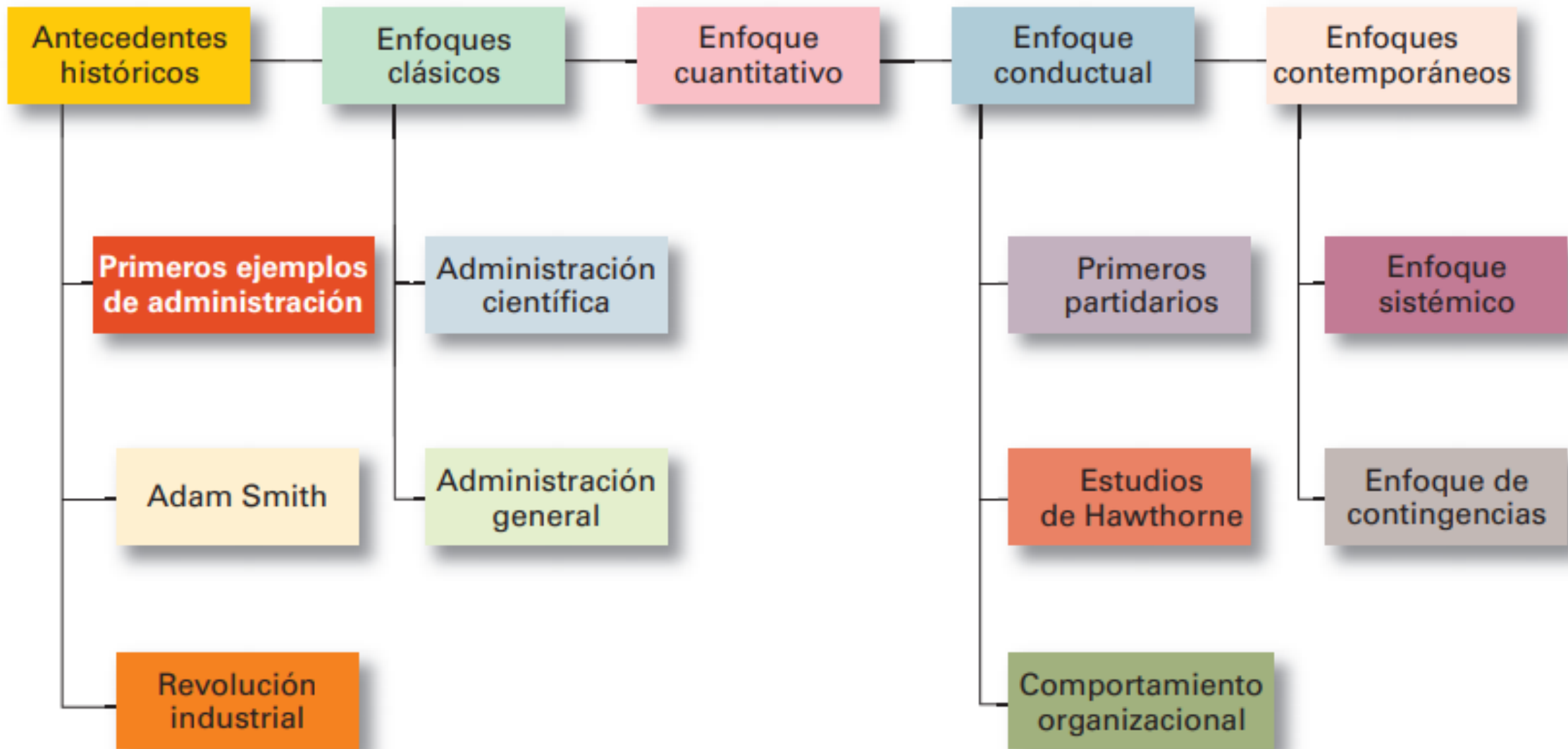


# Teorías Administrativas

Clásicos: Taylor, Fayol, Weber



# ENFOQUE CLÁSICO: Administración Científica

Frederick Taylor

# FREDERICK WINSLOW TAYLOR

“Padre de la Administración Científica”



- ▶ Ingeniero industrial estadounidense.
- ▶ Cursó sus estudios en Europa.
- ▶ Se desarrolló en la industria metalúrgica, donde realizó gran parte de sus investigaciones.
- ▶ En 1878 ingresó en la Midvale Steel Company.
- ▶ En 1884 ascendió al puesto de jefe de diseño de modelos, en el que realizó importantísimos estudios, base de sus teorías.
- ▶ Sus principales obras son: *Shop Management (Administración del taller — léase fábrica—*, en 1903), *Principios de administración científica* (1911) y *The Testimony Before the Special House Committee* (1912).

