incluye teoría de juegos, teoría de colas, programación lineal, probabilidad y estadística, y en la actualidad simulación por computadoras.
- 

► Los principales campos de acción de la teoría matemática son:

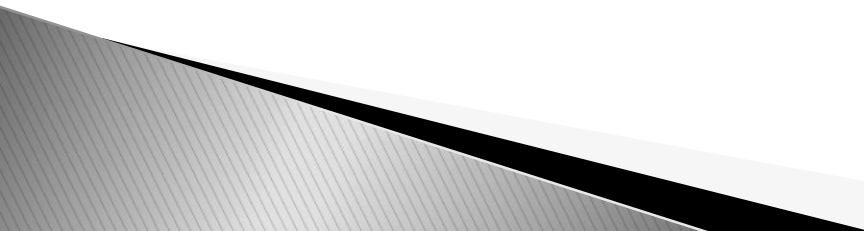
- ❑ **Con relación a personas:** organización y gerencia, ausentismos y relaciones de trabajo, economía.
 - ❑ **Con relación a personas y máquinas:** eficiencia y productividad, controles de calidad, inspección y muestreo, cambios tecnológicos, etc.
 - ❑ **Con relación a movimientos:** transportes, almacenamiento, distribución, comunicaciones.
- 

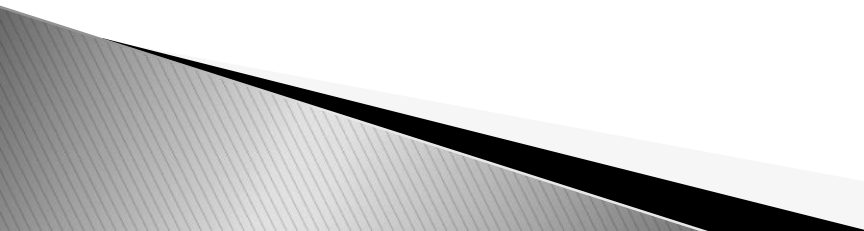
Enfoque de Contingencias.

- ▶ La teoría de las contingencias tiene como premisa fundamental que las acciones administrativas apropiadas en una empresa dependen de la situación particular. Busca identificar variables o elementos propios de cada situación o tipo de organización.
- 

- ▶ El término contingencia resulta confuso en la actualidad, debido a que otras teorías administrativas con mayor divulgación, como por ejemplo la Planificación Estratégica, utilizan el término contingencia como sinónimo de riesgo o situación con cierto peligro.


- ▶ En el diccionario, podemos encontrar la siguiente definición:
- ▶ ***"Del latín, contingencia. Posibilidad de que una cosa suceda o no suceda. Cosa que puede suceder o no suceder. Riesgo".***

- ❑ La teoría de las contingencias se basa en los siguientes enunciados:
 - ❑ Lo falso o lo verdadero solo puede conocerse siguiendo un modelo único y exclusivo.
 - ❑ No se alcanza la eficiencia empresarial siguiendo un modelo único y exclusivo.
- 

- ❑ No existe una forma única que sea mejor de organizarse para alcanzar los objetivos y las metas, sumamente diversos.
 - ❑ La estructura de una empresa y su accionar son dependientes de su interpelación con el ambiente externo.
- 

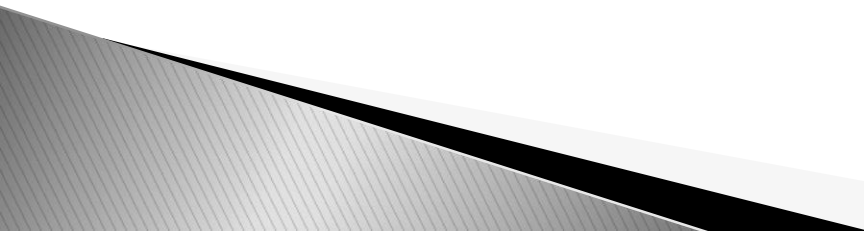
- ❑ Identificación de variables que provocan mayor impacto e incidencia en la empresa, como lo son el ambiente y la tecnología.

