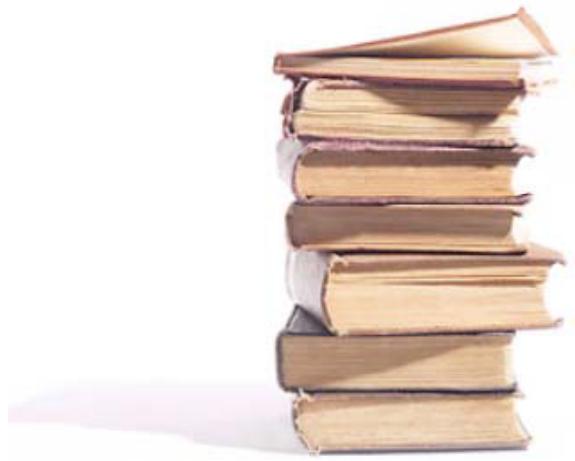


FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN



Prof. Eva Gallardo-Gallardo

Departamento de Economía y Organización de Empresas (UB)

"Lo que no sé, tampoco creo saberlo"

Platón

El presente documento se ha elaborado con el fin de servir de material de apoyo para las clases del Tema 1 de la asignatura *Administración de la Empresa* del Grado de Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Barcelona. No obstante, puede utilizarse como guía para todos aquellos profesores o estudiantes que estén interesados en estudiar el proceso administrativo y la evolución de la ciencia de la Administración.

Este trabajo no pretende ser un estado de la cuestión exhaustivo. De hecho, existen muchos más autores influyentes en la ciencia de la administración que no se mencionan por no estar incluidos en el temario de esta asignatura. Y aquellos considerados cuentan con una obra más extensa que la aquí mencionada. Ahora bien, la recopilación de ideas aquí presentada es un buen resumen de los conceptos que se pretenden transmitir. Éste es el objetivo que se persigue.

Con la idea de que sea de utilidad y anime a la lectura en profundidad de las obras de estos grandes autores aquí citados, os la dedico.

Prof. Eva Gallardo-Gallardo

eva.gallardo@ub.edu

Después de estudiar y reflexionar sobre este documento, debería ser capaz de...

- Explicar qué es la administración y por qué es importante.
- Enumerar y explicar las funciones básicas del proceso administrativo.
- Explicar qué hacen los gerentes, qué roles desempeñan
- Identificar los diferentes niveles gerenciales
- Definir las habilidades necesarias para ser un buen administrador
- Señalar las principales corrientes que han marcado el desarrollo de la Ciencia de la Administración y explicar por qué han sido importantes
- Explicar las contribuciones de diferentes autores clásicos al aprovechamiento eficiente y eficaz de los recursos organizativos.
- Razonar por qué el estudio de las contingencias se ha convertido en un tema central de estudio en la ciencia de la administración.

Contenido

1. ¿Qué se entiende por administración?	5
2. Niveles y roles gerenciales	12
2.1 Niveles gerenciales	13
2.2 Roles gerenciales	17
2.3 Habilidades administrativas	20
3. Los orígenes de la administración moderna	23
3.1 La administración sistemática	25
3.2 La administración científica	26
3.3 Teoría de la administración general	32
3.4 Escuela de relaciones humanas	39
3.5 Enfoque cuantitativo	48
3.6 Teoría general de sistemas	49
3.7 Enfoque de las contingencias	52
Palabras clave	55
Bibliografía	56

1. ¿Qué se entiende por administración?

"El término **administración** se refiere al **proceso** de conseguir que se hagan las cosas, con **eficiencia** y **eficacia**, mediante otras personas y junto con ellas" (Robbins y De Cenzo, 2009: 6).



Eficiencia: "Hacer algo correctamente; se refiere a la relación que hay entre insumos y productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos". (Robbins y De Cenzo, 2009: 6)

Eficacia: "Hacer lo correcto; alcanzar las metas". (Robbins y De Cenzo, 2009: 6)

Proceso: "Se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes". (Robbins y De Cenzo, 2009: 6)

Existen otras definiciones de administración. No obstante en todas ellas se pueden detectar las mismas palabras clave. Véanse, por ejemplo:

"La **administración** es el **proceso** de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma **eficaz** y **eficiente.**" (Bateman y Snell, 2009: 19)



"Ser **eficiente** significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos, es decir, emplear de la mejor forma el dinero, el tiempo, los materiales y a la gente." (Bateman y Snell, 2009: 19)

"Ser **eficaz** significa alcanzar las metas organizacionales. " (Bateman y Snell, 2009: 19)

"La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización." (Jones y George, 2010: 5)

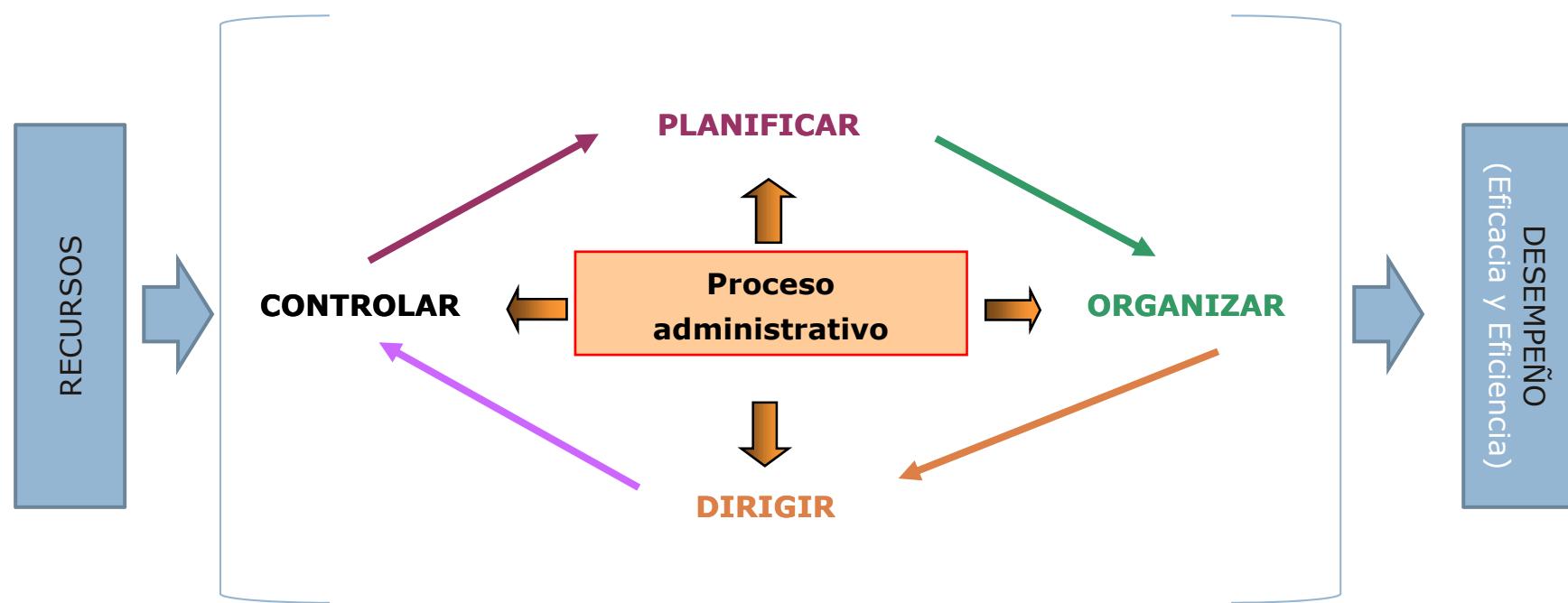


Eficiencia: "Medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta. Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos (como mano de obra, materia prima y componentes⁹ o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios." (Jones y George, 2010: 6)

Eficacia: "Medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa organización alcanza tales metas. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las consiguen." (Jones y George, 2010: 6)

A principios del s. XX, el industrial francés Henri Fayol (en su libro *Administración general e industrial*) describió cinco actividades gerenciales básicas, es decir, lo que deben hacer los gerentes: planificar, organizar, instruir, coordinar y controlar.

Si bien existen diversas clasificaciones, actualmente, se considera que PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR y CONTROLAR son las cuatro funciones básicas de todo proceso administrativo.

