



# Fundamentos de Administración

**Dra. Eva Gallardo-Gallardo**

Dpto. Organización de Empresas

[e.gallardo@upc.edu](mailto:e.gallardo@upc.edu)



## **OBJETIVOS de APRENDIZAJE**

- Entender el proceso administrativo.
- Explicar las funciones básicas del proceso administrativo.
- Conocer 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.

## 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”.

**Eficacia:** “Hacer lo correcto; alcanzar las metas”.

**Proceso:** “Se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes”.

(Robbins y De Cenzo, 2009: 6)



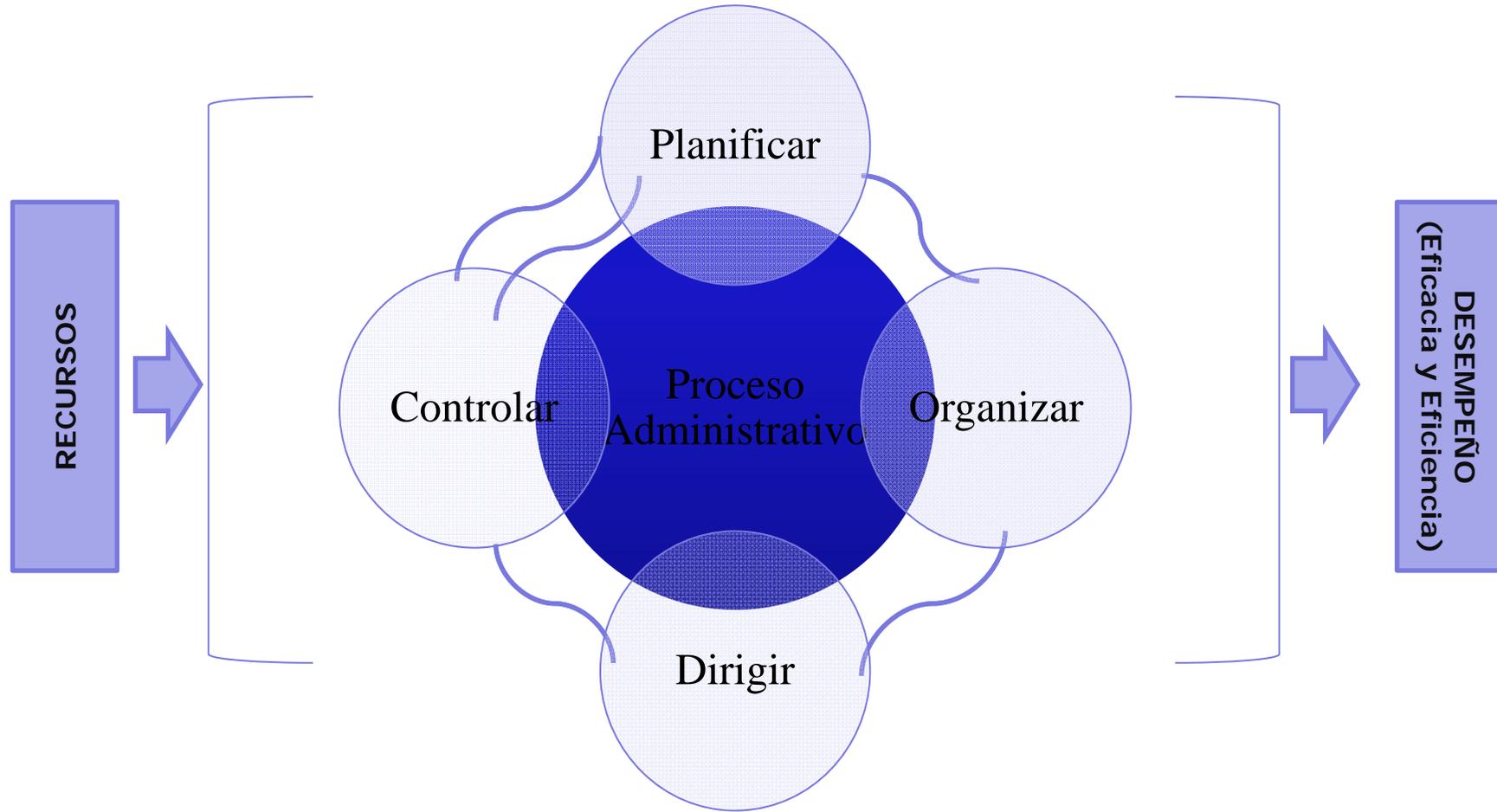
## 1. ¿Qué se entiende por administración? (cont.)

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.

## 1. ¿Qué se entiende por administración? (cont.)

Conceptos básicos de dirección de empresas





## 2. Funciones del proceso administrativo

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

**PLANIFICAR:** definir metas u objetivos, establecer estrategias y elaborar planes para conseguir alcanzar los objetivos. En definitiva, 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.

**Estrategia:** se puede definir como los medios mediante los cuáles los individuos u organizaciones alcanzan sus objetivos. Existen numerosas definiciones de estrategia pero todas ellas se centran en alcanzar unos objetivos, lo que supone dedicar unos recursos e implica consistencia, integración y cohesión de las decisiones y acciones (Grant, 2013)



## 2. Funciones del proceso administrativo (cont.)

**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).



## 2. Funciones del proceso administrativo (cont.)

**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, p. 12).

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

### 3. Niveles directivos: Tipos de directivos.

“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, p.13)

Los directivos son las personas que planifican, organizan, dirigen y controlan, bien la totalidad de la organización, bien alguna o algunas de sus unidades organizativas. Por tanto, son personas responsables de las actividades de las personas que tienen a su cargo.





