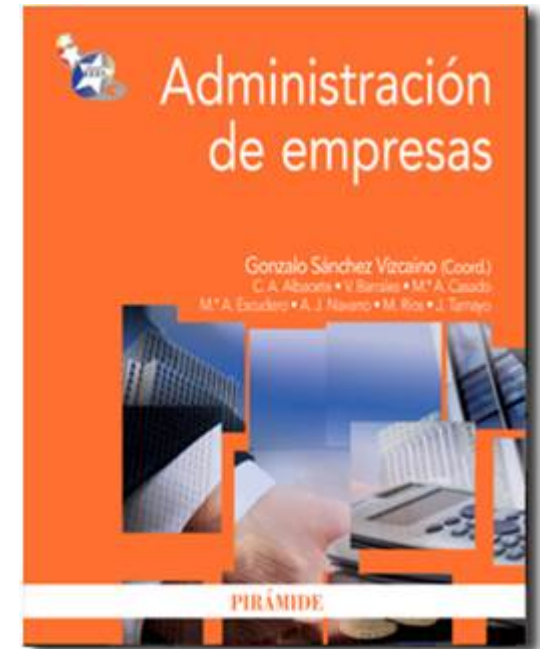


# 1 Administración de empresas y su evolución



# Objetivos

- Comprender la importancia del estudio de la Dirección y Administración de Empresas.
- Definir y distinguir los conceptos fundamentales de la Administración de empresas:
  - Organización, administración de organizaciones, administradores de organizaciones.
- Describir y analizar la naturaleza del trabajo directivo así como las habilidades de todo buen administrador.
- Conocer y comparar la evolución histórica de la Ciencia de la Administración de Empresas.

# Índice del tema

- Las organizaciones y su administración:
  - Características de la administración.
  - Análisis del trabajo directivo.
- El pensamiento administrativo a partir del S. XX:
  - El enfoque clásico de la administración.
  - Escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo.
  - Enfoque del comportamiento: teoría de las decisiones de Simon.
  - Perspectivas recientes de la administración.

# Las organizaciones y su administración

- Características de la administración.
- Análisis del trabajo directivo:
  - Concepto y tipos de administradores.
  - Funciones del administrador.
  - Habilidades administrativas.
  - Los roles administrativos de Mintzberg.



# Las organizaciones y su administración: introducción

Vivimos en una sociedad rodeada de organizaciones.

Las organizaciones han de ser administradas: existencia, supervivencia y éxito.

Los administradores tienen como objetivo el conseguir la cooperación de todos para alcanzar los objetivos de manera eficiente.

El crecimiento acelerado y desorganizado de las organizaciones es el que plantea la necesidad de mejorar su eficiencia.



# Las organizaciones y su administración: características de la administración

- **Organización:** unidad social deliberadamente constituida para promover objetivos específicos.
- **Administración:** funciones y procesos encaminados a coordinar los diferentes elementos y actividades de trabajo para que se alcancen los objetivos eficaz y eficientemente.



# Las organizaciones y su administración: características de la administración



# Las organizaciones y su administración: concepto y tipos de administradores

- **Administrador, directivo o gerente:** personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar la totalidad de la organización o bien algunas de sus unidades organizativas para que se lleven a cabo de manera eficiente las actividades que ayudarán a las organizaciones a alcanzar sus metas.
  - Se encuentran en todo tipo de organizaciones.
  - Se les juzgará:
    - Por la manera de hacer su trabajo.
    - Por los resultados obtenidos con los recursos disponibles.
  - No existe una única manera de dirigir o actuar.
  - Responden de quienes están a su cargo.