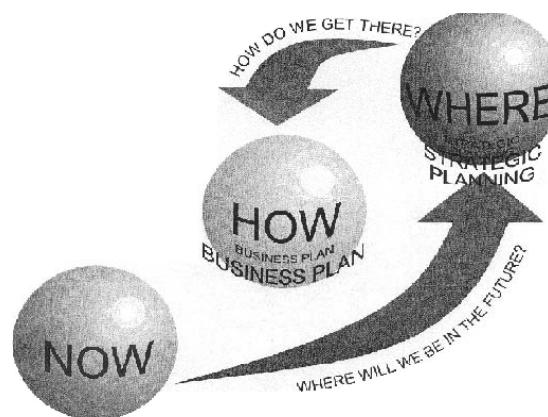


Se trata de funciones diferentes pero NO independientes. Están íntimamente relacionadas.

PLANIFICAR: definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades. Decidir qué hacer y cómo hacerlo. Implica priorizar y comprometerse.

Históricamente era un proceso de “arriba hacia abajo” (la alta dirección formulaba planes y estrategias y daba las instrucciones a los niveles inferiores). Actualmente, no se concibe como una función exclusiva de la alta dirección sino que, en mayor o menor medida, todos los niveles (y personas) planifican.

El resultado de una planificación es una estrategia: “conglomerado de decisiones acerca de las metas que se deben perseguir en la organización, qué actividades emprender y cómo aprovechar los recursos para alcanzar esas metas.” (Jones y George, 2010: 9)



Fuente: <http://sereshumanostalentosos.blogspot.com/2010/05/diez-claves-muy-efectivas-para.html>

ORGANIZAR: asignar tareas, recursos y responsabilidades. Establecer una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas.

Se agrupa a las personas en departamentos y, después, se coordinan todas las partes.

El resultado de organizar es la creación de una estructura organizativa, siendo el organigrama su representación gráfica.



DIRIGIR: orientar, guiar y motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin de que ayuden a la consecución de las metas organizacionales. La comunicación es importantísima.

En el pasado se identificaba esta función con MANDAR y SUPERVISAR (uso de poder y la aplicación de premios y/o sanciones en función del desempeño).

Hoy en día, toma más relevancia la MOTIVACIÓN (movilizar a los empleados para que sus acciones sumen a la organización)



CONTROLAR: Vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado. En otras palabras, evaluar el desempeño y adoptar, si fuera necesario, medidas correctivas.

"Evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño. (...) El resultado del proceso de control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y la eficacia de la organización" (Jones y George, 2010: 12).

Importante: "en la actualidad, la evaluación del desempeño se está desplazando desde los resultados hasta el comportamiento" (Fernández, 2010: 5).



2. Niveles y roles gerenciales

"La variedad de problemas que enfrentan los gerentes es enorme (*alta diversidad*). A menudo, deben atender muchos problemas de manera simultánea (*fragmentación*), es común que tengan que tomar decisiones de golpe (*brevedad*), y muchas deben apoyarse en la intuición y experiencia que han ganado en su carrera, desempeñando su puesto con lo mejor de sus capacidades."

(Jones y George, 2010:13)

Los gerentes o directivos son personas responsables de las actividades de las personas que tienen a su cargo. A diferencia de los trabajadores, tienen responsabilidad para supervisar las actividades de ciertas personas (aquellas que tienen a su cargo).



2. Niveles y roles gerenciales (cont.)

2.1 Niveles gerenciales

Existen diferentes tipos de gerentes que se podrían clasificar en los de nivel operativo (o primera línea), mandos intermedios y alta dirección.



Cada tipo de gerente tiene unas responsabilidades distintas, si bien, relacionadas pues todos buscan alcanzar las metas organizacionales. Además, los gerentes de primera línea dependen de los mandos intermedios; quiénes, a su vez, dependen de la alta dirección.

Veamos la distinción entre ellos (basado en Fernández, 2010: 6-10):

La **ALTA DIRECCIÓN** son los máximos responsables de la empresa (presidente ejecutivo o consejero delegado, vicepresidentes y directores generales). Su principal preocupación es tener un equipo directivo cohesionado. Se centra en los aspectos del largo plazo (supervivencia y crecimiento) y sus principales tareas son: fijar el rumbo de la organización, formular objetivos a l/p, moldear la cultura, controlar uso de recursos y vigilar el desempeño general.



Los **MANDOS INTERMEDIOS** (o gerentes tácticos) son los encargados de administrar el funcionamiento de unidades organizativas concretas (departamentos o unidades de negocio). Son mediadores entre la alta dirección y el nivel operativo. Se preocupan por establecer unas buenas relaciones con sus colegas, fomentar el trabajo en equipo y resolver conflictos. Actualmente, han cobrado mayor importancia ya que las empresas organizan el trabajo en torno a equipos y proyectos.

El **NIVEL OPERATIVO** (gerentes de primera línea, supervisores o jefes de sección) se preocupa por aplicar las reglas y procedimientos para lograr una producción eficiente, proporcionar asistencia técnica y supervisar a sus empleados. Son muy importantes en el mantenimiento de la calidad, la innovación y el desempeño.



La siguiente tabla muestra los aspectos cambiantes de los diferentes tipos de niveles directivos:

	Nivel operativo	Nivel medio	Nivel alto
Roles cambiantes	<ul style="list-style-type: none">• Desde implementadores de operaciones hasta empresarios agresivos	<ul style="list-style-type: none">• Desde controladores administrativos hasta asistentes de apoyo	<ul style="list-style-type: none">• Desde asignadores de recursos hasta líderes institucionales
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none">• Creación y búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento para el negocio	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de los individuos y soporte de sus actividades	<ul style="list-style-type: none">• Establecimiento de estándares altos de desempeño
	<ul style="list-style-type: none">• Atracción y desarrollo de recursos	<ul style="list-style-type: none">• Vinculación del conocimiento y las habilidades dispersos entre las unidades	<ul style="list-style-type: none">• Institucionalización del conjunto de normas y valores que apoyan la cooperación y la confianza
	<ul style="list-style-type: none">• Administración de la mejora continua dentro de la unidad	<ul style="list-style-type: none">• Administración de la tensión entre el objetivo de corto plazo y la ambición de largo plazo.	<ul style="list-style-type: none">• Creación de un objetivo corporativo y de ambición sobresaliente

Fuente: Adaptación de C. Bartlett y S. Goshal (1997), "The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles", *California Management Review* 40 (1): 92-116. Citado en Bateman y Snell, 2009:24

2. Niveles y roles gerenciales (cont.)

2.2 Roles gerenciales

¿Qué hacen los gerentes? ¿En qué ocupan su tiempo?

En 1973, **Henry Mintzberg** presentó una visión novedosa sobre el quehacer de los gerentes. Tras observar a un conjunto de directivos mientras trabajaban, Mintzberg agrupó las diferentes tareas específicas que hacían en diez roles que, a su vez, integró en tres categorías:



