

Unidad 2

Teoría de Administración – Antecedentes

Administración Científica

En general, se reconoce la teoría de la administración científica como el punto de partida de la administración contemporánea. Los aspectos básicos que aportaron los autores de esta escuela justifican el reconocimiento que los considera como el primer peldaño de los estudios de la administración, pudiendo citarse:

- Constituye el primer desarrollo que científicamente e integralmente se propone analizar y normalizar los procesos productivos con el objeto de aumentar la eficiencia y la productividad.
- Responden con éxito a las necesidades de racionalización y eficiencia fabril que el contexto y las organizaciones de esa época les requieren.
- Complementan a la tecnología de ese estadio, desarrollando técnicas y métodos que normalizan la producción y logran aumentos efectivos en la productividad.

Dentro de estas teorías emerge como importante la interpretada por Frederick W. Taylor. La formulación de su idea surge de la exposición de los cuatro principios fundamentales de la administración:

- Desarrollar para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplace a los antiguos métodos empíricos.
- Seleccionar científicamente e instruir, enseñar y formar al obrero, en lugar de lo clásico, es decir, dejar librado al azar y a las oportunidades de la vida del obrero, sus posibilidades de mejorar su formación y las técnicas.
- Efectuar una distribución equitativa tanto de trabajo como de las responsabilidades, en vez de cargar al obrero con el peso de esta última; el obrero sólo deberá responder por su tarea, que ha sido perfectamente definida por los niveles de producción, que según el estudio científico, puede y debe hacer.
- Cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea realizado de acuerdo con los principios científicos aplicables.

Según sus experiencias y presentaciones ante la comisión especial de la Cámara de Representantes, efectuada en 1912, surge una detallada lista de propuestas que constituyen, desde el punto de vista operativo el esquema metodológico de Taylor:

- Se deben seleccionar obreros con potencial para poder especializarlos en las tareas que desempeñarán;
- Se deben estudiar científicamente las tareas, descomponiéndolas en operaciones, las cuales deben analizarse en relación directa a las máquinas e implementos con que se contará en el trabajo.
- Se deben cronometrar las operaciones y cada uno de los movimientos.
- Se debe estudiar cada proceso y su relación con el anterior y el posterior; luego se analizarán las operaciones de cada proceso con relación a los conectados, eliminando los tiempos inútiles y ociosos, cambiando los movimientos lentos, y anulando los transportes innecesarios; todo este trabajo de tiempos y movimientos se efectúa aprovechando la natural aptitud física y anatómica del hombre.
- Se debe desarrollar una supervisión de tipo funcional, en vez de la autoridad anacrónica ejercida por capataces generales.
- Se deben establecer normas y métodos a través de la selección de los mejores movimientos y la óptima estandarización del herramental; todo este proceso debe estar escrito en fichas que el obrero conocerá y tendrá fijadas en el puesto de trabajo.
- Se deben establecer primas de incentivo para cada tarea y para los distintos niveles de producción. Se debe aplicar, siempre que resulte posible, el pago por pieza.

- Se deben planificar todas las tareas y efectuar una razonable y lógica preparación del trabajo de cada puesto.

En menos de una década las técnicas y proposiciones de la escuela de administración científica se difundieron en el ámbito académico y se aplicaron en industrias. Esta rápida asimilación por parte de organizaciones industriales parece constituir el mejor termómetro para medir el grado de éxito que lograron respecto de las expectativas que las generaron, como búsqueda y respuesta a necesidades de aumentos de eficiencia y productividad.

- Se superó una administración donde se producía lo que se podía, obteniendo una administración donde se planifica lo que se debe producir y se controla para que así sea.
- Estas técnicas lograron un efectivo aumento de la productividad.
- Las aplicaciones lograron aumentos de eficiencia, a pesar de que se redujo la jornada laboral entre ½ hora y una hora.
- Al aplicar los sistemas de incentivos los operarios aumentaban su remuneración entre el 50 y 100%.
- La supervisión funcional revolucionó el sistema de control y demostró notable superioridad sobre el anterior sistema de capataces generales.
- La administración científica dosificó los descansos y pausas de la labor diaria, y de los descansos mensuales; a pesar de que los obreros descansaban más y mejor, la producción y la eficiencia aumentaron.
- Las organizaciones mejoraron sensiblemente la calidad de sus productos, disminuyeron los niveles de rechazos por calidad y tolerancias excedidas, ésta fue otra de las causas del aumento de productividad.
- En síntesis, la administración científica obtuvo planeamiento, estándares de tiempo por pieza, control de la producción, incentivos y pagos a destajo, estudio de la relación hombre-máquina, eliminación de tiempos y transportes inútiles, estudio de relación cercanía entre máquinas, normas de control de calidad, supervisión funcional y entrenamiento y capacitación adecuada al operario.