# Las organizaciones y su administración: tipos de administradores

Diferenciación  
vertical

Alta dirección

Directivos  
medios

Supervisores de  
primera línea

Diferenciación horizontal

Directivos generalistas

Directivos  
generalistas

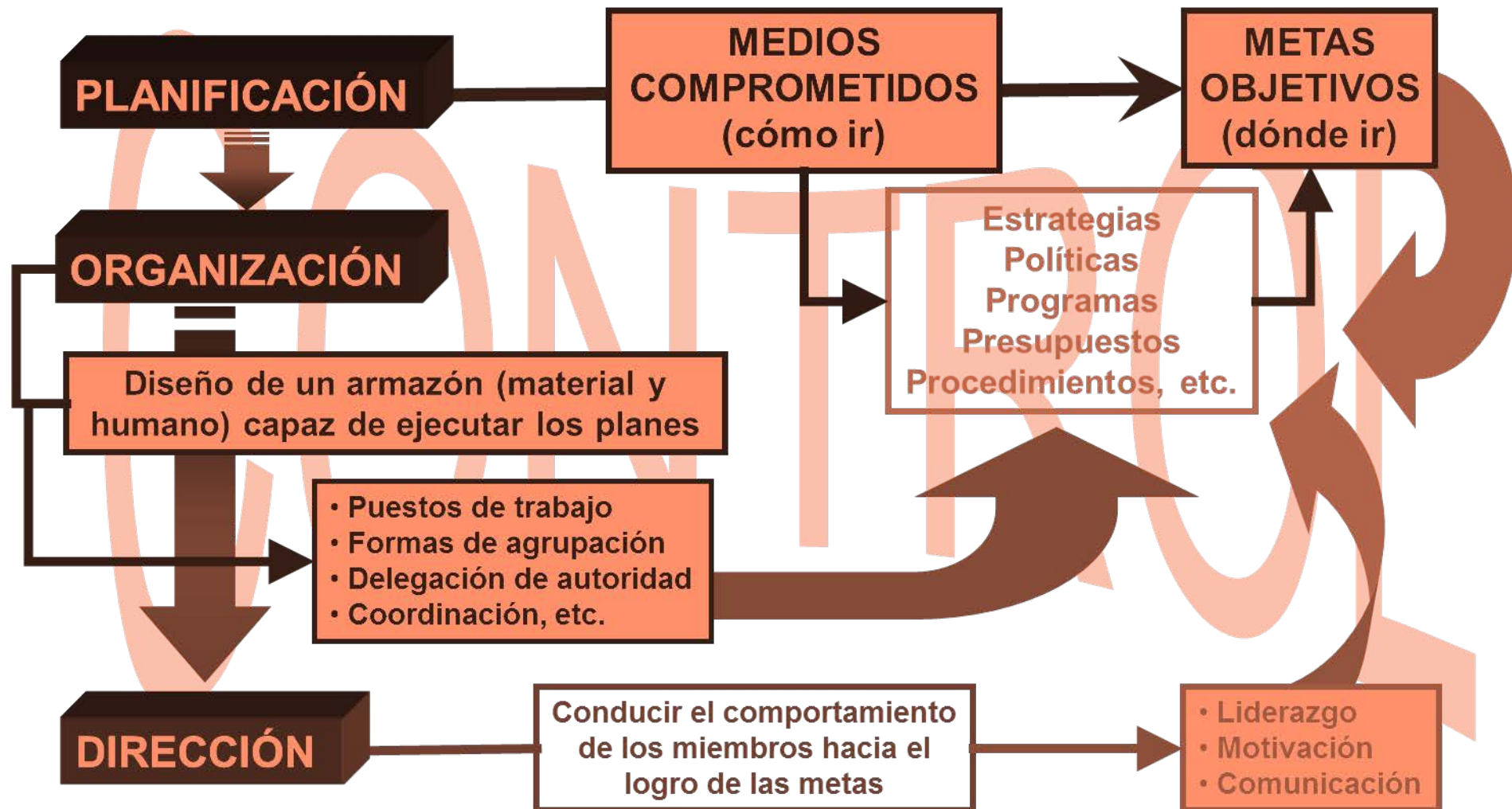
Directivos  
funcionales

# Las organizaciones y su administración: funciones del administrador

- **Funciones secuenciales:**
  - Planificar
  - Organizar
  - Dirigir
  - Controlar
- **Funciones continuas:**
  - Análisis de problemas
  - Toma de decisiones
  - Comunicación