# FREDERICK WINSLOW TAYLOR

- ▶ El libro describía la teoría de la **administración científica**: el uso de métodos científicos para definir “la mejor forma” de realizar un trabajo.
- ▶ Como ingeniero mecánico con una formación puritana, continuamente se horrorizaba con las ineficiencias de los trabajadores.
- ▶ Los empleados utilizaban técnicas muy diferentes para realizar el mismo trabajo. Con frecuencia “tomaban con calma” el trabajo, y Taylor creía que sólo producían alrededor de un tercio de lo que en realidad se podía lograr.
- ▶ Prácticamente no había estándares laborales. A los empleados se les asignaban tareas sin importar que tuvieran o no las habilidades y aptitudes para realizarlas.
- ▶ Taylor se propuso remediar lo anterior aplicando el método científico al trabajo de los obreros.
- ▶ Pasó más de dos décadas buscando intensamente la “mejor forma” de realizar dichos trabajos.

# LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

El trabajo es susceptible de ser estudiado científicamente mediante la descomposición de sus elementos

Identificar:

Movimientos  
innecesarios

Herramientas  
con diseños  
inadecuados

Puestos de trabajo  
mal diseñados y  
distribuidos

Exactitud  
matemática

Controlar



Organización

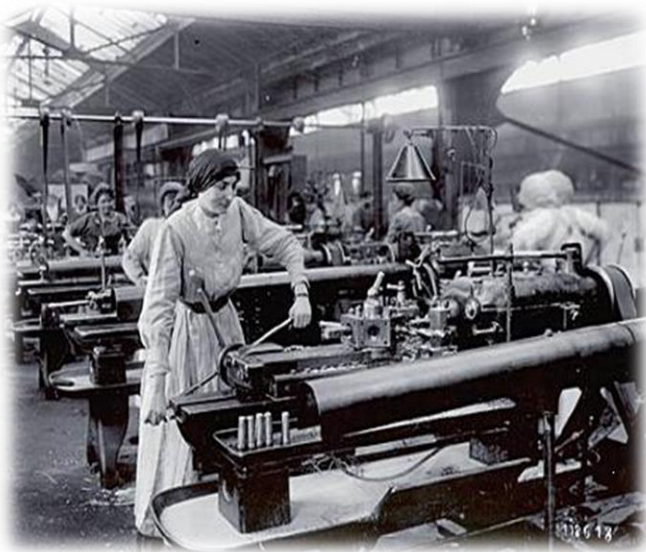


# OBJETIVO

OBJETIVO



Máxima prosperidad del patrón y de cada uno de sus empleados



Competentes



# DISMINUCIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL

## CAUSAS

Factor miedo:  
Amenaza de  
despedir  
obreros al  
sustituirlos por  
máquinas

Sistemas de  
administración  
defectuosos:  
El patrón no  
conoce el  
trabajo y el  
tiempo que el  
empleado  
requiere

Métodos  
ineficientes





# PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

1. Creación de una ciencia

2. Selección científica del trabajador

3. Colaboración con el trabajador

4. División del trabajo: los que piensan y los que hacen

Principios del Taylorismo (Murillo, 2007)

Principios del Taylorismo (Robbins y Coulter, 2010)

1. Desarrolle una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo para remplazar el antiguo método de la regla del dedo pulgar.
2. Seleccione científicamente y luego capacite, enseñe y perfeccione al trabajador.
3. Coopere efusivamente con los empleados para asegurarse de que todo el trabajo se haga de acuerdo con los principios de la ciencia que ha desarrollado.
4. Divida el trabajo y las responsabilidades de forma casi equitativa entre la administración y los trabajadores. La administración realiza todo el trabajo para el que está mejor capacitada que los trabajadores.