Otros autores vinculados al grupo de ideas de la administración científica:

- Henry Gantt: desarrolló una forma de plantear la producción y de manejar la preparación de tareas y carga de máquinas, prestó mayor importancia al hombre y realizó distintos aportes en materias de normalización de materiales y herramientas.
- F. Gilbreth: efectuó los mayores desarrollos sobre tiempos y movimientos.

Administración Industrial Y General

La escuela de administración industrial y general dirige su acción al plano de toda la empresa, con énfasis especial en la dirección y administración. En este sentido actúa como el vital y necesario complemento de la administración científica cuya acción se desarrolló casi exclusivamente en el área industrial – fabril. Por ese accionar claramente localizado en lo industrial, había logrado éxitos en materia de eficiencia, dentro del taller de obreros o de base operacional, sin lograr extenderlos, al resto de las áreas de la empresa.

La escuela de administración industrial y general desarrolla, en cambio, un enfoque que tiende a una búsqueda de eficiencia integral, pensada desde la cúspide de la estructura, asentada en la planeación de todas las actividades, en una coordinación de todas las áreas y en un control basado en un modelo administrativo, en lugar de los controles personales, visuales y parciales que constituían el bagaje técnico de la administración existente hasta entonces.

Fayol expone una completa doctrina administrativa, la base de la administración clásica:

- *Concepción De La Administración*

Parte de la concepción básica que administrar es gobernar y que además gobernar es casi por completa

administrar. Este arte de gobernar o administrar exige el desarrollo de los siguientes elementos:

- **PREVER:** planear todas las actividades de la empresa en el tiempo a corto y largo plazo.
- **ORGANIZAR:** dotar a la empresa de la estructura de atención que las actividades exijan.
- **DIRIGIR:** la forma de conducir al personal y la organización toda.
- **COORDINAR:** la búsqueda de la relación y unión de todas las actividades de la empresa.
- **CONTROLAR:** la verificación y vigilancia de las operaciones, para que se desarrollen en función de las reglas y órdenes emitidas.

• *Definición De Las Areas De Operaciones De Una Empresa*

- Funciones técnicas: incluyen a la producción, fabricación y/o transformación, o sea a los conjuntos de los procesos productivos.
- Funciones comerciales: incluyen a la compra, la venta y los cambios, totalizando al conjunto de las transacciones.
- Funciones financieras: referidas a la búsqueda y administración del dinero.
- Funciones de seguridad: referidas a la custodia de las personas y del patrimonio de la empresa.
- Funciones de contabilidad: incluyen los inventarios, balances y costos y están referidas a la información y al control.
- Funciones de administración: incluyen la previsión, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de la empresa.

• *Enunciación De Los Principios De La Administración*

- División del trabajo:

Tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo, tiende a lograr la especialización de funciones, elevando el rendimiento, obteniéndose mayor producción y mejores niveles de calidad.

- Autoridad y responsabilidad:

Autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, no puede imaginarse su existencia sin la correspondiente responsabilidad.

- Disciplina:

Es la obediencia al sistema de autoridad existente.

- Unidad de mando:

Cada persona, para la ejecución de sus funciones, sólo debe recibir órdenes de un jefe, la dualidad de mando no debe existir.

- Unidad de dirección:

Debe existir un solo jefe y un solo programa para cada conjunto de actividades, lo cual nos lleva a lograr la unificación de la dirección.

- Subordinación del interés particular al interés general:

El interés de una persona no debe prevalecer sobre el interés de la empresa.

- Remuneración del personal:

Es el precio del servicio prestado.

- Centralización:

Todo organismo tiende a concentrar las decisiones en la cabeza.

- Jerarquía:

Es la pirámide constituida por los jefes, desde la autoridad superior a la base, es descendente para el mando y ascendente para el control.