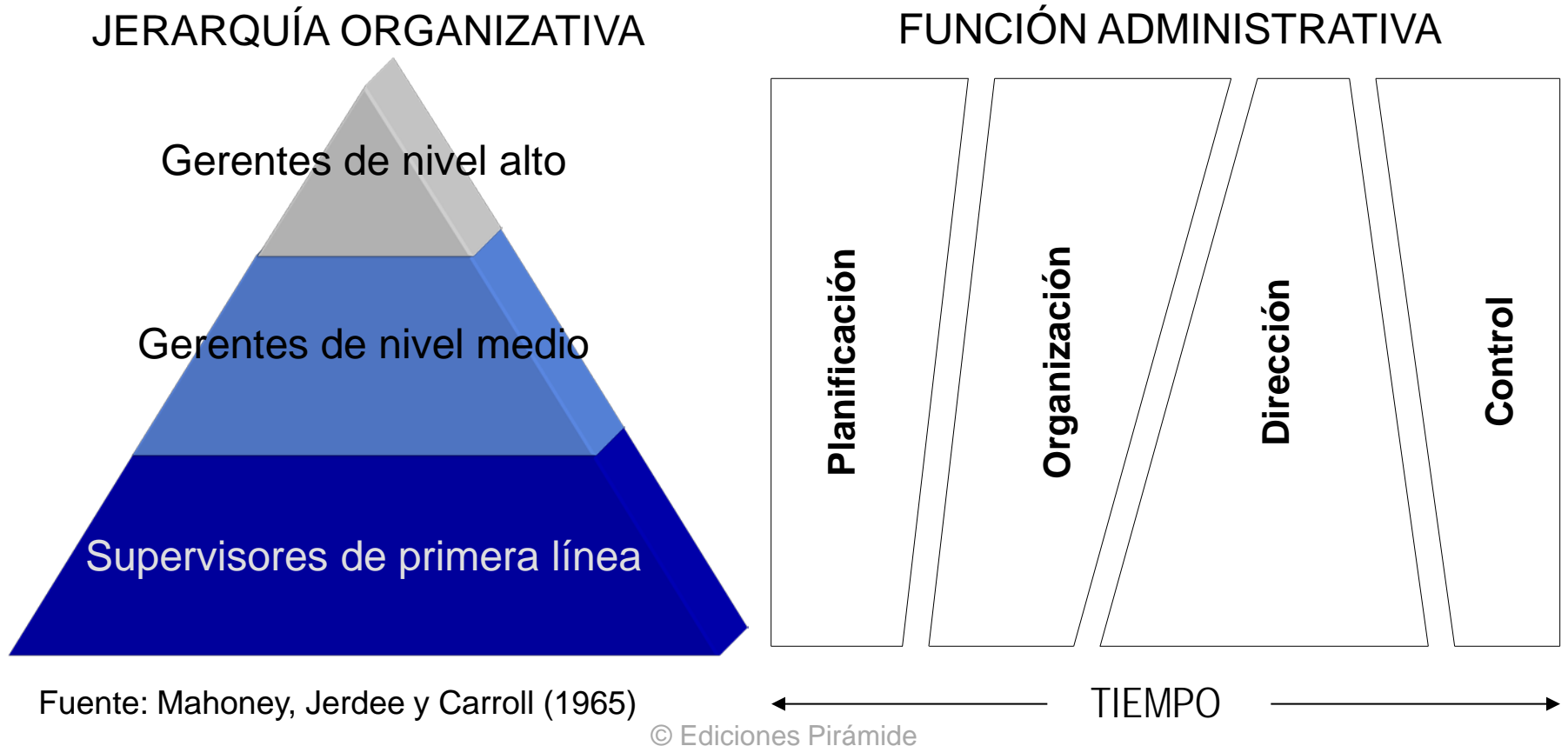


# FUNCIONES GERENCIALES: Planteamiento interactivo



# Las organizaciones y su administración: funciones del administrador

- Las funciones y la jerarquía organizativa



# Las organizaciones y su administración: habilidades administrativas (Katz, 1974)

## Conceptual

- Habilidad para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.
- El gerente es capaz de contemplar la organización en su totalidad, comprender las relaciones entre sus unidades y ver el lugar que ocupa la organización en el entorno general.

## Humana

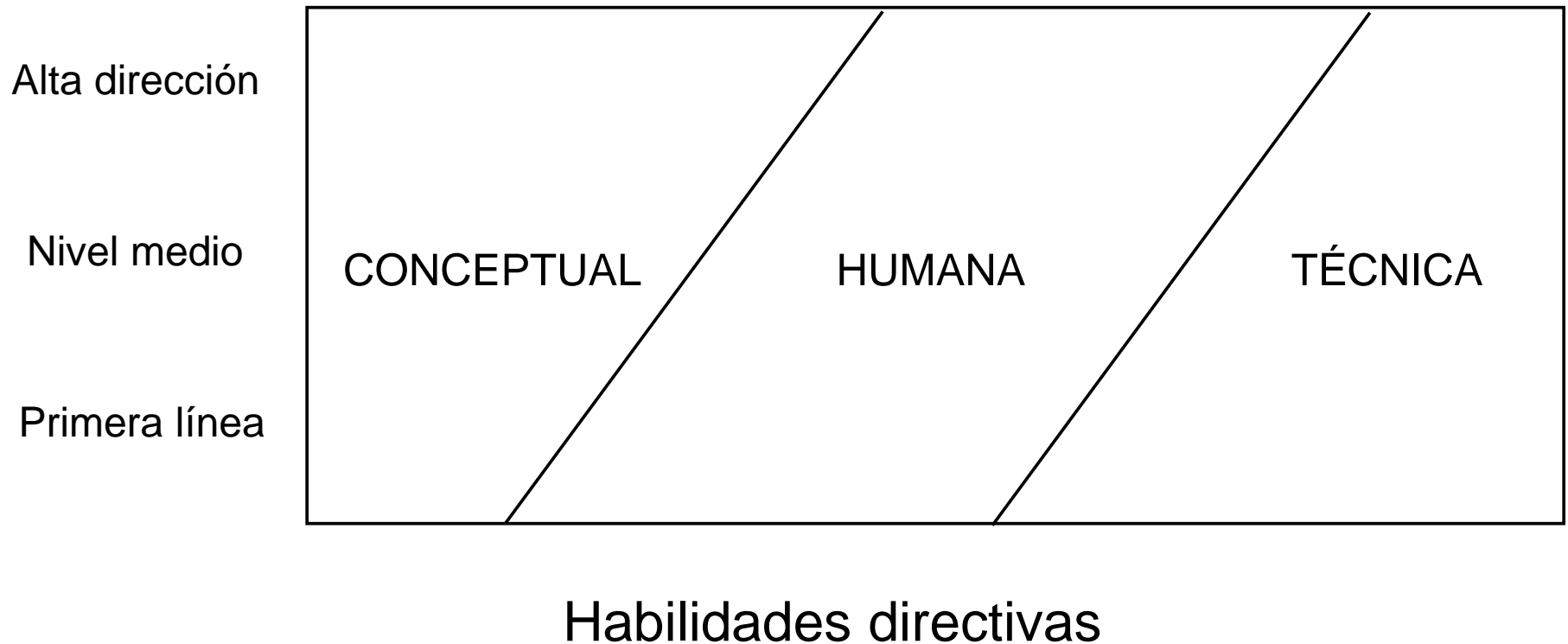
- Capacidad de interactuar con personas, trabajar positivamente con compañeros y subordinados (individualmente y en grupo).
- Un buen administrador sabe como comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza a otras personas.