### 3. Niveles directivos (cont.)

No todos los directivos realizan las mismas funciones o tareas. La mayoría de las organizaciones tienen tres tipos de directivos: alta dirección (*Top managers*), mandos intermedios (*Middle managers*), y supervisores, directivos de primera línea o de nivel operativo (*First-line managers*).

Independientemente de su nivel, existen directivos dentro de cada una de las áreas funcionales de una empresa. Así encontramos: directivos de Marketing, de RR.HH., de Operaciones, Financieros, etc.

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

### 3. Niveles directivos (cont.)



La **ALTA DIRECCIÓN** es la máxima responsable de la empresa. Comprende cargos con títulos como *presidente del Consejo de Administración, presidente ejecutivo, director general, vicepresidente ejecutivo, consejero delegado, o director general de operaciones.*

Es la responsable de la dirección de toda la organización. 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.

La alta dirección también es la encargada de representar a la organización en su entorno.



### 3. Niveles directivos (cont.)

Los **MANDOS INTERMEDIOS** (o gerentes tácticos) son los encargados de administrar el funcionamiento de unidades organizativas concretas (departamentos o unidades de negocio) y de implementar los planes estratégicos de la alta dirección.

Probablemente sea el grupo de directivos más numeroso en la mayoría de las organizaciones.

Se ocupan de transformar las estrategias en programas que puedan implantarse en niveles inferiores. Son mediadores entre la alta dirección y el nivel operativo. Son responsables de la implementación de las políticas y planes desarrolladas por la alta dirección y, también, de supervisar y coordinar las actividades de los directivos de inferior nivel.

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.

Algunos ejemplos de mandos intermedios son: directivo de planta, director de operaciones, director de división.



### 3. Niveles directivos (cont.)

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.

Principalmente se encargan de supervisar y coordinar las actividades de los empleados de base. Son los encargados de dirigir el “día a día” de la organización. Son muy importantes en el mantenimiento de la calidad, la innovación y el desempeño.

A diferencia de la alta dirección y de los mandos intermedios, los directivos de primera línea dedican gran parte de su jornada laboral a supervisar/controlar el trabajo de sus subordinados.



## 4. Roles directivos

En 1973, **Henry Mintzberg** presentó una visión novedosa sobre el quehacer de los gerentes en su libro *The nature of managerial work*.

Tras observar a un grupo de ejecutivos mientras trabajaban extrajo una serie de conclusiones que revolucionaron las creencias sobre las actividades y comportamientos de los directivos. Por ejemplo, descubrió que los directivos que formaron parte de su estudio realizaban toda una serie de actividades que podrían considerarse como muy diversas, sin patrón alguno y de corta duración. Esto chocaba con la creencia de que los directivos eran pensadores reflexivos que cuidadosa y sistemáticamente procesaban información antes de tomar decisiones. De hecho, los directivos sujetos a estudio tenían muy poco tiempo para reflexionar puesto que se enfrentaban a constantes interrupciones y sus tareas solían durar menos de 9 minutos.

Además, Mintzberg propuso un modelo de agrupación de las tareas que un directivo realiza en su trabajo. Dividió dichas tareas en 10 roles que agrupó en tres categorías.

Cabe decir que por roles directivos se refería a las acciones (y comportamientos) que los directivos realizan.

## 4. Roles directivos (cont.)

### Roles Interpersonales

**Cabeza visible:** Figura simbólica; cumple con obligaciones simbólicas  
**Líder:** Capacita y motiva a las personas  
**Enlace:** Mantiene una red de contactos externos que ofrecen información y apoyo



### Roles Informativos

**Monitor:** Busca y recibe información para conocer el funcionamiento de la organización  
**Difusor:** Transmite información a otros miembros de la organización  
**Portavoz:** Proporciona información al exterior sobre políticas, acciones, resultados,...



### Roles de decisión

**Empresario:** Busca oportunidades de negocio. Inicia proyectos  
**Gestor de anomalías:** Toma medidas correctivas cuando es necesario  
**Asignador de recursos:** Decide quién recibe recursos, fija prioridades  
**Negociador:** Representa a la organización en negociaciones con partes tanto externas como internas.



## 4. Roles directivos (cont.)

En 2009 Mintzberg tras realizar otro estudio sobre sobre directivos en el trabajo concluyó: “Basically, managing is about influencing action. It’s about helping organizations and units to get things done, which means action” (p.R2). Según él, los directivos hacían esto de tres maneras (Robbins, DeCenzo y Coulter, 2013):

- 1)Dirigiendo acciones directamente. Por ejemplo negociando contratos, liderando proyectos, etc.
- 2)Gestionando a las personas: motivándoles, creando equipos, forjando la cultura organizativa, etc.
- 3)Gestionando la información que permite a las personas tomar acciones. ¿Cómo? Con el uso de presupuestos, la definición de objetivos, la delegación, etc.



## 5. Habilidades directivas

Todos los directivos, 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).