## Seguidores de Taylor

**HENRY ROBINSON  
TOWNE (1844-1924)**

Intento mejorar los sistemas de jornada por trabajo a destajo

**FRANK GILBRETH Y  
LILLIAN GILBRETH  
(1868-1924)**

1. Continúo la búsqueda del mejor camino para llegar al óptimo de configuración científica del trabajo.
2. Desarrollo sistemas de medición y diagramas de flujo de trabajo, así como las cartas de organización
3. Estudio de condiciones ergonómicas del trabajo industrial

**HENRY GANTT  
(1861-1919)**

1. Desarrollo técnicas gráficas para planear y controlar (gráficas de Gantt)
2. Impulsó el adiestramiento de los empleados para formarlos profesionalmente

**HARRINGTON  
EMERSON**

1. Desarrolla los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados
2. Desarrollo de primas por eficiencia (adicional a la producción)

**HENRY FORD  
(1863-1947)**

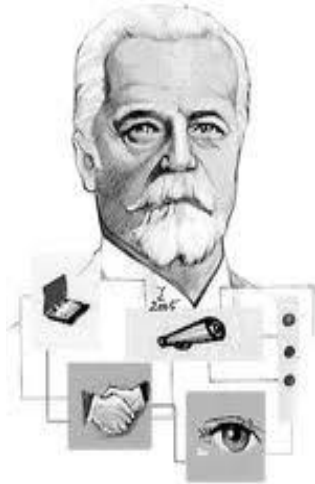
Producción en cadena, línea de montaje móvil

# La Administración Industrial y General

Henry Fayol

# HENRY FAYOL

Uno de los personajes mas influyentes del siglo XX.



Veía a la administración como una teoría capaz de ser enseñada, en la cual se llevaba a cabo el denominado proceso administrativo en toda su extensión.

Puso al servicio de esa gran idea su gran experiencia industrial y puede decirse que el éxito ha consistido precisamente en colocarse en un término medio al alcance de todos.

**“Se puede decir que hasta ahora el empirismo ha reinado en la administración de los negocios. Cada jefe gobierna a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia. La ausencia de doctrina deja libre curso a todas las fantasías. Hay que introducir el método experimental. Es decir: observar, clasificar e interpretar los hechos. Instituir experiencias. Sacar reglas”**

# OBJETIVO DE LA A. I Y G.

**“Su objetivo se centra en la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones”**

Esta teoría parte de un enfoque simple, global, universal, anatómico del todo organizacional y de la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas.

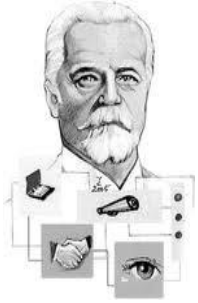
## **Principales aportes:**

1. Fayol propone la división de la empresa en seis operaciones
2. Planteó 14 principios como condiciones para la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social de la empresa
3. Realiza un análisis acerca de los elementos de la administración (proceso administrativo)

# LAS SEIS OPERACIONES

**Fayol parte de la proposición en la cual la empresa puede ser dividida en seis operaciones:**

- 1. Operaciones Técnicas :** *producción, fabricación, transformación*
- 2. Operaciones Comerciales:** *compras, ventas, cambios*
- 3. Operaciones Financieras:** *busca y gerencia de capitales*
- 4. Operaciones de Seguridad:** *protección de los bienes y de las personas*
- 5. Operaciones Contables :** *inventarios, balances, precio de costo, estadísticas.*
- 6. Operaciones Administrativas:** *previsión, organización, dirección, coordinación y control*