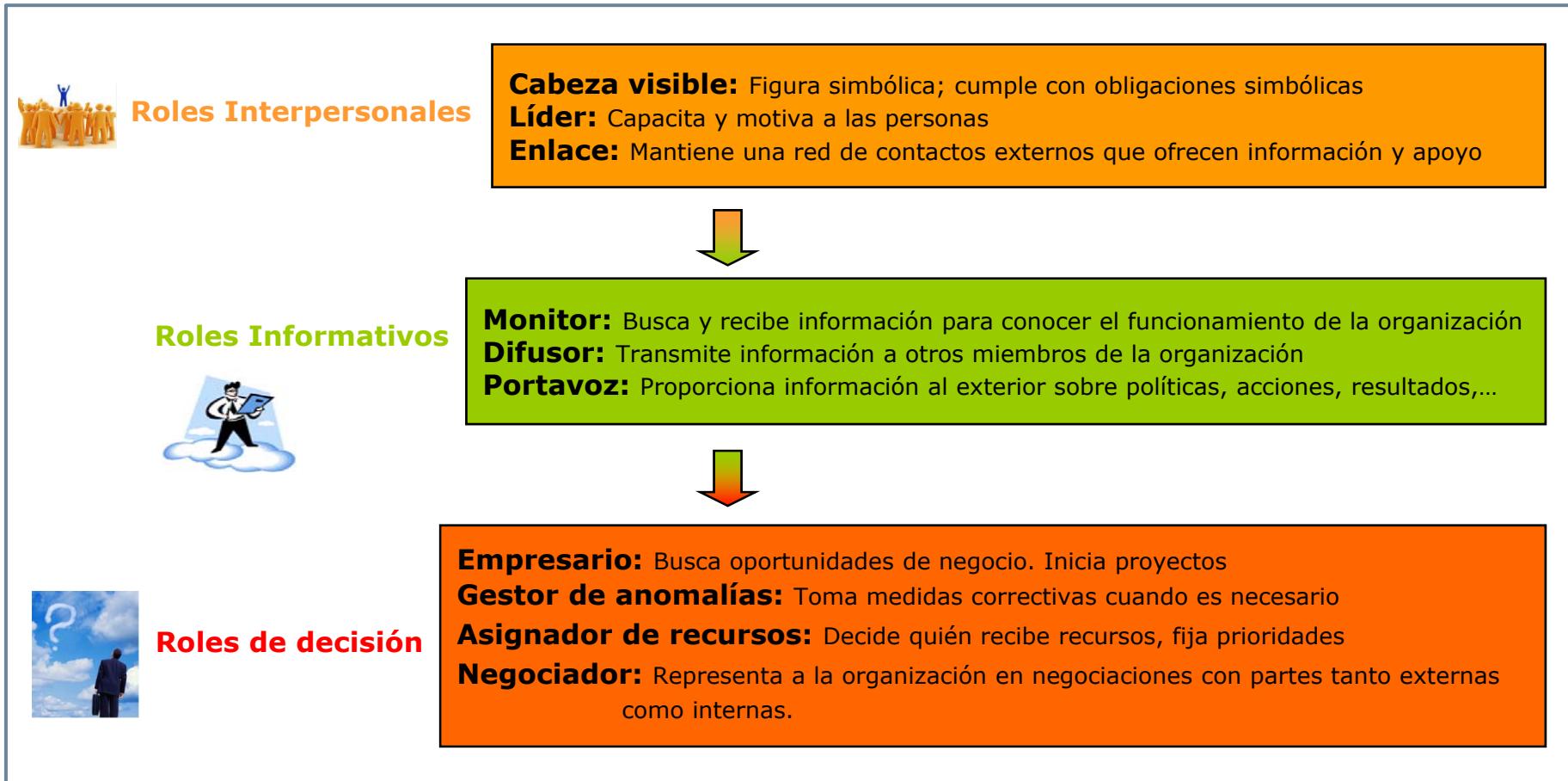
Roles interpersonales



Roles de información



Roles de decisión



Fuente: Adaptación de Henry Mintzberg (1973), *The nature of Managerial Work*, Harper & Row (pp. 92-93)

MITOS SOBRE EL TRABAJO GERENCIAL

Mito 1. El gerente es un planificador reflexivo y sistemático. En la realidad, los gerentes trabajan a un ritmo agotador. Sus actividades se caracterizan por la brevedad, la diversidad y la discontinuidad. El gerente es mucho más aficionado a la acción que a la reflexión. No dedica más de nueve minutos a una tarea y sólo el diez por ciento de sus actividades exige más de una hora para completarse.

Mito 2. El gerente dedica mucho tiempo a planificar y a delegar y menos a ver a sus clientes y emprender negociaciones. En la realidad, los gerentes sienten la obligación de dedicarse a actividades habituales, incluidos rituales y ceremonias, y a actividades de procesamiento de la información, que comunican a la organización con su entorno. Aunque muchas de las actividades de los gerentes son insignificantes y absurdas, ellos asumen la obligación de hacer todo lo que su puesto requiere, incluso cuando otros podrían llevarlas a cabo con facilidad.

Mito 3. El gerente necesita y utiliza información global, la que mejor puede proporcionar un sistema de información a la dirección. En la realidad, los gerentes prefieren los canales de comunicación orales o la información que se obtiene con rapidez: por lo general, mediante llamadas telefónicas y reuniones.

Mito 4. La administración de empresas es ya, o le falta poco para ser, una ciencia y una profesión. En la realidad, la mayor parte de lo que el gerente hace está bien guardado dentro de su cerebro. La intuición y el discernimiento se relacionan más con la administración que los datos concretos, los hechos objetivos y la ciencia precisa.

Fuente: Mintzberg, H. (1975): "The manager's job: Folklore and fact", *Harvard Business Review*, vol. 53, julio-agosto, pp. 49-61.

Fuente: Fernández, 2010: 15

2. Niveles y roles gerenciales (cont.)

2.3 Habilidades administrativas

Todos los gerentes, sin importar su nivel, el tamaño o tipo de su organización, realizan en mayor o menor grado las cuatro funciones básicas del proceso administrativo. Para llevarlas a cabo adecuadamente, requieren una serie de habilidades.

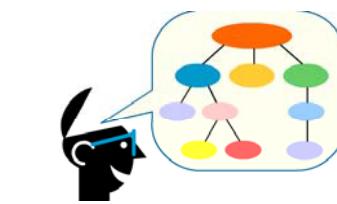
Según la Real Academia Española (RAE), por habilidad se entiende la *capacidad y disposición para algo*; o, *cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza*. En nuestro caso, por habilidades entenderemos las capacidades que resultan del conocimiento, la práctica y la aptitud (Bateman y Snell, 2009; Fernández, 2010).

Se considera que las habilidades de los gerentes se pueden englobar en tres categorías (Robert L. Katz, 1955):

- 1. Habilidades conceptuales:** capacidad para analizar y diagnosticar situaciones complejas y, de entender la organización de forma holística.



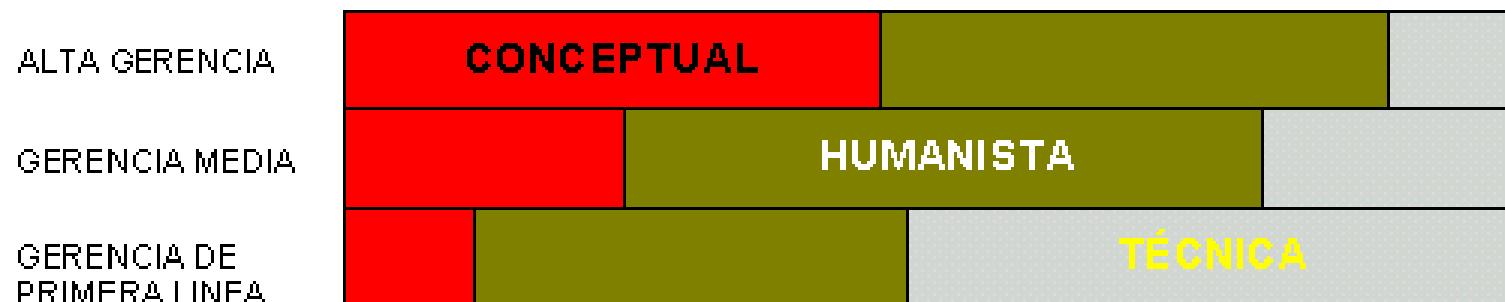
- 2. Habilidades interpersonales o humanas:** capacidad para entender, enseñar, dirigir, motivar y controlar a otros y trabajar con ellos.



- 3. Habilidades técnicas:** capacidad para llevar a cabo tareas concretas que involucran el uso de instrumentos, procedimientos y técnicas de un campo especializado.



Siendo las tres habilidades esenciales para un gerente, su grado de importancia estará en función del nivel gerencial que ostente en la organización. No obstante, las habilidades humanas o interpersonales son muy importantes en los tres niveles.