## Técnica

- Son los conocimientos y competencias necesarias para realizar una actividad en un campo específico.
- Se trata de conocer el oficio.
- Se hace necesaria la instrucción, experiencia y destreza en la realización de la tarea concreta.

# Las organizaciones y su administración: habilidades administrativas

- Relación habilidades y niveles directivos



Fuente: Katz (1974)

# Las organizaciones y su administración: los roles administrativos de Mintzberg

## **Rol o conducta:**

Conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor.

Mintzberg identificó 10 conductas que los gerentes realizan para lograr los objetivos organizacionales.

Representan las actividades de comportamiento predominantes que llevan a cabo los administradores.

## • **Roles interpersonales:**

1. Representante
2. Líder
3. Enlace

## • **Roles informativos:**

4. Monitor
5. Difusor
6. Portavoz

## • **Roles decisionales:**

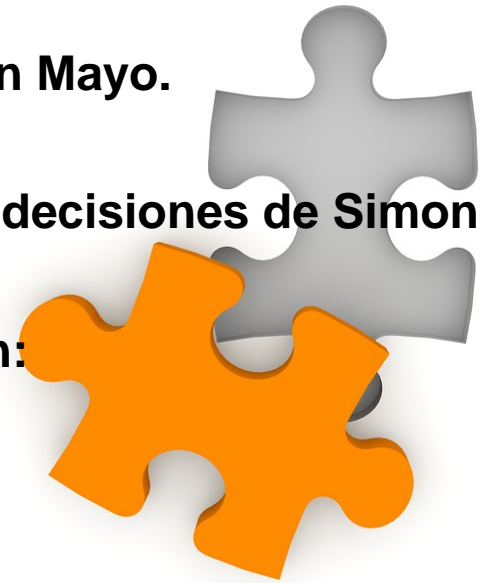
7. Emprendedor
8. Gestor de anomalías
9. Asignador de recursos
10. Negociador

# El pensamiento administrativo a partir del S. XX



# El pensamiento administrativo a partir del S. XX

- **El enfoque clásico de la administración:**
  - El enfoque de la administración científica de Taylor.
  - Teoría clásica de la administración de Henri Fayol.
  - Teoría de la burocracia de Max Weber.
- **Escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo.**
- **Enfoque del comportamiento: teoría de las decisiones de Simon.**
- **Perspectivas recientes de la administración:**
  - Enfoque de sistemas.
  - Enfoque de contingencias.