# PROCESO ADMINISTRATIVO

**Define el acto de administrar como :**

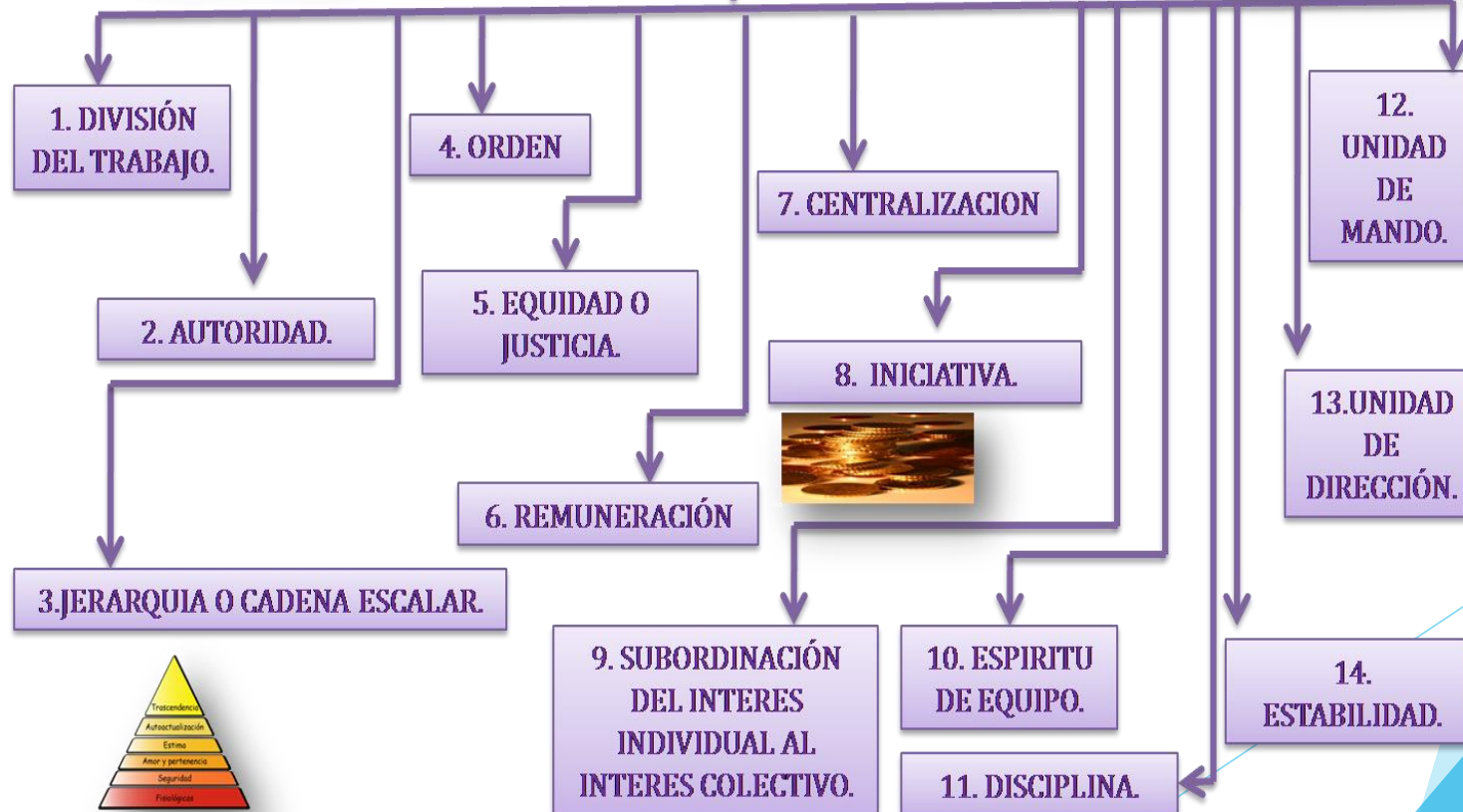
1. **Prever** : visualizar el futuro
2. **Organizar**: material y social de la organización
3. **Dirigir**: guiar y orientar al personal
4. **Coordinar**: armonizar los actos y esfuerzos colectivos
5. **Controlar** : verificar que todo suceda de acuerdo con lo establecido y las órdenes dadas





# TEORIA CLÁSICA DE HENRY FAYOL

## PRINCIPIOS





1. *División del trabajo.* La especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados.
2. *Autoridad.* Los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho.
3. *Disciplina.* Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen a la organización.
4. *Unidad de mando.* Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. *Unidad de dirección.* La organización debe tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores.
6. *Subordinación de los intereses individuales al interés general.* Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
7. *Remuneración.* Los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios.
8. *Centralización.* Este término se refiere al grado en que los empleados se involucran en la toma de decisiones.
9. *Escalafón.* Línea de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores.
10. *Orden.* Las personas y los materiales deben estar en el lugar y momento adecuados.
11. *Equidad.* Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. *Estabilidad en los puestos del personal.* La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que hay reemplazos disponibles para las vacantes.
13. *Iniciativa.* Los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo.
14. *Espíritu de grupo.* Promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización.

**(Robbins y Coulter,  
2010, pag 29)**

# Teoría Burocrática

Max Weber

# Estructuralismo

- ▶ El estudio sociológico de las diferentes formas de **organización social**, patrones establecidos de interacción, visión (forma de pensar) y **elementos de estratificación** social (clases y jerarquías), así como las funciones de sus miembros por sexo, edad y posición social a fin de conocer cómo **operan, cambian, se adaptan y/o se destruyen** las organizaciones sociales.

# Max Weber



Max Weber

Aportaciones  
a la  
administración

Concepto de  
burocracia

Modelo ideal de  
burocracia

Clasificación de la  
autoridad

1. Legal
2. Carismática
3. Tradicional

# 1. Burocracia

- ▶ Weber entendió por burocracia al **conjunto de personas** que trabajan en el **sector público** —nacional, regional o municipal— y que tienen un **conocimiento técnico** para llevar los asuntos públicos.
- ▶ Para él, en toda sociedad existe **“una clase social”** que por generaciones ha apoyado a los reyes, a los gobernantes de todos los niveles que, sin tener la máxima autoridad, se van acomodando según los partidos e individuos que ocupan temporalmente el poder.
- ▶ La palabra burocracia viene del **francés buro**, que significa **escritorio**, y del latín **cracia**, que significa **mando, dominio, poder**; es el trabajo administrativo de la dirección de un organismo social.