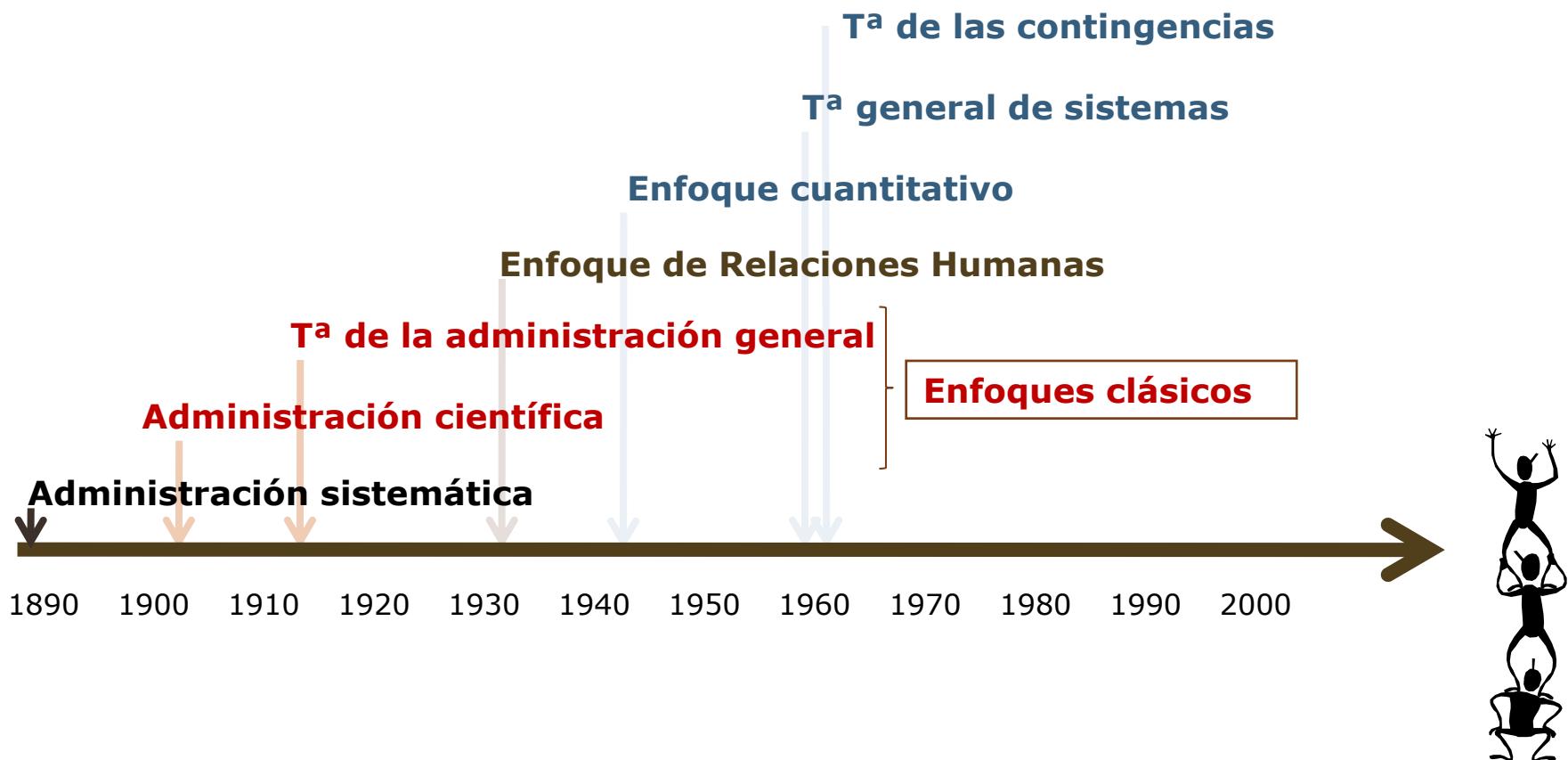
Fuente: Elaboración propia

3. Los orígenes de la administración moderna

A lo largo de los años, la Ciencia de la Administración ha pretendido mejorar los métodos de producción para aprovechar de una forma más eficiente y eficaz los recursos de la organización.

En este epígrafe repasaremos brevemente cómo ha ido evolucionando el pensamiento administrativo y, determinaremos las principales inquietudes que han guiado los avances en materia de administración.

Como muy bien afirman Robbins y DeCenzo (2009:22): “conocer la historia de la administración puede ayudar a entender la teoría y el ejercicio de la administración actuales.”



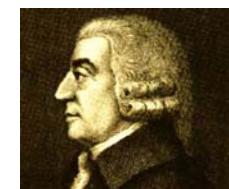
3. Los orígenes de la administración moderna (cont.)

3.1 Administración sistemática

La revolución industrial supone un cambio radical en el sistema de producción (se sustituyen hombres por máquinas).

Al principio, los teóricos de la administración intentaban explicar por qué el nuevo sistema de talleres y fábricas con máquinas era más eficiente y producía más bienes y servicios que el anterior (el artesanal).

Adam Smith fue uno de los primeros escritores en investigar los efectos de la Revolución Industrial en el sistema de fabricación. Smith, tras estudiar las fábricas inglesas que se dedicaban a la producción de alfileres o clavos, dedujo que la diferencia en el rendimiento se debía al grado de especialización de los trabajadores. Aquellos trabajadores que se especializaban (realizaban pocas tareas) adquirían más rápidamente, una mayor destreza y, por tanto, como grupo producían más y más rápido. Para especializarse se debían dividir las tareas (división del trabajo).



Conclusión de Adam Smith: incrementar el nivel de especialización en el trabajo aumenta la eficiencia e incrementa el desempeño organizativo.

3. Los orígenes de la administración moderna (cont.)

3.2 Administración científica

ENFOQUES CLÁSICOS

A partir de las observaciones de Adam Smith, un grupo de teóricos y practicantes se dedicaron a estudiar cómo mejorar la especialización en el trabajo para incrementar la eficiencia y el desempeño organizativo.

Objetivo: aumentar la eficiencia productiva.

"Sobre la base racional del hombre económico, [la administración científica propugna] un nuevo estilo de dirección y organización del trabajo mediante el análisis sistemático y el control. Se trata de racionalizar y estandarizar las actividades mediante la descomposición de las tareas en una serie ordenada de movimientos simples. La base del sistema radica en la separación de la concepción y la programación de la simple ejecución del trabajo y en la superespecialización del trabajo. Se pone un énfasis especial en el control y en la coordinación del trabajo por medio de la relación jerárquico-personal. Se trata de un enfoque de ingeniería instrumental que apenas posee base conceptual" (Ramió, 1999:23)

Autores destacados: Frederick W. Taylor

Frank y Lillian Gilbreth

Henry Gantt

3.2 Administración científica (cont.)

3.2.1 Frederick W. Taylor (1856-1915)

Ingeniero mecánico y economista estadounidense.

Pasó de gerente en la industria acerera (Steel Company) a asesor (formaba a otros gerentes).

Considerado el “Padre de la Administración Científica”



Taylor, como ingeniero mecánico, no dejaba de asombrarse de la ineficiencia de sus trabajadores. Consideraba que apenas producían una tercera parte de lo que podían. Invirtió más de 20 años en tratar de encontrar la “mejor manera” de hacer cada uno de los trabajos.

En 1911 publicó *The principles of Scientific management*, libro en el que explicaba cómo al aplicar el método científico en la dirección podía aumentar significativamente la productividad. Estos métodos buscaban optimizar la forma en la que las tareas se hacían, simplificándolas de manera que las personas podían formarse para realizar sus tareas de la “mejor manera” posible.

Este libro se puede consultar en: <http://www.ibiblio.org/eldritch/fwt/ti.html>
Otro link de interés: <http://www.netmba.com/mgmt/scientific/>

3.2 Administración científica (cont.)

Antes de la administración científica los trabajadores (artesanos) eran quiénes planificaban, tomaban decisiones y ejecutaban sus tareas. Eran ellos quiénes habían aprendido a hacer su trabajo. La administración científica suprimió su autonomía y los convirtió en una serie de personas habilidosas para la realización de unas tareas específicas.

Estableció cuatro principios para incrementar la eficiencia en el lugar de trabajo*:

Principio 1: *Estudiar la manera en que los trabajadores desempeñan sus tareas para recopilar todos los conocimientos informales sobre el trabajo que posee cada empleado, y experimentar cómo mejorar la forma de hacer el trabajo.*

Principio 2: *Codificar los nuevos métodos de realizar las tareas en forma de reglas escritas y procedimientos de operación estandarizados*

Principio 3: *Seleccionar cuidadosamente a los trabajadores que posean las habilidades y destrezas que concuerden con las necesidades de las tarea, y entrenarlos para realizar la tarea de acuerdo con las reglas y procedimientos establecidos.*

Principio 4: *Establecer un nivel justo o aceptable de desempeño en la tarea y luego crear un sistema de pago que premiara al desempeño que superara el nivel aceptable.*

* Redacción de los principios extraída de Jones y George (2010: 43-44).