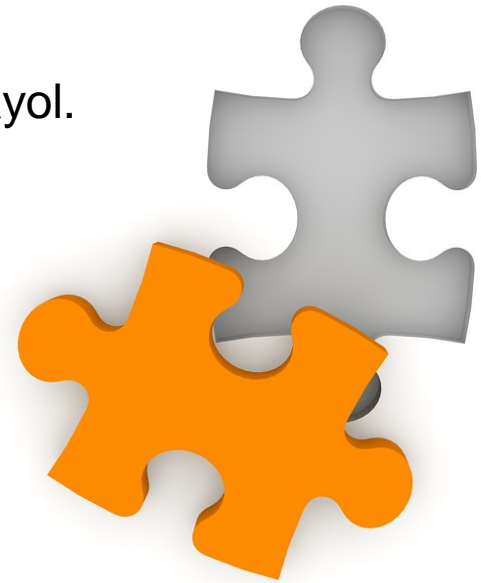


# El pensamiento administrativo a partir del S. XX

<b>Enfoque Clásico de la Administración</b>	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	<b>Frederick Taylor</b> (1856-1915) Henry L. Gantt (1861-1919); Frank y Lillian Gilbreth (1868-1924 y 1878-1972)	<b>Tareas</b>
	TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL	<b>Henri Fayol</b> (1841-1925)	<b>Estructura</b>
	EL MODELO BUROCRÁTICO	<b>Max Weber</b> (1864-1920)	<b>Estructura</b>
<b>Enfoque de las Relaciones Humanas</b>	Estudios Hawthorne (1924 y 1933): <b>Elton Mayo</b> (1880-1949)		<b>Personas</b>
<b>Enfoque del Comportamiento en la Administración</b>	PSICÓLOGOS <b>Personas</b>	Fred Fiedler, Victor Vroom, Frederick Herzberg, Edwin Locke, David McClelland y Richard Hackman	
	SOCIÓLOGOS	Jeffrey Pfeffer, Kenneth Thomas y Charles Perrow	
<b>Enfoques Actuales</b>	ENFOQUE DE SISTEMAS	<b>Entorno</b>	
	ENFOQUE DE CONTINGENCIAS	<b>Entorno - Tecnología</b>	

# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: el enfoque clásico de la administración

- **El enfoque clásico de la administración:**
  - El enfoque de la administración científica de Taylor.
  - Teoría clásica de la administración de Henri Fayol.
  - Teoría de la burocracia de Max Weber.



# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: el enfoque clásico de la administración

- **Origen:**
  - Crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas.
  - Necesidad de aumentar la eficiencia.
- **Enfoques:**
  - **Americano (Taylor):** mejora de la eficiencia de la empresa a través de la racionalización del trabajo del obrero.
  - **Europeo (Fayol):** mejora de la eficiencia de la empresa a través de su organización.



# La administración científica del trabajo

**Frederick Winslow Taylor**

**Philadelphia PA (1856-1915)**



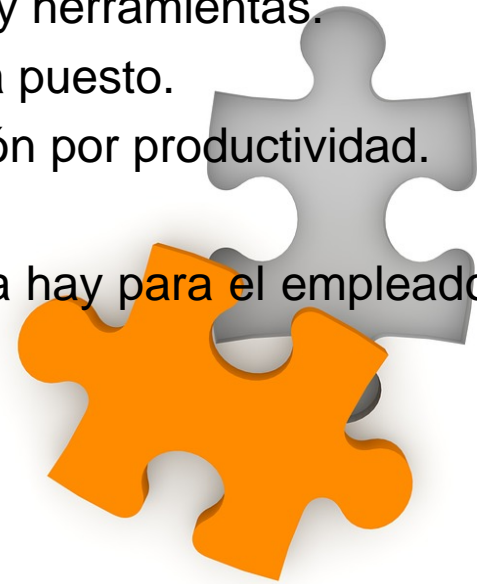
- En 1878, inició su vida profesional como obrero en la Midvale Steel Co, pasando después a ser capataz, supervisor, jefe de taller e ingeniero en 1885, después de graduarse en el Stevens Institute
- En 1889 se vinculó a Bethlehem Steel Works como ingeniero consultor, donde intentó aplicar sus conclusiones después de vencer la gran resistencia que despertaban sus ideas.
- A partir de 1893 se dedicó, además, a ejercer de consultor privado para otras empresas a fin de extender y poner en prácticas sus métodos administración científica del trabajo
- 1912: El Congreso de los EE.UU. crea un comité para investigar la responsabilidad de los métodos de Taylor en las grandes revueltas sociales de la época (“Comité Hoxie”)
- **Shop Management (1903)**
- **Principios de Administración Científica (1911)**

# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: el enfoque de la administración científica de Taylor

- Ingeniero mecánico. Trabajó en empresas del acero.
- Publica “Los principios de la administración científica”.
- Observa:
  - Que hay distintas formas de hacer el mismo trabajo.
  - Que los trabajadores eran situados en los puestos sin considerar sus habilidades.
- Solución:
  - Encontrar “la mejor manera” de hacer una tarea y plasmarlo en principios, reglas y leyes. Así, la tarea de cada trabajador queda planificada por la dirección, describiéndole detalladamente la labor que hay que hacer y los recursos a emplear en un tiempo establecido.

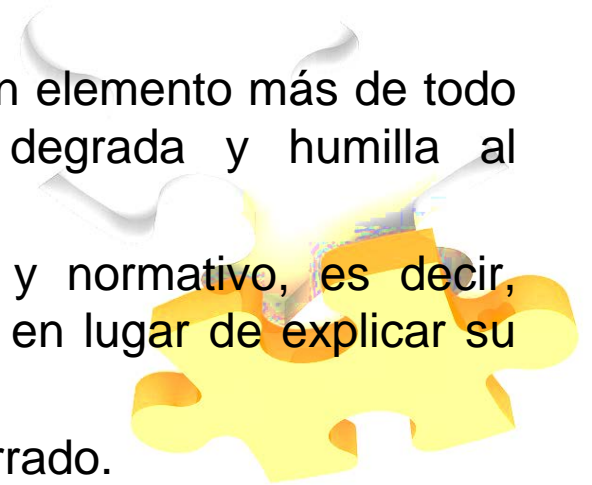
# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: el enfoque de la administración científica de Taylor

- Esta perspectiva de aumento de la productividad se basa en:
  - Estudio de tiempos y movimientos, y búsqueda de la combinación adecuada entre procedimientos, técnicas y herramientas.
  - Ubicación de la persona idónea para cada puesto.
  - Aumento del salario en forma de retribución por productividad.
- Implicación:
  - No hay prosperidad para el patrón si no la hay para el empleado, y viceversa.



# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: el enfoque de la administración científica de Taylor

- Limitaciones y críticas:
  - Los sindicatos comienzan a oponerse a este enfoque por el temor a que el trabajo se agotara y se produjeran despidos.
  - Taylor ignora al grupo informal, considerando al trabajador de forma aislada.
  - Este enfoque considera al hombre como un elemento más de todo el entramado de maquinaria, lo cual degrada y humilla al trabajador.
  - Es considerado un enfoque prescriptivo y normativo, es decir, muestra como debe funcionar la empresa en lugar de explicar su funcionamiento.
  - Considera la empresa como un sistema cerrado.



# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: el enfoque de la administración científica de Taylor

## EL ENFOQUE MECANICISTA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO



# La escuela del proceso administrativo o teoría clásica de la administración



**HENRI FAYOL**  
(Constantinopla, 1841 - Paris, 1925)

- Ingeniero de minas autodidacta.
- Desde los 30 años trabajó en la gestión de la compañía Commentry-Fourchamboult-Decazeville.
- De 1888 a 1918 fue Director Gerente.

- *Administración Industrial y General (1916)*

# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: teoría clásica de la administración de Henri Fayol

- Su interés se centra más en las actividades de los gerentes de medio y alto nivel que en las tareas realizadas por el operario de primera línea (como hacía Taylor).
- Consideraba que sus estudios eran complementarios a los de Taylor (nunca opuestos).

## Funciones empresariales básicas identificadas por Fayol

**Operaciones técnicas o de producción**

**Operaciones comerciales**

**Operaciones financieras**

**Operaciones de seguridad**

**Operaciones de contabilidad**

**Operaciones administrativas**

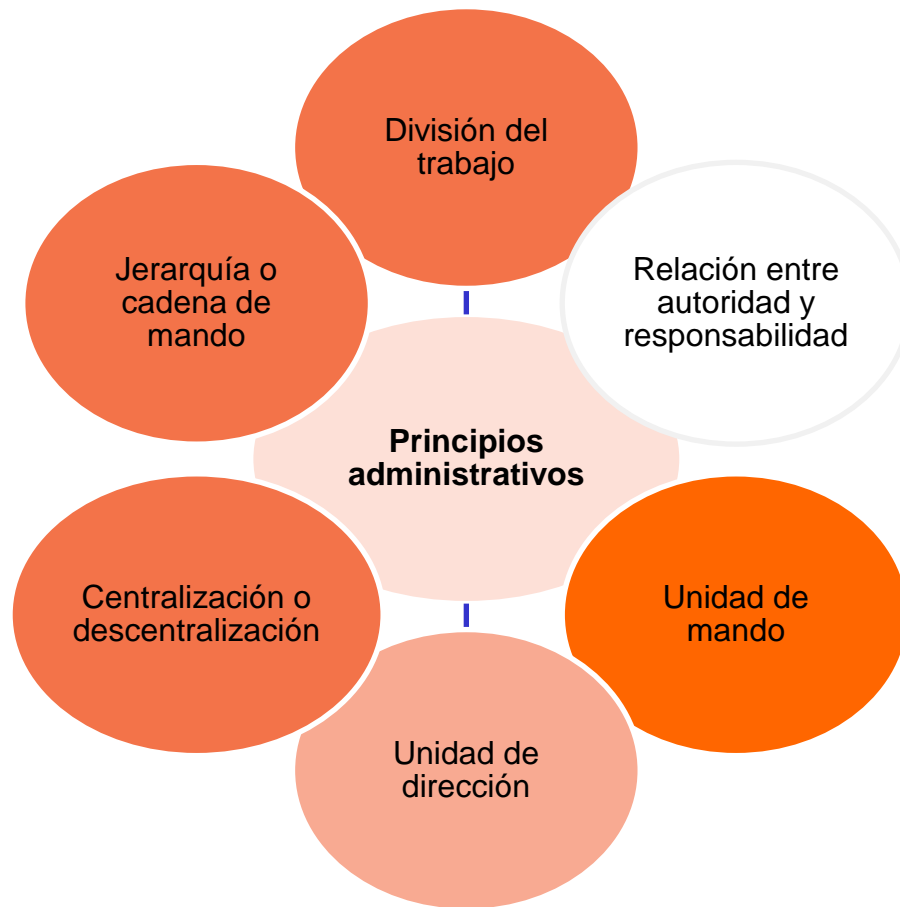
# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: teoría clásica de la administración de Henri Fayol

## Operaciones administrativas

- **planificación**
- **organización**
- **dirección**
- **coordinación**
- **control**



# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: teoría clásica de la administración de Henri Fayol



# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: teoría clásica de la administración de Henri Fayol

- **Principal aportación:**
  - Principios universales que aplicables a cualquier tipo de organización (empresas grandes y pequeñas, gobiernos y hogares).
- **Limitaciones:**
  - Visión incompleta de la organización: ignora la organización informal.
  - Ausencia de trabajos experimentales.
  - Considera la organización como un sistema cerrado.