## 2. Modelo Ideal



**(Robbins y Coulter, 2010, pag 29)**

## 2. Modelo Ideal

La burocracia, en la teoría de Max Weber, tiene las siguientes características (Cardona, 2009)

- **a. Se rige por normas escritas.** Estas normas son, por ejemplo, los estatutos de las empresas, los reglamentos de trabajo, la descripción de funciones de los empleados, los manuales e instructivos. Las normas escritas son necesarias para dar uniformidad a la actuación de las personas que intervienen en el proceso administrativo.
- **b. Funciona con base en la división del trabajo y la clasificación de cargos.** En la organización burocrática cada participante tiene una esfera de trabajo organizada en lo que se llama la descripción del cargo. La descripción de cada cargo indica las tareas, los deberes y funcionamiento de una persona, el poder y el ámbito de autoridad para tomar decisiones y sus limitaciones.
- **c. Busca la eficiencia mediante la aplicación de normas técnicas.** En las organizaciones tecnificadas, cada operación se ejecuta bajo ciertos métodos descritos previamente, lo cual requiere que el trabajador esté debidamente capacitado en tales técnicas.
- **d. La especialización y la profesionalización son indispensables.** Los empleados y trabajadores se seleccionan con base en los méritos y en la especialidad que tienen, con lo cual se asegura un alto rendimiento y calidad.
- **e. Generalmente quien administra una empresa no es el dueño de la misma.** En las empresas los dueños son, generalmente, personas distintas de quienes las administran. Esta circunstancia hizo urgente la formación de administradores para el desempeño de cargos de dirección y gerencia en representación de los dueños o empresarios.
- **f. La organización burocrática es jerarquizada.** Cada cargo inferior está bajo la autoridad y control de un cargo superior. El siguiente cuadro muestra una estructura jerarquizada de cargos.

### 3. Clasificación de la Autoridad

#### **Dominación:**

Es un estado por el cual una voluntad manifiesta (mandato) del dominador o de los dominadores influye sobre los actos del otro (dominado).

“Toda dominación se manifiesta y funciona en forma de gobierno”



# 3. Clasificación de la Autoridad

Weber utiliza los vocablos *poder*, *autoridad* y *dominio* como sinónimos, y los define así:

- ▶ La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras.
- ▶ Legal
- ▶ Carismática
- ▶ Tradicional

### 3. Clasificación de la Autoridad

- ▶ **Legal:** Tiene origen en el orden establecido. El pueblo obedece las leyes porque considera que se establecieron mediante un procedimiento correcto. Considera que la fuente más importante de la autoridad en las organizaciones administrativas es de tipo legal, pues todas, por definición, tienen un *orden establecido y reglas generales* formuladas.
- ▶ **Carismático:** Literalmente, carisma significa gracia especial dada por la naturaleza a alguien; también es una *característica personal para influir* sobre otros. Según Weber, hay ciertos rasgos psicológicos que distinguen a las personas en razón de su liderazgo, los cuales tienen su origen en la naturaleza fisiológica del individuo; sin embargo, reconoce que estos rasgos también se valoran objetiva, ética y estéticamente por los adeptos a un individuo y en consecuencia su liderazgo también radica en el *reconocimiento de los demás*, ya sea por meros *aspectos psicológicos, administrativos o por sus méritos*.
- ▶ **Tradicional:** Este tipo de autoridad procede de la *creencia en las instituciones sociales* creadas por las estructuras culturales de un pueblo, comunidad, organización etc.; por ejemplo, al sacerdote se le respeta por lo que es, independientemente de que el individuo tenga cualidades carismáticas. En la empresa, al jefe se le respeta por su poder legal y por la tradición cultural en que se nos educa para respetar a cualquier autoridad.