3.2 Administración científica (cont.)

"En términos generales, Taylor consiguió mejorar la productividad, en forma consistente, en alrededor del 200% o más, y reafirmó la función de los gerentes como encargados de planear y controlar, y la de los obreros de actuar conforme a las instrucciones" (Robbins y DeCenzo, 2009: 24).

Críticas (adaptado de Bateman y Snell, 2009: 44)

- 1) Taylor ignoraba muchos de los factores sociales y psicológicos relacionados con el trabajo, resaltando únicamente el dinero como incentivo del trabajador.
- 2) Las tareas de producción se habían reducido a un conjunto de procedimientos rutinarios mecánicos que llevaban al aburrimiento, la apatía y los problemas de control de calidad. Link de interés: http://www.youtube.com/watch?v=wBIov_CSqyI
- 3) Los sindicatos se opusieron con fuerza a las técnicas de la administración científica, ya que creían que la administración podía abusar de su poder para establecer los estándares y las tasas de utilidad, explotando a los trabajadores y disminuyendo su importancia.
- 4) Si bien la administración científica aumentó la eficiencia de las organizaciones (análisis interno), no fue de utilidad para los administradores que tuvieron que lidiar con asuntos externos (competidores o las regulaciones gubernamentales).

3.2 Administración científica (cont.)



3.2.2 Frank Gilbreth (1868-1924) y Lillian Gilbreth (1878-1972)

Perfeccionaron el análisis de movimientos y el estudio de tiempos iniciado por Taylor.

Su objetivo era maximizar la eficiencia con la que se realizaba una tarea, para que lo ganado en cada tarea supusiera grandes ahorros en tiempo y esfuerzo.

Filmaban a los trabajadores realizando una tarea y luego dividían las acciones en los movimientos que las componían. Conocidos por sus experimentos para reducir la cantidad de movimientos que se requieren para colocar ladrillos. Pretendían eliminar movimientos inútiles del cuerpo y de las manos.

Inventaron los *Therbligs*: clasificación de 17 movimientos básicos de las manos que les permitió analizar con exactitud los movimientos de las manos de un obrero.

Con el tiempo se interesaron más por el estudio de la fatiga y el efecto de las características físicas del lugar del trabajo sobre el estrés laboral.

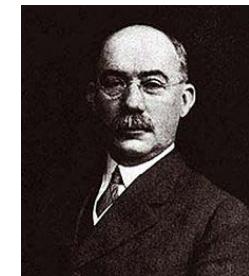
Links de interés:

<https://engineering.purdue.edu/IE/Initiatives/TheGilbrethCollection>

<http://gilbrethnetwork.tripod.com/therbligs.html>

3.2 Administración científica (cont.)

3.2.3 Henry Gantt (1861-1919)



Joven ingeniero que también quería elevar la eficiencia de los obreros.

Elaboró un sistema de incentivos que daba a los obreros una bonificación si terminaban su trabajo en menos tiempo del establecido. "También introdujo una bonificación que se pagaría al capataz de cada obrero que alcanzara la norma, más una bonificación extra si todos los obreros lo conseguían. Con esto, Gantt amplió el alcance de la administración científica de modo que abarcara el trabajo de los gerentes y el de los empleados operativos" (Robbins y DeCenzo, 2009: 25).

No obstante es más conocido por sus trabajos sobre el control y el planificación de las actividades de forma gráfica: el Gráfico o Diagrama de Gantt (gráfico de barras horizontal que pretende mostrar el tiempo de dedicación previsto a la realización de cada una de las tareas de un proyecto).

Actualmente, existe software libre para su realización. Por ejemplo: <http://www.ganttpoint.biz/> y <http://openproj.org/openproj>

3. Los orígenes de la administración moderna (cont.)

3.3 Teoría de la administración general

También llamada Teoría de gerencia administrativa.

Se encarga de estudiar cómo crear una estructura organizativa y sistemas de control eficientes y eficaces.

Las dos teorías más influyentes son europeas y sus autores son:

Henri Fayol (gerente francés)

Max Weber (sociólogo alemán)

3.3 Teoría de la administración general (cont.)

3.3.1 Henri Fayol (1841-1928)

Ingeniero y ejecutivo francés (director de la minera Comambault)



Publicó en 1916 la obra *Administración industrial y general*.

Basándose en su propia experiencia identificó cinco funciones y catorce principios de la administración. Las cinco funciones eran las siguientes: planificación, organización, instrucción, coordinación y control. Los catorce principios que consideraba esenciales para aumentar la eficiencia del proceso administrativo, si bien fueron establecidos a comienzos del s. XX, siguen siendo los cimientos de las teorías e investigaciones recientes.

"Aporta una mayor rigurosidad y solidez teórica. (...) El elemento fundamental de su pensamiento se basa en la idea de que la gestión es un proceso que agrupa las tareas de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. (...) La obra de Fayol fue muy importante para la comprensión global de las organizaciones. Para hacerse una idea de la trascendencia de sus análisis basta decir que después de su obra han aparecido muy pocos conceptos o ideas que previamente no fueran contemplados, aunque de forma parcial o embrionaria, por este autor francés." (Ramió, 1999: 23)

Link de interés: <http://www.unr.edu/cla/polisci/faculty/faHerzik/documents/Fayol-H.pdf>

3.3 Teoría de la administración general (cont.)

Los catorce principios de administración de Fayol:

- 1. División del trabajo:** La especialización y división del trabajo incrementa la eficiencia
- 2. Autoridad y responsabilidad:** los administradores tienen derecho a dar órdenes. Si se ejerce la autoridad surgirán responsabilidades.
- 3. Disciplina:** Los trabajadores deben respetar las reglas que rigen la organización. Se castigarán las violaciones de las mismas.
- 4. Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un único supervisor
- 5. Unidad de dirección:** La organización debe tener un objetivo que debe guiar a administradores y trabajadores.
- 6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales:** el interés general debe (rendimiento general de la organización) debe prevalecer.
- 7. Remuneración del personal:** el sistema de pago debe ser equitativo tanto para los trabajadores como para la organización.
- 8. Centralización:** determinar la importancia relativa de los roles superiores y subordinados. Grado en el que los subordinados participan en la toma de decisiones.
- 9. Cadena escalar (Cadena de mando):** línea de autoridad desde la alta dirección a los niveles más bajos. La comunicación debe ser buena.
- 10. Orden:** La disposición de los puestos, personas y materiales debe contribuir a la eficiencia general.
- 11. Equidad:** Todos los miembros tienen derecho a ser tratados justamente y con respeto.
- 12. Estabilidad y el mantenimiento del personal:** Promoción de la lealtad y la antigüedad del empleado.
- 13. Iniciativa:** Alentar a los trabajadores a actuar por su cuenta en apoyo de la dirección.
- 14. Trabajo en equipo:** Promover la unidad, la armonía, camaradería, entusiasmo entre los trabajadores.

3.3 Teoría de la administración general (cont.)

3.3.2 Max Weber (1864-1920)

Sociólogo e historiador social alemán.



Influido por la revolución industrial en la Alemania de finales del s. XIX y principios del s. XX, escribió su obra quizás más importante: *The theory of social and economic organization* (publicado en 1921 en alemán y, traducido al inglés y publicado en EE.UU. En 1947). En ella reflexionaba (no como gerente, sino como intelectual interesado) sobre los problemas sociales y económicos a los que se enfrentaba la sociedad y las nuevas organizaciones.

Definió la BUROCRACIA como un sistema formal de organización y administración pensado para asegurar la eficiencia y la eficacia. Se trataba de una definición teórica y no real.

En palabras del propio Weber (citado por Fernández, 2010:24): "el tipo ideal de burocracia es una construcción conceptual realizada a partir de ciertos elementos empíricos, que se agrupan de forma lógica, precisa y consistente, aunque en su pureza ideal no se encuentra nunca en la realidad".