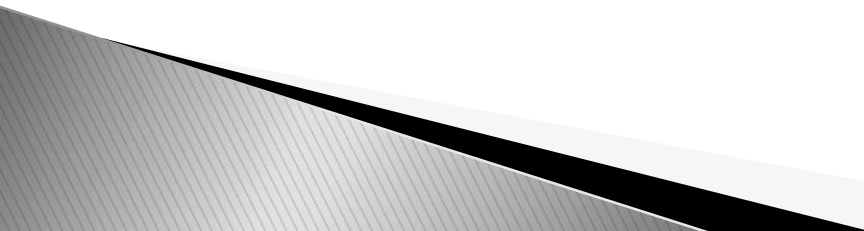
Modelo de las 7-S de McKinsey.

- ▶ Este enfoque fue desarrollado por la firma consultora McKinsey & Company.
 - ▶ La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente comprobado en diversas empresas y este marco de referencia ha sido utilizado por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford.
- 

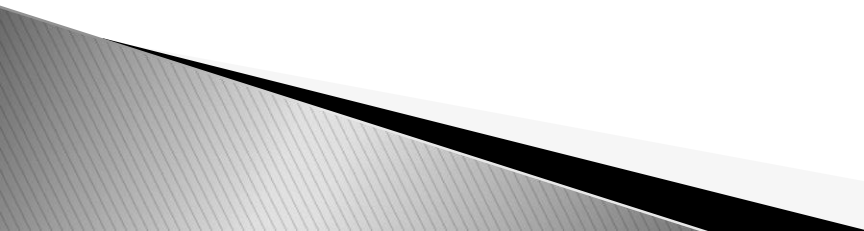
► **Las 7-S son las siguientes:**

1. **HABILIDAD (SKILLS):** la empresa debe determinar su verdadera habilidad para algo.
2. **ESTRUCTURA (STRUCTURE):** debe definirse claramente las funciones que se desarrollan en la empresa, así como el organigrama de la misma.

3. **SISTEMAS (SYSTEMS):** se refiere a los procesos y flujos formales e informales dentro de la empresa.
 4. **ESTILO (STYLE):** definición de la forma de actuar en los momentos en que ocurran crisis.
- 

5. **PERSONAL (STAFF):** el recurso humano, sus características, su educación, etc.
 6. **VALORES COMPARTIDOS (SHARED VALUES):** lo que la empresa significa y comparte con las personas.
 7. **ESTRATEGIA (STRATEGY):** el plan para asignar recursos y lograr tener ventaja competitiva.
- 

Calidad Total

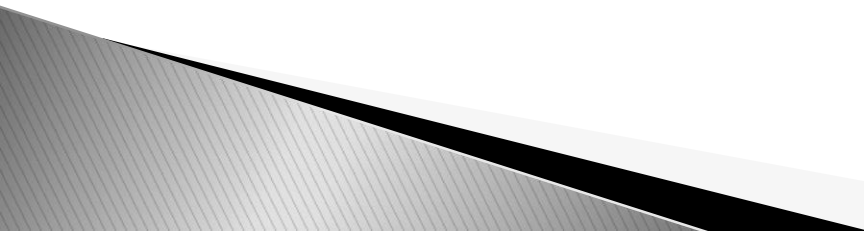
- ▶ La administración de la Calidad Total se puede definir como el comportamiento estratégico para mejorar la calidad, combinando métodos estadísticos de control de la calidad con un compromiso cultural por buscar instrumentos en las mejoras que aumentan la calidad y disminuyan los costos, mejorando de esta manera las ventajas competitivas e incrementando el rendimiento.
- 