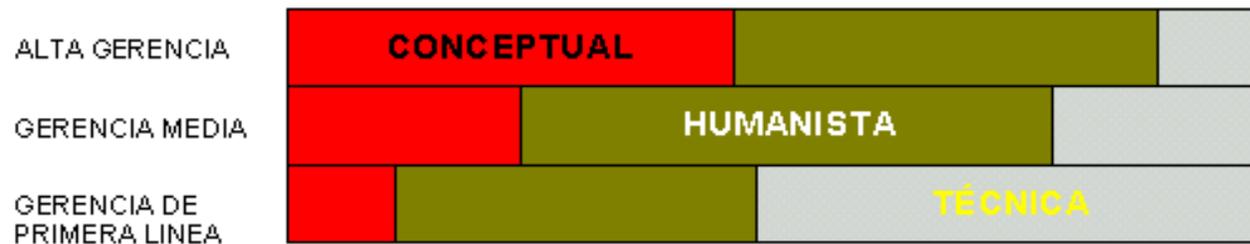
## 5. Habilidades directivas (cont.)

Se considera que las habilidades de los gerentes se pueden englobar en tres grandes categorías:

1. **Habilidades conceptuales (*conceptual skills*):** capacidad para pensar en abstracto. Se puede definir como la habilidad de analizar y diagnosticar situaciones complejas y, de entender la organización de forma holística. Esto les permite pensar de forma estratégica, ver “la foto completa” (*the big picture*) y tomar decisiones que sirvan a toda la organización.
2. **Habilidades interpersonales o humanas (*interpersonal skills*):** capacidad para comunicarse con sus subordinados, de entenderse con ellos. También de enseñar, dirigir, motivar y controlar a otros. En definitiva, habilidad de trabajar con ellos.
3. **Habilidades técnicas (*conceptual skills*):** Capacidades necesarias para llevar a cabo tareas concretas que involucran el uso de instrumentos, procedimientos y técnicas de un campo especializado. Hacen referencia al conocimiento específico y las técnicas necesarias para desempeñar el trabajo.

## 5. Habilidades directivas (cont.)

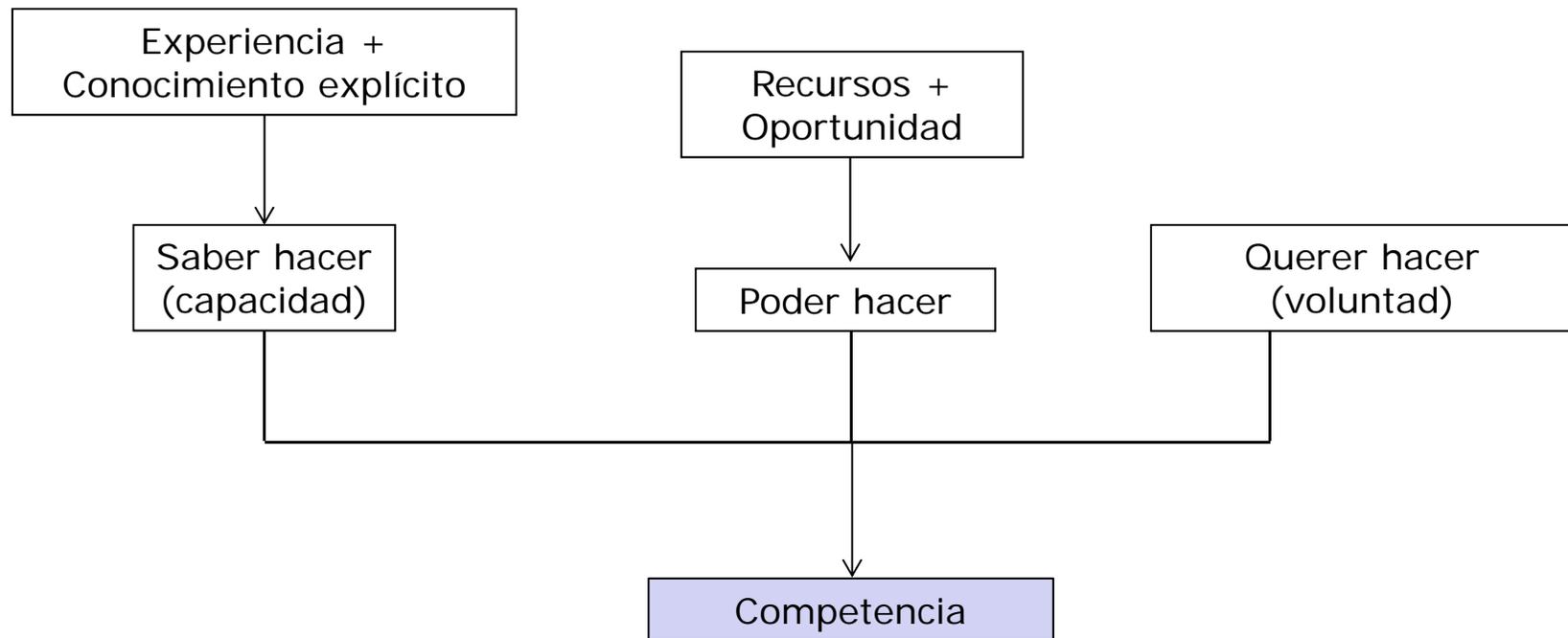
Siendo las tres habilidades esenciales para un gerente, su grado de importancia estará en función del nivel gerencial que ostente en la organización. No obstante, las habilidades humanas o interpersonales son muy importantes en los tres niveles.