## ASPECTOS POSITIVOS DE LA BUROCRACIA

Permite eliminar ciertos males del cuerpo social

El puesto fijo

El concepto de carrera

Reglas de juego claras  
(reduce abusos de los jefes)



## DISFUNCIONES DE LA BUROCRACIA

**Resultado de algún desvío o exageración de una de las características del modelo burocrático**

Exagerado apego a los reglamentos olvidando la flexibilidad

Exceso de formalismo y papeleo

Resistencia al cambio

Despersonalización de las relaciones

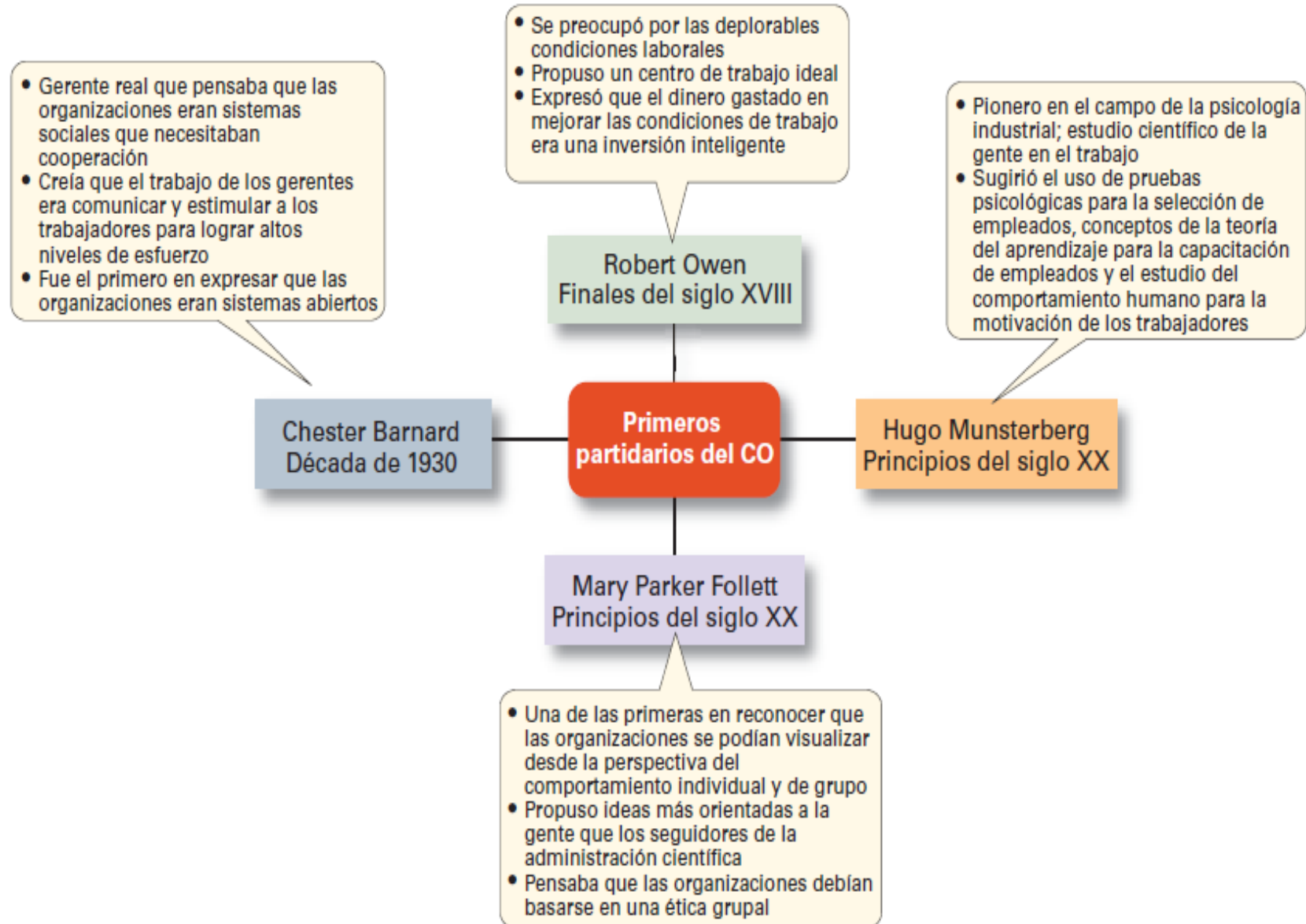
Toma de decisiones solo a nivel jerárquico alto

Superconformidad con las rutinas y procedimientos

Dificultad en la atención de clientes y conflictos con el público

# ENFOQUE CONDUCTUAL

- Análisis de la administración con un enfoque en las personas. Se denomina Comportamiento Organizacional.





- Su interés primordial fue estudiar, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción.