# La teoría de la burocracia de Weber

MAX WEBER

(Erfurt, Prusia, 1864 - Múnich, Baviera, 1920)

Sociólogo alemán



- Desde 1893 fue catedrático en varias universidades alemanas, fundamentalmente en Heidelberg.
- En 1909 fundó la Asociación Sociológica Alemana. Fue un gran renovador de las ciencias sociales.
- Weber fijó los fundamentos del método de trabajo de la sociología moderna -y de todas las ciencias sociales-, a base de construir modelos teóricos que centren el análisis y la discusión sobre conceptos rigurosos
  - *La ética protestante y el espíritu del capitalismo (1905)*
  - *Economía y sociedad (1922).*

# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: teoría de la burocracia de Max Weber

- Considera a la organización como un sistema mecanicista de racionalización de las actividades colectivas.
- Surge de la necesidad de estructurar las organizaciones que rebasan un determinado tamaño y complejidad.
- La obediencia se fundamenta en un conjunto de normas, reglamentos e instrucciones racionalmente definidas y establecidas.
- Este modelo trata de imponer los tipos exactos de relaciones humanas para incrementar la productividad en la organización.



# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: teoría de la burocracia de Max Weber

## Características del modelo ideal de burocracia

**Máxima división del trabajo**

**Jerarquía de autoridad**

**Cualificación técnica y seguridad en el trabajo**

**Reglas y normas**

**Impersonalidad**

**Compromiso profesional del administrador**

# El enfoque de las relaciones humanas

George Elton Mayo

Adelaida (Australia), 1880 – Inglaterra, 1949

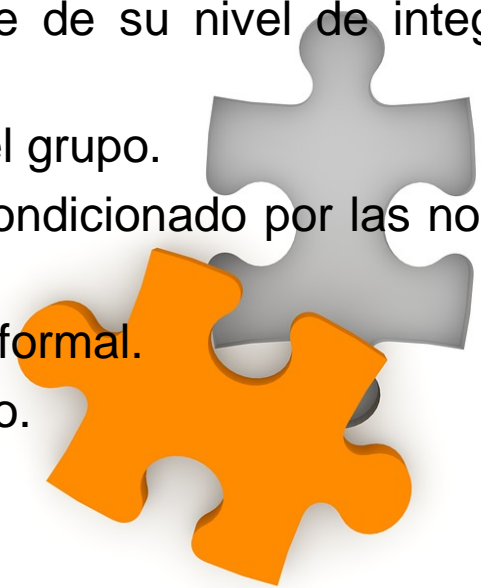


- Psicólogo y sociólogo australiano.
- Profesor de la Universidad de Queensland (1919-1923).
- Profesor de Investigación Industrial en la *Harvard Business School* (1926-1947).
- Siendo profesor en Harvard se hizo cargo de una investigación sobre condiciones de trabajo y productividad en la Western Electric Company, situada en Hawthorne (Chicago).
- Sus conclusiones sobre este trabajo revolucionaron las ideas sobre las bases del comportamiento humano en el trabajo, rechazando los postulados de las teorías clásicas de la Administración.

- *Human Problems of an Industrialised Civilisation (1933)*

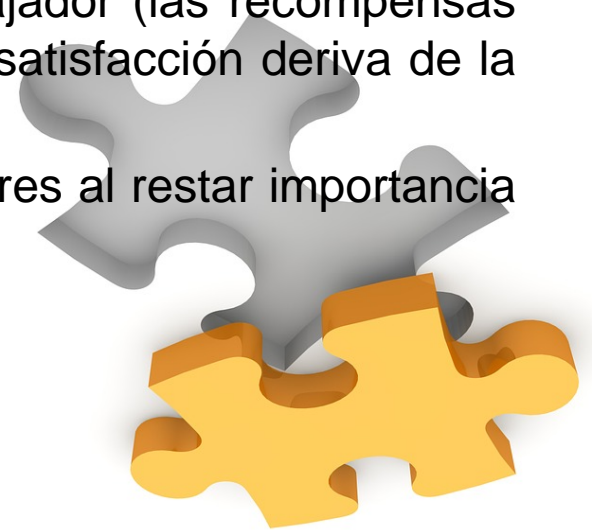
# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo

- Los esfuerzos se centran ahora en las personas y en el grupo social.
- Conocido por los experimentos de Hawthorne.
- Conclusiones de los experimentos:
  - El nivel de producción del individuo depende de su nivel de integración social.
  - El comportamiento del individuo se apoya en el grupo.
  - El comportamiento de los trabajadores está condicionado por las normas y estándares sociales.
  - Descubrimiento y énfasis en la organización informal.
  - Importancia del contenido del puesto de trabajo.



# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo

- Críticas:
  - Visión parcial de la organización al centrarse sólo en su dimensión informal.
  - Concepción ingenua y romántica del trabajador (las recompensas económicas tienen poca importancia y su satisfacción deriva de la aceptación por el grupo).
  - Refinada forma de explotar a los trabajadores al restar importancia a sus intereses económicos.



# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: enfoque del comportamiento administrativo: teoría de las decisiones de Simon

- Conductismo: doctrina que pretende explicar los fenómenos sociales por medio del comportamiento de los individuos y del estudio de las causas que influyen sobre éste.
- Énfasis en las personas.
- Estudia la organización como un sistema de intercambio que recibe contribuciones de los participantes bajo la forma de dedicación o trabajo y a cambio ofrece alicientes e incentivos, todo ello bajo un complejo entramado de decisiones.



# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: enfoque del comportamiento administrativo: teoría de las decisiones de Simon

- Sienta las bases de la teoría de las decisiones.
- Concibe a la organización como un sistema de decisiones.
- Propone el concepto de “hombre administrativo”, el cual no busca maximizar sus resultados, sino adoptar un curso de acción que sea aceptable o lo suficientemente bueno.
- Corrientes:
  - Psicólogos: liderazgo, motivación y diseño de puestos.
  - Sociólogos: poder, conflicto y diseño de la organización.



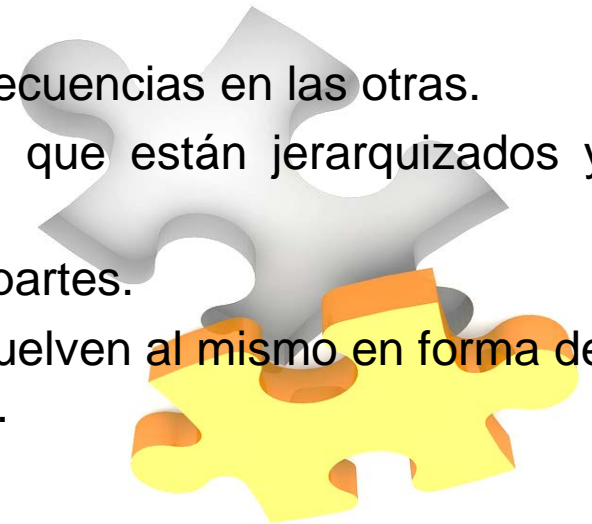
# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: perspectivas recientes de la administración

- Perspectivas recientes de la administración:
  - Enfoque de sistemas.
  - Enfoque de contingencias.



# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: perspectivas recientes de la administración: enfoque de sistemas

- Ludwing Von Bertalanffy
- Sistema: conjunto de elementos que interaccionan de forma dinámica para alcanzar un objetivo, realizando para ello una actividad que transforma unos insumos en unos resultados.
  - Parte independientes, pero no separadas.
  - Cualquier actividad en una parte, provoca consecuencias en las otras.
  - La organización se compone de subsistemas que están jerarquizados y diferenciados.
  - Sinergia: el todo es mayor que la suma de sus partes.
  - Retroalimentación: los resultados del sistema vuelven al mismo en forma de insumos de información que permiten el control.



# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: perspectivas recientes de la administración: enfoque de sistemas

- Por tanto, el estudio de la organización desde esta perspectiva se basa en las interconexiones y las interdependencias entre sus elementos.



# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: perspectivas recientes de la administración: enfoque de sistemas

- Se basa en la consideración de las posibles contingencias o condiciones del entorno de la organización para establecer, en función de las mismas, el diseño estructural o las acciones administrativas más adecuada a cada situación o caso.
- Este enfoque establece la ausencia de recetas universales.
- Este enfoque se opone a la visión clásica que pretendía desarrollar principios generales y rígidos para administrar.



# El pensamiento administrativo a partir del S. XX: perspectivas recientes de la administración: enfoque de las contingencias



# Resumen

- Las organizaciones presentan un impacto notable sobre la sociedad.
- Es necesario conocer qué son las organizaciones y cómo se administran. Así pues, son relevantes los siguientes conceptos:
  - Organización.
  - Administración.
  - Administradores y tipos.
    - Funciones de los administradores.
    - Habilidades de los administradores.
    - Roles directivos.
- Para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización, ésta utiliza diferentes variables:
  - Las tareas.
  - La estructura.
  - Las personas.
  - El entorno.
  - La tecnología.
  - La competitividad.
- El uso de estas variables en diferentes momentos ha dado lugar a la evolución de la administración.

# 1 Administración de empresas y su evolución