También se dice que los directivos necesitan **habilidades políticas** para construir una base de poder y establecer las conexiones/relaciones necesarias y correctas. En una organización las personas compiten por recursos y aquellos directivos que tengan y sepan como usar sus habilidades políticas conseguirán más recursos para sus grupos (Robbins, DeCenzo y Coulter, 2013).

## 5. Habilidades directivas (cont.)

### Conocimiento, Capacidad (Habilidad), Competencia



## 5. Habilidades directivas (cont.)

La **inteligencia emocional** es la capacidad para gestionar adecuadamente la relación con uno mismo (sus emociones) y las relaciones con los demás. Según el psicólogo Daniel Goleman (1995), está formada por cinco factores:

- 1) La autoconciencia: grado en el que uno es consciente de sus emociones, objetivos, posibilidades y comportamientos, así como del impacto que estos tienen en los demás. Está vinculada a la capacidad de autoanálisis y de autocrítica.
- 2) El autocontrol: capacidad para controlar las emociones y los impulsos (no ser esclavo de los mismos) e influye positivamente en la capacidad de cambio.
- 3) La automotivación: actitud optimista y vitalista, incluso en las situaciones más adversas.
- 4) La empatía: capacidad para ponerse en el lugar de los demás.
- 5) La habilidad social: capacidad para entablar relaciones sociales y ser parte activa en ellas.

Fuente: Sánchez y González (2013)



## 6. Teoría e historia de la administración

“Most managers today recognize the importance of history and theory in their work. For instance, knowing the origins of their organization and the kinds of practices that have led to success – or failure- can be an indispensable tool in managing the contemporary organization.” (Griffin, 2011, p. 10)

Las teorías de la administración, normalmente utilizadas para crear y dirigir organizaciones, están fundamentadas en realidades (práctica). Griffin (2011) describe una teoría como un marco conceptual que permite organizar conocimientos y proveer una guía de acción. De hecho, prácticamente todas las líneas de montaje actuales basan su funcionamiento en las directrices formuladas por la escuela de la administración científica.



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

Por otro lado, conocer y entender la historia de la administración puede ser de vital importancia para los directivos actuales a fin de no cometer los errores de otros en el pasado. Para ello, es fundamental también comprender la historia general (siempre es fundamental contextualizar los hechos).

Sobra decir que es fundamental entender la historia de la organización en cuestión para poder comprender dónde y cómo está en el momento actual.

Por último mencionar que la historia siempre está presente en la dirección: muchos de los directivos actuales buscan inspiración en libros clásicos como pueden ser: *El arte de la guerra* (Sun Tzu), *La República* (Platón), *la Ilíada* (Homero), *El príncipe* (Maquiavelo).



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

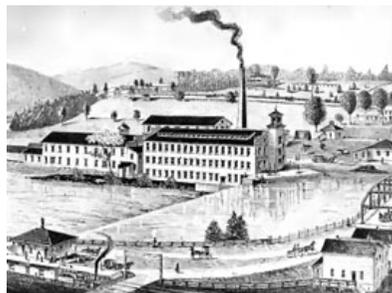
La práctica de la dirección se puede remontar a miles de años atrás. Pensemos, por ejemplo, en la construcción de las pirámides de Egipto o de la Muralla China. Es de todos conocido que llevó más de 20 años y el trabajo de 100.000 personas acabar la construcción de la gran pirámide de Keops. Asimismo, en el s. XV podríamos tomar ejemplo de las prácticas llevadas a cabo para gestionar el arsenal de Venecia, concretamente los sistemas de inventario establecidos para llevar control de las materias primas y materiales que , el método contable utilizado para saber los ingresos y costes, y de las practicas de RR.HH. para dirigir a los trabajadores implicados .

No obstante, la **Revolución Industrial** (segunda mitad del S. XVIII y principios del XIX) fue la mayor influencia sobre la dirección de empresas antes del s. XX. ¿Por qué? Porque con ella llegó la era industrial, y con ésta el sistema fabril, es decir, las fábricas (empresas)

## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

La revolución industrial supone un cambio radical en el sistema de producción.

“La fábrica era un establecimiento donde se concentraba la mano de obra, organizada sobre la base de una división del trabajo, donde el proceso productivo está mecanizado con maquinaria accionada por fuentes de energía no animal, todo ello bajo la autoridad de un empresario. (...) La innovación radical de la fábrica fue la mecanización completa del proceso productivo y su transformación en un flujo continuo (*flow production*) frente a la producción en lotes (*batch production*) de los talleres o las manufacturas anteriores.”



Valdaliso y López (2008, p. 146)