George Elton Mayo (1880-1949)

Demostro que no existe cooperaci3n del trabajador en los proyectos, si 3stos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es dif3cil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

### Tercer experimento: efectos sociales y los grupos informales

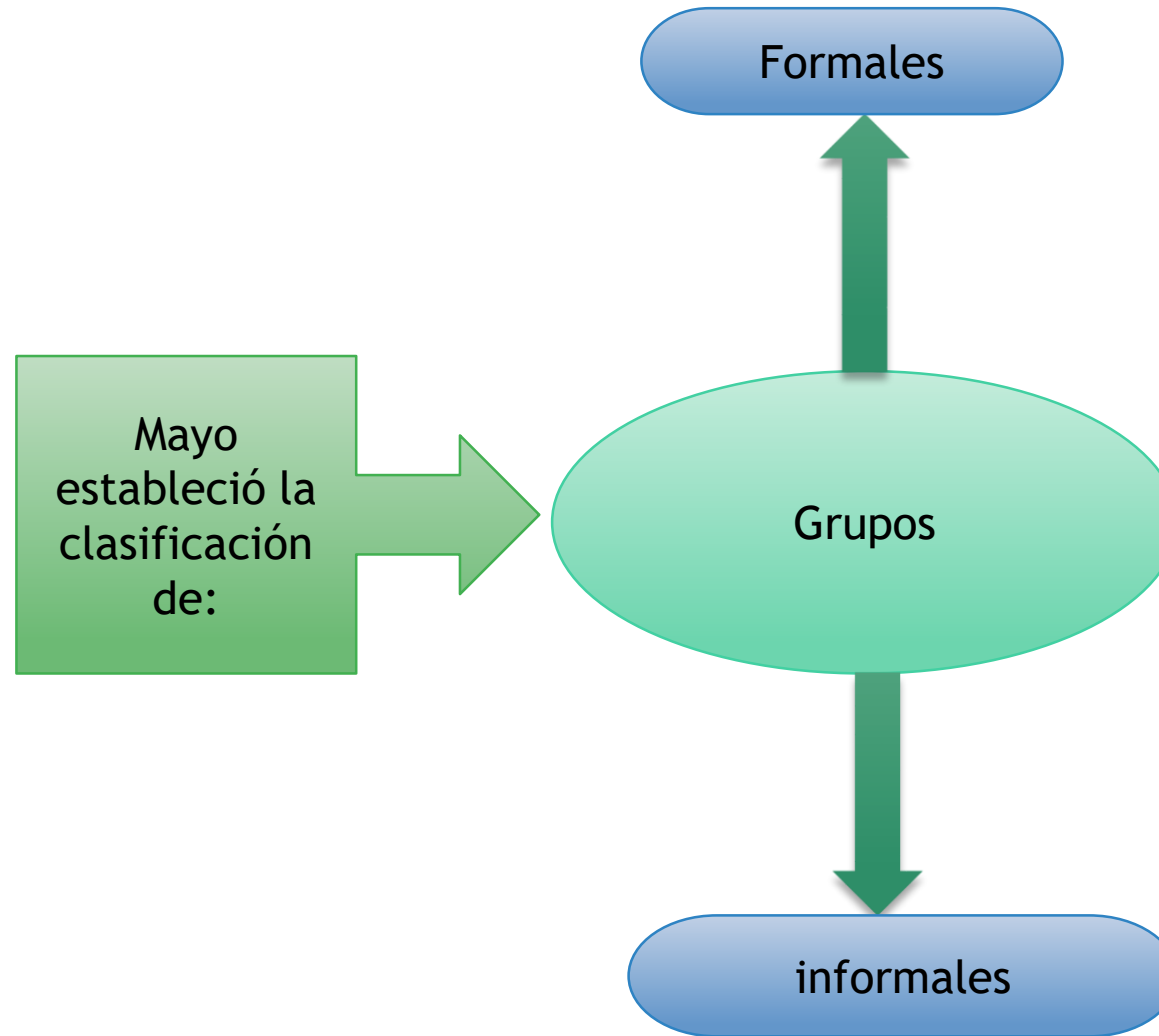
Las actitudes no están aisladas y que por lo mismo no se debe estudiar el ánimo de los obreros por separado.

Los incentivos económicos tienen poca repercusión sobre la productividad debido a las ideas de los trabajadores.

Los trabajadores mantienen una estrecha relación entre sí.

Ni las relaciones formales de autoridad y colaboración ni los incentivos económicos determinan la conducta, sino surgen relaciones espontáneas de amistad entre los miembros.





Para Mayo el grupo informal tiene mas influencia en la productividad

## Análisis Crítico de Elton Mayo



La participación es fundamental para integrar al trabajador a la empresa.