3.3 Teoría de la administración general (cont.)

La eficiencia de las organizaciones burocráticas de Weber se basa en cinco principios (Jones y George, 2010: 49-50):

- 1) La autoridad formal de un jefe deriva de la posición jerárquica que posee en la organización.
- 2) Las personas deben ocupar los puestos según su desempeño, no por su lugar en la sociedad ni por sus relaciones personales.
- 3) Debe especificarse claramente el alcance de la autoridad formal y las responsabilidades laborales de cada puesto, así como sus relaciones con las demás posiciones de la organización.
- 4) La autoridad se ejerce con eficacia en una organización cuando las posiciones están ordenadas jerárquicamente, de modo que los empleados sabe a quién le rinden cuentas y quién les rinde cuentas.
- 5) Los gerentes deben crear un sistema bien definido de reglas, procedimientos y normas de operación uniformes, para que puedan controlar el comportamiento en la organización.

Según Weber aquellas organizaciones que implementaran estos cinco principios mejorarían en su desempeño. Si bien hoy en día, se consideran las burocracias organizaciones pesadas, rígidas o inflexibles y lentas, en su origen fue concebida como la mejor solución para hacer frente a los cambios del momento.

3.3 Teoría de la administración general (cont.)

Características	Consecuencias positivas	Consecuencias negativas para el individuo	Consecuencias negativas para la organización
División del trabajo	Genera eficiencia	Genera incapacidad cualificada	Genera una visión limitada
Jerarquía	Deja claro quién está al mando	Priva a los trabajadores de voz en la toma de decisiones	Favorece ocultar los errores
Reglas y procedimientos	Los trabajadores saben qué se espera de ellos	Anula la iniciativa y la imaginación	Provoca desplazamiento de objetivos
Impersonalidad	Limita los prejuicios	Contribuye al sentimiento de alienación	Desincentiva la fidelidad a la empresa
Empleo y promoción basados en la preparación técnica	Desincentiva el favoritismo y reduce las rivalidades	Reduce el espíritu de autosuperación	Fomenta el principio de Peter

Fuente: Fernández, 2010: 25

3.3 Teoría de la administración general (cont.)

Algunos de los **problemas asociados a la burocracia** son (Fernández, 2010):

- **Alineación:** *los trabajadores se especializan tanto que se convierten en ángulos muertos desde los que no se perciben problemas evidentes.*
- **Ineficiencia:** *la adhesión rígida a reglas y el comportamiento rutinario dejan poco espacio para la creatividad en la organización.*
- **Impersonalidad:** *deshumaniza a los trabajadores debido a la aplicación sistemática de reglas impersonales*
- **Inercia:** *tendencia a autoperpetuarse al convertirse en un fin en sí misma, por encima de sus objetivos oficiales.*
- **Oligarquía:** *burocracia dirigida por unos pocos que utilizaran los recursos para autoperpetuarse en el poder*
- **Ley de Parkinson (ley del trabajo):** *el trabajo tiende a dilatarse hasta ocupar todo el tiempo disponible para su ejecución. Dicho de otro modo, "cuanto más tiempo tiene el trabajador para hacer una tarea, más tiempo empleará en hacerla. Lo que suele hacer es fingir que está ocupado."*
- **Principio de Peter:** *en una jerarquía, todo empleado tiende a promocionar hasta su nivel de máxima incompetencia. Refleja una disfunción del sistema de ascenso por méritos.*

3. Los orígenes de la administración moderna (cont.)

Los textos de Fayol y Weber se tradujeron al inglés y se publicaron en EE.UU. a finales de la década de los 40. Mientras tanto, en América otros teóricos avanzaron a partir de los trabajos de Taylor y discípulos.

3.4 Escuela de Relaciones Humanas

Esta escuela se desarrolló de 1930 a 1955.

Objetivo: “comprender la interacción de los procesos psicológicos y sociales con la situación laboral a fin de influir en el desempeño. Las relaciones humanas fueron el primer acercamiento que enfatizó las relaciones laborales informales y la satisfacción del trabajador” (Bateman y Snell, 2009: 44).

Elton Mayo (y sus experimentos en Hawthorne) destaca como principal exponente de este enfoque.

3.4 Escuela de Relaciones Humanas

3.4.1 Precursores de este enfoque

Entre finales del s. XIX y principios del s. XX hubo muchas personas que reconocieron la importancia de las personas para el éxito de la organización. Ellas fueron quienes marcaron la transición del enfoque clásico al de la escuela de relaciones humanas. Podemos destacar cuatro personajes:

1. **Robert Owen:** exitoso hombre de negocios británico. "Afirmaba que el interés por los empleados era muy rentable para la gerencia y, además, aliviaba la miseria de los seres humanos. (...) Es recordado en la historia de la administración no sólo por sus éxitos, sino también por su valor y compromiso por aminorar el sufrimiento de la clase obrera. Se adelantó en más de cien años a su tiempo cuando, en 1825, defendió los horarios de trabajo reglamentados para todo el mundo, las leyes sobre el trabajo infantil, la educación pública, los instrumentos y el equipo que proporcionaban las compañías, y la participación de los negocios en proyectos de la comunidad" (Robbins y DeCenzo, 2009: 28)

Link de interés: <http://www.eumed.net/cursecon/colaboraciones/msr-owen.htm>

3.4 Escuela de Relaciones Humanas

2. **Hugo Munsterberg:** "creó el campo de la psicología industrial; es decir, el estudio científico de las personas en el trabajo para aumentar al máximo su productividad y adaptación. (...) Munsterberg recomendaba que se usaran pruebas psicológicas para mejorar la selección de empleados, el valor de la teoría del aprendizaje para desarrollar métodos de capacitación, y el estudio de la conducta humana para determinar las técnicas más eficaces para motivar a los trabajadores. Es interesante señalar que pensaba que la administración científica y la psicología industrial estaban relacionadas" (Robbins y DeCenzo, 2009: 28).

En 1913, publicó *Psychology and Industrial Efficiency*.

3. **Mary Parker Follett (1868-1933):** Preocupada sobre cómo Taylor ignoraba el lado humano de las organizaciones, escribía sobre el comportamiento que los gerentes debían adoptar con sus empleados. Apuntaba que la administración solía ignorar todas las aportaciones que los empleados pueden hacer para el beneficio de la organización. Afirmaba que, "si los trabajadores poseen los conocimientos pertinentes, entonces los primeros deberían tener el control del proceso del trabajo y los gerentes deberían comportarse como instructores y facilitadores, no como vigilantes ni supervisores. Con esta declaración, Follett se adelantó al interés actual en los equipos autodirigidos y el facultamiento" (Jones y George, 2010: 55-56).

3.4 Escuela de Relaciones Humanas

3. Mary Parker Follet (cont.):

También propuso el uso de las “funciones cruzadas”, es decir, que miembros de distintos departamentos colaboraran en equipos multidisciplinares para cumplir con los proyectos.

Además, propuso que la autoridad y el conocimiento tenían que ir de la mano: “la decisión de quién tiene el mando en un momento determinado debe depender del conocimiento y la pericia, no de la autoridad formal que tienen los gerentes por su lugar en la jerarquía organizacional” (Jones y George, 2010: 56).

“Sugería que se desarrollase el ‘poder con’, en lugar del ‘poder sobre’ y la co-acción en sustitución de la coerción y el consentimiento” (Fernández, 2010: 29).



3.4 Escuela de Relaciones Humanas

4. Chester Barnard (1886-1961):



Presidente de la Bell Telephone Company de New Jersey. Escribió *The Functions of the Executive* (1938), donde afirmaba que las organizaciones eran sistemas sociales que requieren de la cooperación de sus empleados (lo que él llamaba “aceptación de autoridad”).

Hizo dos contribuciones importantes, “a) contemplar la organización como un sistema social cooperativo [por lo que, la voluntad de cooperar, la existencia de un objetivo común y la comunicación eran tres variables clave] y b) proponer la teoría de la aceptación de la autoridad” (Fernández 2010: 30).

“Pensaba que las organizaciones estaban constituidas por personas que interactúan en relaciones sociales, y que las funciones básicas del gerente eran comunicarse y estimular a los subordinados para que hicieran un gran esfuerzo. (...) Introdujo la idea de que los gerentes tenían que estudiar el contexto externo y, después adaptar la organización para mantener el equilibrio” (Robbins y DeCenzo, 2009: 29).

3.4 Escuela de Relaciones Humanas

3.4.2 Elton Mayo (1880-1949)

Psicólogo y profesor de la Universidad de Harvard. Famoso por liderar los experimentos de Hawthorne.