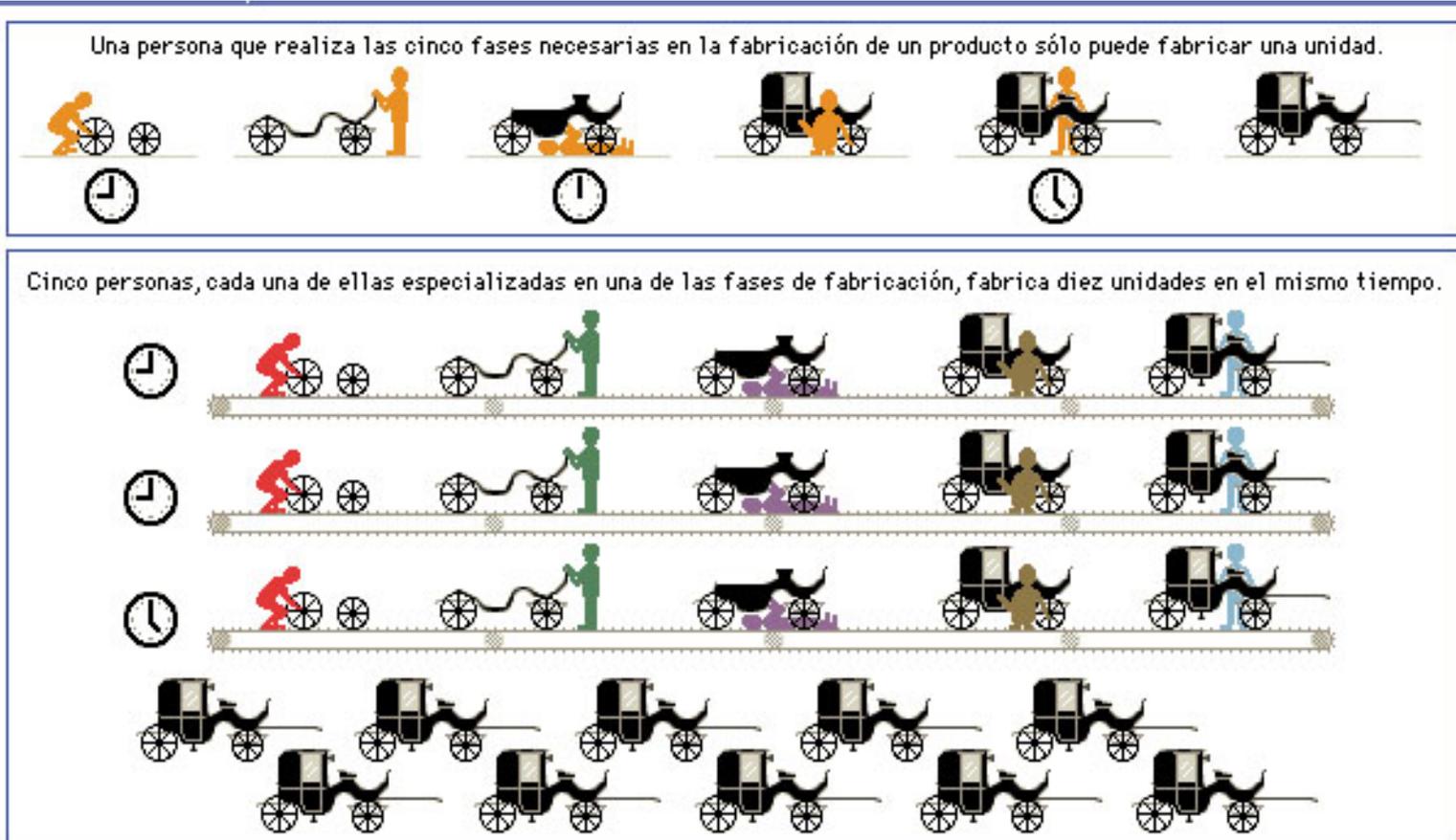
## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

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.

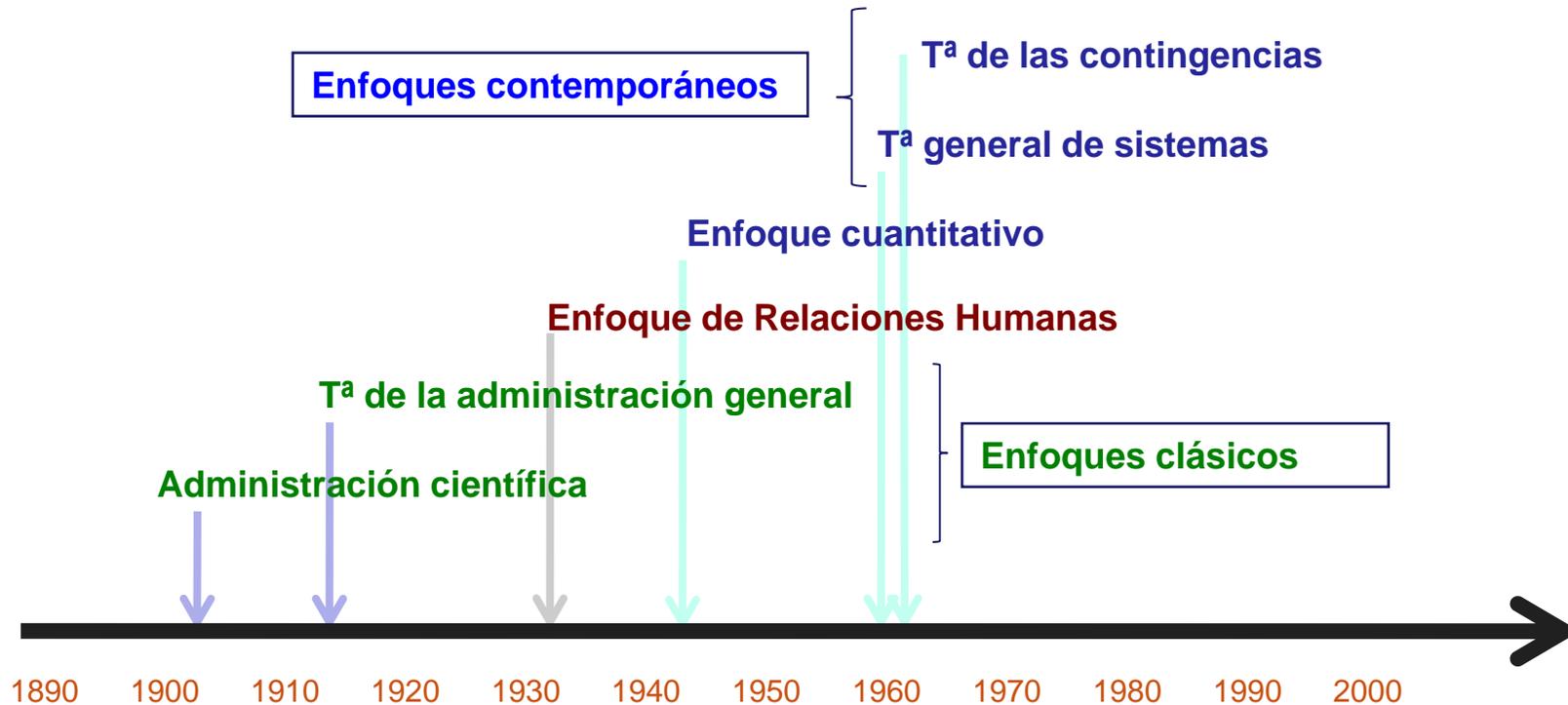
Aquellos trabajadores que se especializaban (realizaban pocas tareas) adquirirían más rápidamente, una mayor destreza y, por tanto, como grupo producían más y más rápido. Para especializarse se debían dividir las tareas. La división del trabajo consistía en dividir los trabajos en tareas sencillas, precisas y repetitivas, especializándose cada operario en una de ellas.

## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)



**Conclusión de Adam Smith:** Incrementar el nivel de especialización en el trabajo aumenta la eficiencia e incrementa el desempeño individual y organizativo.

## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)





## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### ENFOQUES CLÁSICOS

### Administración científica

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” (Ramíó, 1999:23)*

**Autores destacados:** Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Gantt

## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Administración científica

#### ENFOQUES CLÁSICOS

### 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). Fue uno de los primeros consultores y se considera 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/>



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Administración científica

#### ENFOQUES CLÁSICOS

Estableció cuatro principios para incrementar la eficiencia en el lugar de trabajo (George & Jones, 2010, pp. 43-44):

**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 la 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.*

“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, p. 24).



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Administración científica

### ENFOQUES CLÁSICOS

**Críticas** (adaptado de Bateman y Snell, 2009: , p. 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=wBlOv\\_CSqyl](http://www.youtube.com/watch?v=wBlOv_CSqyl)
- 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).



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Administración científica

#### ENFOQUES CLÁSICOS

#### Frank y Lilian Gilbreth

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 (estudio de micromovimientos). 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 movimientos básicos que les permitió analizar con exactitud los movimientos de un obrero. Ejemplos: Búsqueda, Hallazgo, Selección, Captura, Colocación, Transporte vacío, Transporte lleno, Desmontaje, Descarga, Inspección, Ensamblaje.

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>



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Administración científica

#### ENFOQUES CLÁSICOS

#### Henry Gantt

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). Se considera su trabajo como las bases de la actual gestión de proyectos.

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



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Administración científica

#### ENFOQUES CLÁSICOS

La administración científica se sigue utilizando actualmente:

- Se utilizan estudios de tiempos y movimientos para aumentar la productividad.
- Se contratan a los empleados más cualificados.
- Se diseñan sistemas de incentivos basados en resultados.
- Los gráficos de Gantt son una herramienta imprescindible en la gestión de proyectos.



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### ENFOQUES CLÁSICOS

### Teoría de la administración general

También llamada *Teoría de gerencia administrativa* o *Perspectiva de los principios administrativos*.

Se encarga de estudiar cómo crear una estructura organizativa y sistemas de control eficientes y eficaces. Se centraba en incrementar la eficiencia de los procesos administrativos.

Las dos teorías más influyentes son europeas y sus autores son: Henri Fayol (gerente francés) y Max Weber (sociólogo alemán)



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Teoría de la administración general

#### ENFOQUES CLÁSICOS

### Henri Fayol (1841 – 1925)

Ingeniero de minas. Desarrolló sus principios de administración cuando trabajaba como director general de la compañía francesa de minería y metalurgia Commentry-Fourchambault-Decazeville, conocida como Comambault.

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

Basándose en su propia experiencia **identificó cinco funciones de la dirección** y **formuló 14 principios** para ayudar a los que los directivos realizaran de forma eficiente sus tareas. 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 (ver diapositiva siguiente), si bien fueron establecidos a comienzos del s. XX, siguen siendo los cimientos de las teorías e investigaciones recientes.



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Teoría de la administración general

### ENFOQUES CLÁSICOS

### Henri Fayol (1841 – 1925)

*“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, p. 23)*

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

## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Teoría de la administración general

#### ENFOQUES CLÁSICOS

#### 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 castigaran 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.



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Teoría de la administración general

#### ENFOQUES CLÁSICOS

### 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, p. 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”*.

## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Teoría de la administración general

### ENFOQUES CLÁSICOS

### Max Weber (1864 – 1920)

La eficiencia de las organizaciones burocráticas de Weber se basa en cinco principios (Jones y George, 2010, pp. 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.



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Teoría de la administración general

#### ENFOQUES CLÁSICOS

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.



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Escuela de las 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, p. 44).