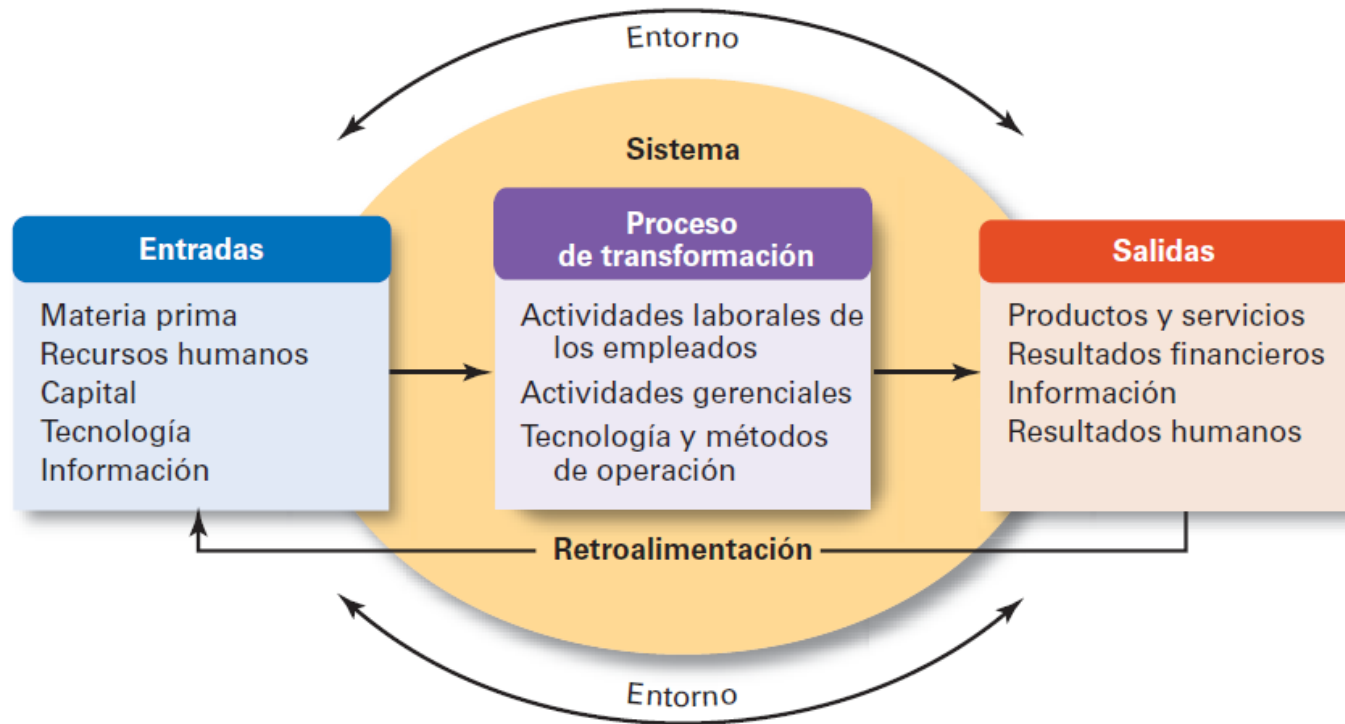
La comunicación de un equipo de trabajo es básica.

Todo administrador-director, jefe y supervisor-requiere mejorar la comunicación si quiere formar un equipo de trabajo entre sus miembros

# ENFOQUE CONTEMPORÁNEO: TEORÍA DE SISTEMAS

- ▶ En 1938, Chester Barnard, un ejecutivo de una compañía telefónica, escribió por primera vez en su libro, *Las funciones del ejecutivo (The Functions of an Executive)*, que una organización funcionaba como un sistema cooperativo.
- ▶ Sin embargo, fue en la década de 1960 cuando los investigadores en administración comenzaron a analizar más cuidadosamente la teoría de sistemas y cómo se relacionaba con las organizaciones.
- ▶ Un **sistema** es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado.
- ▶ Los dos tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos. Los **sistemas cerrados** no reciben influencia de su entorno ni interactúan con él. Por el contrario, los **sistemas abiertos** se ven influenciados por su entorno e interactúan con él.
- ▶ Hoy en día, cuando describimos a las organizaciones como sistemas, nos referimos a sistemas abiertos

# ENFOQUE CONTEMPORÁNEO: TEORÍA DE SISTEMAS



▶ <https://www.youtube.com/watch?v=N1CwShUGffw>