Los **estudios de Hawthorne** se llevaron a cabo en las instalaciones de Hawthorne de la Western Electric Company, empresa que se dedicaba a la fabricación de equipos de comunicación. Se iniciaron en 1924, por los propios ingenieros de la compañía que querían averiguar el efecto que los distintos grados de iluminación tenían sobre la productividad de los obreros. Para ello, crearon un grupo experimental y otro de control. En el grupo experimental realizaron todo tipo de cambios en los grados de intensidad lumínica, mientras que el grupo de control trabajaba con luz constante. Para su sorpresa, los resultados mostraron que a pesar de la disminución en la intensidad de la luz, la productividad se mantenía o incrementaba en el grupo experimental. Sólo cuando la iluminación equivalía a la luz de la luna, la productividad bajaba pues no tenían suficiente visibilidad para hacer un buen trabajo.



Conclusión de los ingenieros: la intensidad de la iluminación no guardaba relación con la productividad y, que los trabajadores del grupo experimental se esforzaban tanto por sentirse observados y elegidos.

3.4 Escuela de Relaciones Humanas

En 1927, los ingenieros de la compañía, dado que no podían explicar el comportamiento que habían presenciado y sospechando que la productividad podría verse afectada por factores psicológicos y sociales pidieron asesoramiento al Prof. Elton Mayo y a sus compañeros.

Mayo y sus colegas, propusieron otra serie de experimentos para investigar los efectos de otros aspectos del contexto laboral sobre el desempeño (por ejemplo: cantidad y duración de los descansos, rediseño de los trabajos, cambios en la extensión de la jornada laboral, planes salariales individuales).

Estos académicos concluyeron que “el comportamiento y los sentimientos están estrechamente relacionados, que las influencias del grupo afectan mucho el comportamiento individual, que los parámetros del grupo establecen la producción del trabajador individual, y que el dinero es un factor menos importante que las normas, los sentimientos del grupo y la seguridad para determinar la producción” (Robbins y DeCenzo, 2009: 30).

3.4 Escuela de Relaciones Humanas

"Una de las principales implicaciones de los estudios de Hawthorne fue que el comportamiento de gerentes y trabajadores en el empleo es tan importante para explicar el desempeño, como los aspectos técnicos de la tarea. Los gerentes deben comprender el funcionamiento de la organización informal, el sistema de reglas y normas de conducta que surge cuando un grupo trata de dirigir o cambiar el comportamiento de la organización. (...) En los estudios de Hawthorne se demostró la importancia de comprender el efecto en el desempeño de los sentimientos, las ideas y conductas de los trabajadores y gerentes. Cada vez se hizo más claro a los investigadores que entender el comportamiento en las organizaciones es un proceso complejo y crucial para aumentar el desempeño" (Jones y George 2010: 57).

3.4 Escuela de Relaciones Humanas

3.4.3 Comentarios finales sobre el enfoque de relaciones humanas

Los miembros del movimiento de las relaciones humanas pensaban que "la satisfacción de los empleados era muy importante, creían que un trabajador satisfecho era un trabajador productivo" (Robbins y DeCenzo, 2009: 30).

Asimismo, "argumentaron que los directivos debían enfocarse más al bienestar del empleado, a su motivación y a la comunicación. Creían que las necesidades sociales tenían primacía sobre las necesidades económicas. Por consiguiente, la dirección debía obtener la cooperación del grupo y promover la satisfacción del trabajo, así como hacer que las normas fueran consistentes con las metas de la organización (Bateman y Snell 2009: 45)

No obstante, este enfoque atrajo mucha crítica. Ignoró el aspecto más racional del trabajador y las características más importantes de la organización formal (Fernández, 2010; Bateman y Snell, 2009)

3. Los orígenes de la administración moderna (cont.)

3.5 Enfoque cuantitativo o Investigación Operativa



Surge de la aplicación del análisis cuantitativo a los problemas y toma de decisiones gerenciales. En otras palabras, el uso de técnicas matemáticas en el análisis y procesamiento de información para alimentar de forma objetiva y racional el proceso de toma de decisiones. También se conoce como "Métodos cuantitativos de decisión".

A partir de la II Guerra Mundial (donde los estrategas militares comenzaron a aplicar técnicas matemáticas y estadísticas a problemas de logística y defensa con éxito) es cuando las organizaciones comenzaron a contratar a expertos cuantitativos para asesorarles en la toma de decisiones. Cabe decir que estas técnicas (teorías de decisiones estadísticas, programación lineal, teoría de colas, simulación por ordenador, modelos de inventario, etc.) se suelen utilizar como complemento o herramientas de apoyo en la toma de decisiones de diferentes áreas como son: producción, control de calidad, planificación, investigación y desarrollo, comercialización y distribución.

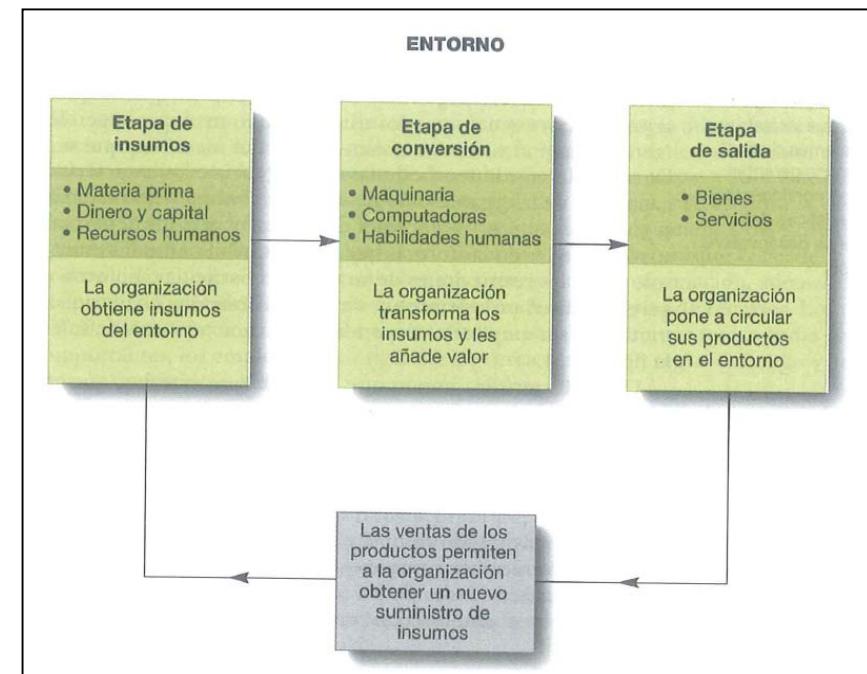
"Muchos administradores harán uso de resultados que sean consistentes con su experiencia, con su intuición y su juicio, pero a menudo rechazarán resultados que contradigan sus creencias. Adicionalmente, los administradores comparan alternativas y eliminan las opciones más débiles" (Bateman y Snell, 2009: 46). Modelizar la compleja realidad empresarial es muy difícil y, una modelización de la misma suele ser una simplificación.

3. Los orígenes de la administración moderna (cont.)

3.6 Teoría general de sistemas

Esta teoría a raíz de que los enfoques previos no tenían en cuenta la relación entre organización y entorno y, además, sólo subrayaban un aspecto de la organización o de los empleados sin tener en cuenta los demás.

La teoría general de sistemas considera a la empresa como un **sistema abierto**, dependiente de los recursos del exterior que mediante una serie de procesos transforma en un producto o servicio que devuelve al entorno para que sea adquirido por los clientes (Katz y Kahn, 1966).



La empresa como un sistema abierto
Fuente: Jones y George, 2010: 61

3.6 Teoría general de sistemas

Esta teoría hace hincapié en que una organización está formada por un conjunto de subsistemas y, por tanto, todos ellos relacionados entre sí.

Katz y Kahn consideran la organización como un sistema abierto compuesto de los siguientes subsistemas: subsistema técnico (o de producción), subsistema de apoyo, subsistema de mantenimiento, subsistema adaptativo y subsistema gerencial.