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



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Escuela de las Relaciones Humanas

#### 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, p. 28)

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



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Escuela de las Relaciones Humanas

#### Precursores de este enfoque...

- 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, p. 28).

En 1913, publicó *Psychology and Industrial Efficiency*.



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### **Escuela de las Relaciones Humanas**

#### Precursores de este enfoque...

#### **3. Mary Parker Follet (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, pp. 55-56).

## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### **Escuela de las Relaciones Humanas**

#### Precursores de este enfoque...

#### **3. Mary Parker Follet (1868-1933) 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, p. 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:, p. 29).

## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Escuela de las Relaciones Humanas

#### Precursores de este enfoque...

#### 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”).

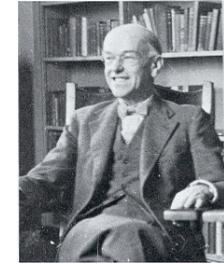
Hizo dos contribuciones importantes, “a) contemplar la organización como un sistema social cooperativo [por lo que, la voluntad de cooperar, la existencia de un objetivo común y la comunicación eran tres variables clave] y b) proponer la teoría de la aceptación de la autoridad” (Fernández 2010, p. 30).

“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, p. 29).

## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Escuela de las Relaciones Humanas

#### 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.



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### **Escuela de las Relaciones Humanas**

#### **Elton Mayo (1880-1949). (cont.)**

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).

## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Escuela de las Relaciones Humanas

#### Elton Mayo (1880-1949). (cont.)

#### Resumen Experimentos de Hawthorne:

Experimento	Cambios principales	Resultados
<b>Etapa I</b> Estudio sobre la iluminación	Condiciones de iluminación	Mejoró la productividad en casi todos los niveles de iluminación
<b>Etapa II</b> Primer test de montaje de relés	Simplificación de tareas, menos horas de trabajo, pausas de descanso, supervisión amable, paga de incentivos	Mejora de la productividad en un treinta por ciento
Segundo test de montajes de relés	Paga de incentivos	Mejora de la productividad en un doce por ciento
Prueba de laminado de mica	Menos horas de trabajo, pausas de descanso, supervisión amable	Mejora de la productividad en un quince por ciento
<b>Etapa III</b> Test en el taller de estirado de cable	—  Paga de incentivos	Descubrimiento de la existencia de normas de productividad informales Surgimiento de normas de productividad

Fuente: Wagner III y Hollenbeck (2004, p. 44)



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### **Escuela de las Relaciones Humanas**

#### **Elton Mayo (1880-1949). (cont.)**

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, p. 30).

“El reanálisis posterior de los experimentos de Hawthorne, además de encontrar una falta de solidez en los métodos y técnicas de los estudios, también sugería que los cambios en las pagas por incentivos, las tareas realizadas, los periodos de descanso y las horas de trabajo fueron los que condujeron a la mejora de la productividad que los investigadores habían atribuido a los efectos de los factores sociales. Sin embargo, los estudios de Hawthorne hicieron que se cuestionara seriamente el enfoque orientado a la eficiencia de las perspectivas de la dirección científica y de los principios administrativos. Y al hacerlo, estimularon el debate sobre la importancia de la satisfacción humana y el desarrollo personal en el trabajo.” (Wagner III y Hollenbeck, 2004, pp. 44-45).

## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS

#### 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, p. 46). Modelizar la compleja realidad empresarial es muy difícil y, una modelización de la misma suele ser una simplificación.



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS

#### Teoría general de sistemas

Esta teoría surge, en los años 60, 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).

## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Teoría general de sistemas (cont.)

#### ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS

En el modelo de Katz y Kahn, el entorno es tanto la fuente de recursos como el receptor de los productos transformados. Luego, la supervivencia de la organización depende de la percepción de ese entorno y de ajustarse a sus demandas.

Emery y Trist (1965) se centraron en la descripción de entornos y de sus demandas asociadas para mejorar ese proceso de percepción. Propusieron la existencia de 4 tipos básicos de entorno:

- 1) ENTORNO PLÁCIDO: las conexiones entre los elementos del entorno no son estrechas y es relativamente inmutable.
- 2) ENTORNO PLÁCIDO Y ESTRUCTURADO: conexión estrecha. Las empresas se agrupan por sectores estables.
- 3) ENTORNO REACTIVO Y POCO ESTRUCTURADO: la conexión es estrecha pero poco estable. Cambios en el entorno afectan a cada organización.
- 4) ENTORNO TURBULENTO: son extremadamente complejos y dinámicos. Las empresas operan en múltiples mercados.



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Teoría general de sistemas (cont.)

#### ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS

¿Por qué es importante este enfoque?

- 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.
- Destaca la interdependencia entre la organización y el entorno donde realiza su actividad
- Enfatiza que “el todo es mayor que la suma de las partes” (Jones y George, 2012:62): sinergia derivada de un sistema organizado.

## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Enfoque contingente



### ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS

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, p.47).

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

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.



## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Enfoque contingente (cont.)

### ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS

A las características situacionales se les llama “contingencias”. Por tanto, hablaremos de factores/variables contingentes, por ejemplo:

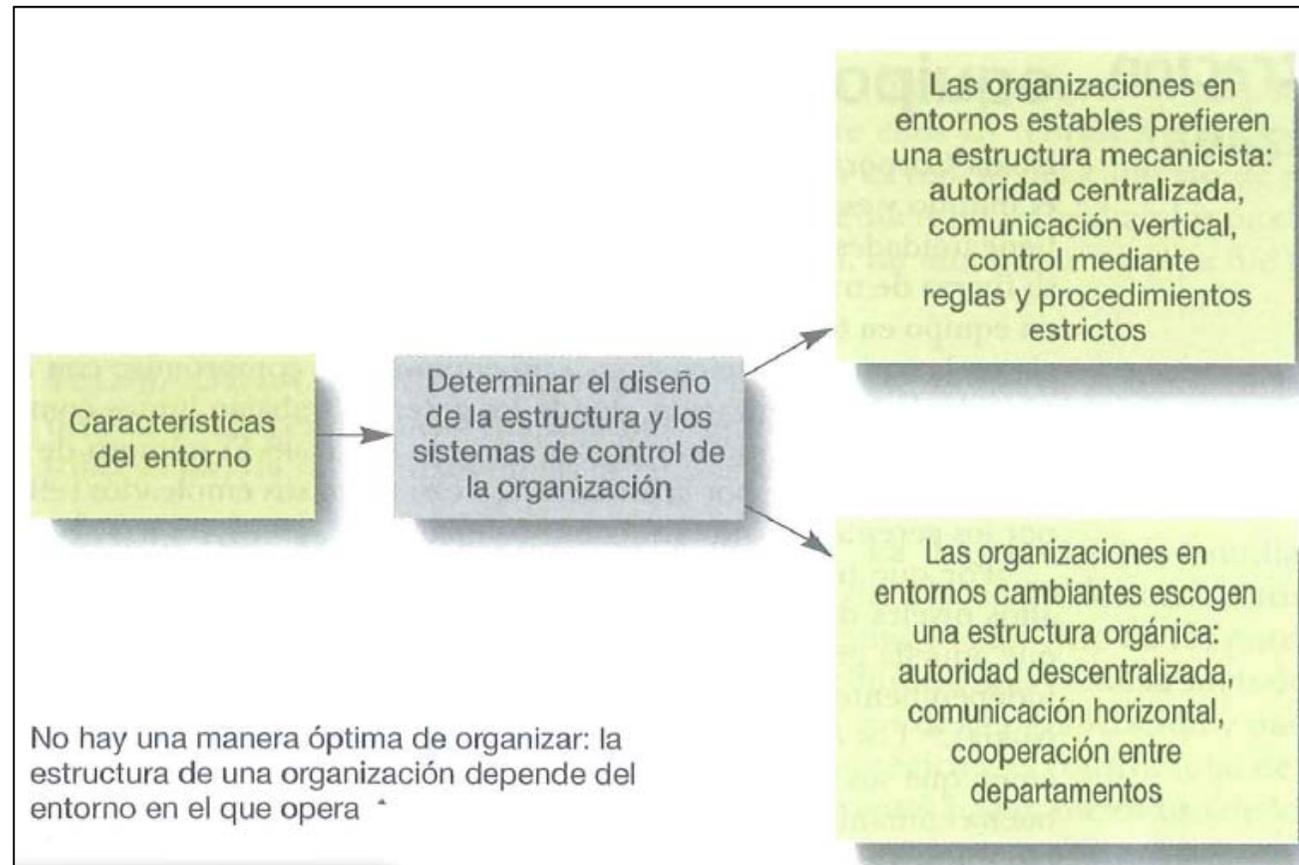
- Tamaño de la organización: A mayor tamaño, mayores problemas de coordinación.
- Rutina en las tecnologías utilizadas: Las tecnologías rutinarias requieren estructuras, estilos de liderazgo y sistemas de control distintas que las tecnologías personalizadas.
- Incertidumbre ambiental: Aquello que funciona bien en un entorno estable y predecible puede ser totalmente inapropiado en un ambiente muy cambiante e impredecible.
- Diferencias individuales: Los individuos difieren en sus deseos de crecimiento, autonomía, tolerancia a la ambigüedad y expectativas.

## 6. Teoría e historia de la administración (cont.)

### Enfoque contingente (cont.)

### ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS

#### Teoría de las contingencias del diseño de la organización



Fuente: Jones y George, 2010: 63



## Bibliografía

- Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. (2009): Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 8ª ed., México: McGraw-Hill.
- Dubrin, A. J. (2003): Fundamentos de Comportamiento Organizacional, 2ª ed., México: Thomson.
- Fernández, Esteban (2010): Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar, Madrid: Paraninfo.
- Jones, Gareth R. y George, Jennifer M. (2010): Administración contemporánea, 6ª ed., México: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (2009). *What Managers really do*. Wall Street Journal, August 17.
- 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, 6ª ed., México: Pearson Educación.



## Bibliografía

- Robbins, S.P. y Judge, T. (2010): Introducción al comportamiento organizativo, 10ª ed., Madrid: Pearson Education.
- Robbins, S. P., DeCenzo, y Coulter (2013). Fundamentals of Management: Essential concepts and applications. 8ed. Essex : Pearson.
- Sánchez, R. y González, J. (2013). *Administración de empresas: Objetivos y decisiones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Valdaliso, J. M. y López, s. (2007). Historia económica de la empresa, 2ª ed. Barcelona: Crítica.
- Wagner III, J. A. y Hollenbeck, J. R. (2004) Comportamiento organizativo: Consiguiendo la ventaja competitiva, 4ª ed. México: Thomson.