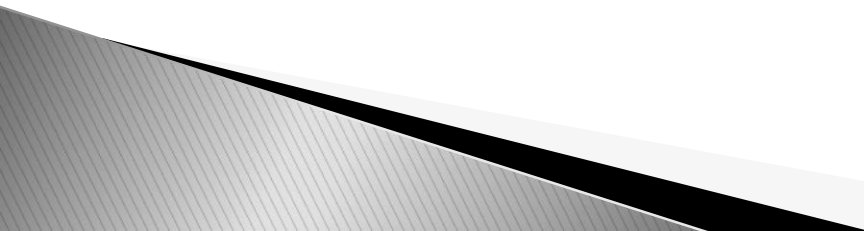
- ▶ El llamado gurú de la Calidad Total, **Edward Demming** la define así:
- ▶ ***“Satisfacción de los requerimientos y las expectativas de nuestros clientes, tanto internos como externos, en lo que se refiere a productos y servicios, la primera vez y a tiempo todas las veces”.***

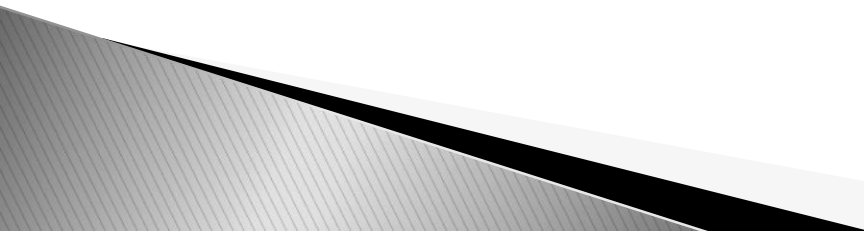
- ▶ Y agrega que ***"la calidad total es la condición humana que reconoce la presencia de otro que necesita un servicio y, se le da exactamente lo que necesita"***.

► Demming estableció los siguientes puntos en su programa de calidad total:


1. Crear constancia en el propósito de mejorar.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No depender de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.

5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicios.
 6. Instituir la capacitación en el trabajo.
 7. Instituir el liderazgo.
 8. Desterrar el temor.
- 

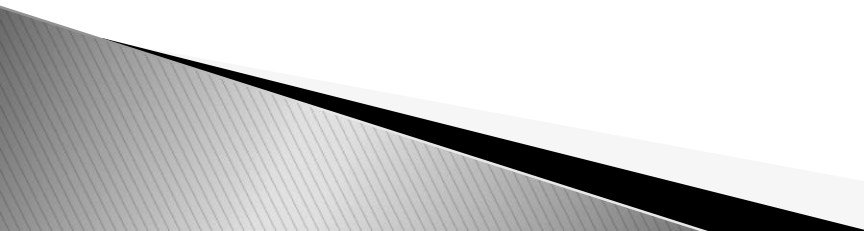
9. Eliminar las barreras que existen entre las áreas de Staff y las de Línea.
 10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para el personal.
 11. Eliminar las cuotas numéricas.
- 

12. Derribar las barreras que miden el orgullo de hacer bien un trabajo.
 13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
 14. Tomar medidas para lograr la transformación.
- 

► Entre algunos de los fines que persigue la Calidad Total están:

- ☐ El fomento del trabajo en equipo
 - ☐ Participación activa de los empleados
 - ☐ Planificación constante
 - ☐ Producción eficaz
 - ☐ Satisfacción
 - ☐ Superación de las expectativas del cliente
 - ☐ Mejorar el ambiente laboral
 - ☐ Mejoramiento de la comunicación
- 

► Los pasos para la implementación de la Calidad Total son:

1. Conocimiento de los cambios a efectuar.
 2. Aplicación de los conocimientos.
 3. Cambios en las conductas personales.
 4. Cambio en el comportamiento grupal.
 5. Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- 


- ▶ Para alcanzar la Calidad Total existen cuatro etapas básicas:

Etapas 1:

- ▶ producir bienes y/o servicios que se entreguen tal y como se generan.

► Etapa 2:

Entregar productos y proporcionar servicios sin defectos, repitiendo los que no cumplen con las especificaciones. Establecimiento de Manuales y controles internos.

- ▶ Etapa 3:
 - ▶ Producir con "cero defectos" bienes y/o servicios controlando los procesos de elaboración.
 - ▶ Estrecha supervisión.
- 

- ▶ Etapa 4:
- ▶ Producir con "cero defectos" bienes y/o servicios incorporando las necesidades del cliente al diseño y elaboración de los mismos. Calidad Total.