- El subsistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos. Este subsistema está determinado por las tareas requeridas por la organización y varía de acuerdo con el tipo particular de actividades. Incluye las funciones de operaciones y control de calidad.
- El subsistema de apoyo es el encargado de las transacciones con el entorno y las relaciones con los grupos de interés. Incluye las funciones de compras, ventas y marketing, relaciones públicas y asuntos legales, entre otras.
- El subsistema de mantenimiento permite a una organización mantener las operaciones de sus departamentos. Incluye las funciones de personal, ingeniería y servicios de intendencia.
- El subsistema adaptativo incluye las estructuras que dedican todas sus energías a anticipar y adaptarse a los cambios y se denominan investigación y desarrollo, investigación de mercados o planificación a largo plazo.
- El subsistema gerencial abarca el control y la coordinación de las actividades dentro de los departamentos y entre ellos.

Fuente: Katz, D. y Kahn, R. L. (1966): *The Social Psychology of Organization*, John Wiley, Nueva York.

3.6 Teoría general de sistemas

La aplicación de la teoría general de sistemas a la organización es importante porque “a) resalta el hecho de que los componentes sociales y técnicos de la organización están estrechamente relacionados entre sí, por lo que cualquier cambio en uno de ellos afecta a los demás y b) destaca la interdependencia entre la organización y el entorno donde realiza su actividad” (Fernández, 2010: 32)

“A los teóricos de los sistemas les gusta decir que el todo es mayor que la suma de sus partes; con ello quieren decir que una organización tiene un desempeño superior si sus departamentos trabajan juntos, no separados. Sólo en un sistema organizado puede darse una **sinergia**; este término se refiere a las ganancias en el desempeño que son el resultado de que individuos y departamentos coordinen sus acciones” (Jones y George, 2010: 62).

3. Los orígenes de la administración moderna (cont.)



3.7 Teoría de las contingencias

También llamado *Enfoque situacional*.

Basándose en la teoría de sistemas refuta los principios universales de la administración, ya que diversos factores (internos y externos) pueden afectar al desempeño de la organización. Luego, no existe “una forma mejor” de administrar y organizar (Bateman y Snell, 2009: 47).

“Como señala Mintzberg (1991), ante la pregunta ¿cuál es la mejor forma de organizar?, la respuesta del enfoque contingente es: depende” (Fernández, 2010: 38).

“El enfoque de las contingencias para estudiar la administración es muy lógico. Debido a que las organizaciones son distintas en cuanto a tamaño, objetivos, tareas realizadas y demás, sería extraño encontrar principios de aplicación universal que funcionaran en todas las situaciones. (...) Claro está que una cosa es decir ‘todo depende’ y otra muy distinta decir de qué depende. Los partidarios del enfoque de las contingencias (...) han tratado de identificar las variables del ‘qué’” (Robbins y DeCenzo, 2009: 35).

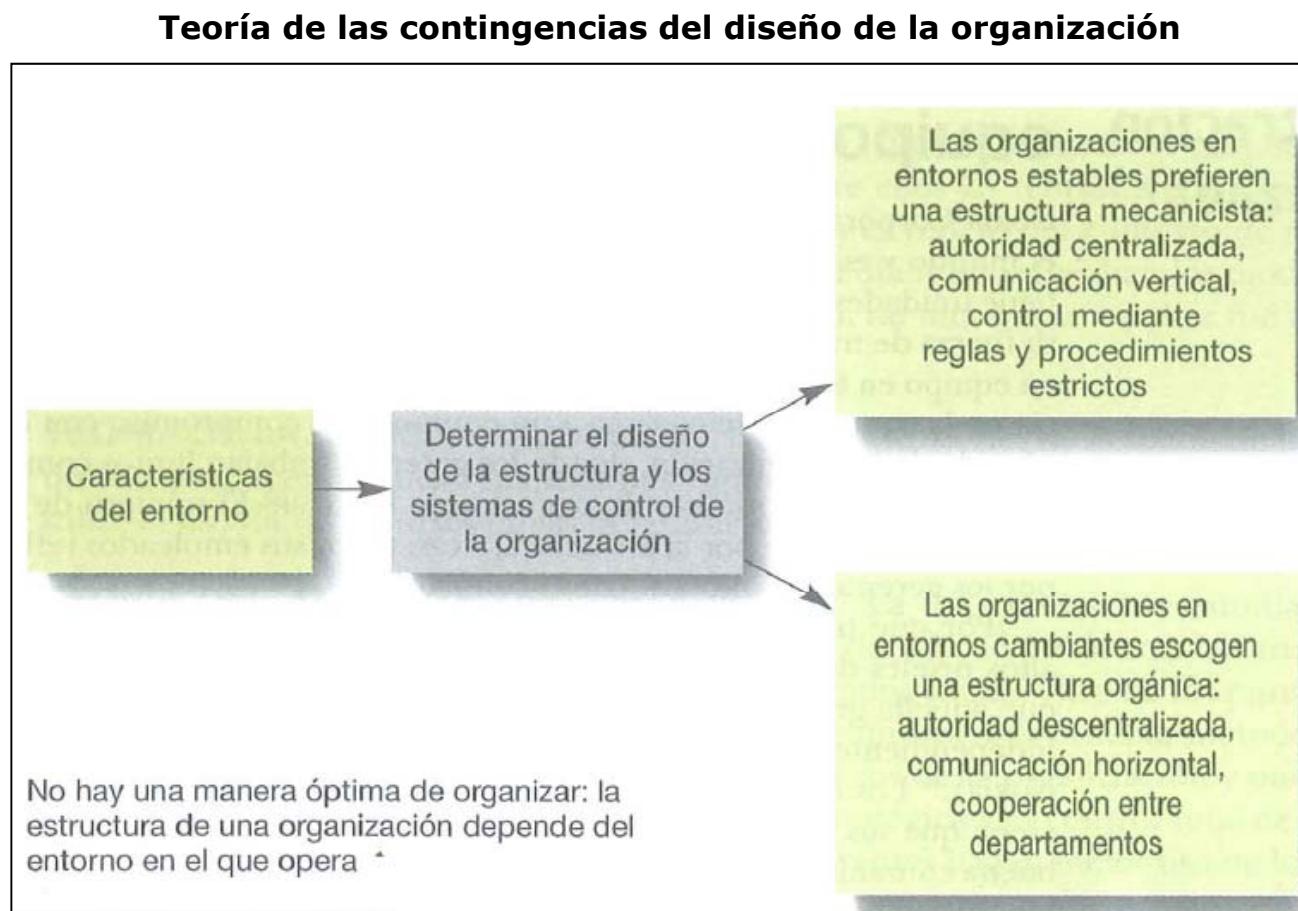
3.6 Teoría de las contingencias

A las características situacionales se les llama “contingencias”. Por tanto, hablaremos de variables contingentes por ejemplo, al referirnos al tamaño de la organización, a las diferencias individuales de las personas, al tipo de entorno en el que se desenvuelve la empresa, etc.

El enfoque contingente aplicado al diseño organizativo surgió en la década de los sesenta (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967) aunque ha ido ganando popularidad e interés con el paso de los años.

Principio subyacente: no existe una manera óptima de organizar, así pues, las estructuras y sistemas de control dependerán (son contingentes) de las características del medio en que operan.

3.6 Teoría de las contingencias



Fuente: Jones y George, 2010: 63

Palabras clave

Administración	Habilidades interpersonales
Proceso administrativo	Roles gerenciales
Planificar	Roles de decisión
Organizar	Roles de información
Dirigir	Roles interpersonales
Controlar	Proceso
Gerentes	División del trabajo
Eficacia	Administración sistemática
Eficiencia	Administración científica
Nivel operativo	Teoría de la administración general
Mandos intermedios	Escuela de Relaciones Humanas
Alta dirección	Enfoque cuantitativo
Habilidades técnicas	Teoría general de sistemas
Habilidades conceptuales	Enfoque de las contingencias

Bibliografía

- Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. (2009): *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, 8^a ed., México: McGraw-Hill.
- Fernández, Esteban (2010): *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*, Madrid: Paraninfo.
- Jones, Gareth R. y George, Jennifer M. (2010): *Administración contemporánea*, 6^a ed., México: McGraw-Hill.
- Ramió, Carles (1999): *Teoría de la Organización y Administración Pública*, Madrid: Editorial Tecnos.
- Robbins, Stephen P. y DeCenzo, David A. (2009): *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, 6^a ed., México: Pearson Educación.