- Orden:

Un lugar para cada cosa y cada cosa para su lugar.

- Equidad:

Exige en su aplicación muy buen sentido, mucha experiencia y bondad.

- Estabilidad del personal:

Las personas necesitan tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, si el empleado es desplazado apenas aprendió su tarea, no podrá nunca rendir bien.

- Iniciativa:

Es la posibilidad de dar a cada persona oportunidades para decidir y ejecutar, restringida a los límites de la jerarquía, de la disciplina y el orden.

- Unión del personal:

La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella.

- *Desarrollo De Un Manual De Procedimientos Administrativos*

Los procesos administrativos que incluye son:

- Estudio general del problema a resolver.
- Establecer el programa de acción: *el plan*.
- Establecer el cuadro de organización.
- Definir el nivel de las comunicaciones, informes, cantidad y periodicidad.
- Establecer comités entre jefes cuando se justifiquen.
- Definir los casos especiales en los cuales se puede sortear el principio de unidad de mando.
- Establecer tiempos para cada tarea.
- Asignar la responsabilidad de cada área a una persona y controlarla en forma efectiva.
- *Desarrollo De Un Modelo De Análisis De Necesidades Y Aptitudes Para Cada Puesto*

Para efectuar la cobertura de los puestos de la empresa desarrolló una forma de correlacionar las exigencias de cada puesto, con las aptitudes de los individuos que se seleccionarán para ocuparlo.

Dentro del análisis de capacidades distinguió: capacidad física, intelectual, moral, cultural, especial y de experiencia.

Este conjunto de capacidades lo vinculó con las funciones en que dividió a la empresa, obteniendo de esa forma matrices de análisis donde se ubican los puestos en las filas y las distintas capacidades en las columnas, las que se computan y llegan a cómputos definitorios de la valoración de cada puesto.

Organizaciones

Identidades De Las Organizaciones

Es lo que nos permite diferenciar una organización de otra por:

- Tiempo
- Tamaño
- Localización
- Tangibilidad o intangibilidad
- Ciclo de vida del producto o servicio que elabora
- Relación costo – beneficio
- Grado de monetización
- Organizaciones e instituciones relacionadas
- Influencia sobre su entorno
- Necesidades que el producto o servicio que elabora satisface
- Relaciones dialógicas dominantes

Una De Las Organizaciones Más Importantes

Las organizaciones que más se diferencian son las **empresas** ya que tienen como objetivo el fin económico. La empresa contemporánea se ha caracterizado como:

- Económica
- Competitiva
- Social, política y cultural

Pueden ser clasificadas en función de diferentes variables entre ellas:

- El ámbito geográfico que actúan
- Su tamaño
- Sus propietarios

Según el ámbito geográfico:

- Locales
- Nacionales
- Multinacionales
- Globales

Las locales son la mayoría en grupo pero las de menor magnitud, las nacionales abarcan un país y las multinacionales varios, en cambio las globales se trata de eliminar el límite de los mercados enfocándose al mundo.

Por su tamaño se las puede clasificar en:

- Grandes
- Medianas

- Pequeñas

A estas ultimas se las puede identificar con la sigla Pyme, existe entre las grandes y las Pymes enfoques totalmente diferentes en cuanto a los procesos de decisión, los recursos, el acceso a los mercados internacionales, la cultura organizacional, etc. En función de su propiedad se pueden clasificar en:

- Privadas

- unipersonales
- familiares
- sociedades anónimas
- grupos o corporaciones

- Publicas

Las empresas publicas, luego de un considerable auge durante décadas, se encuentran hoy en retroceso debido a su deficiente empeño económico – financiero entre una de sus cosas.

La División Del Trabajo

La división del trabajo es de orden natural, esta tiene por finalidad producir mas y mejor con el mismo esfuerzo. El obrero que fabrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata todos los días los mismos negocios adquieren una habilidad una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

No se aplica solamente a las tareas técnicas. La división del trabajo tiende por consiguiente a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes. La división del trabajo tiene limites que la experiencia y el sentido de la medida enseñan a no franquear.

Unidad De Mando

Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir ordenes de un jefe. Esa es la regla de la unidad de mando, si es violada, la autoridad se resiente, el orden se perturba. Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo hombre se deja sentir un malestar, si la causa persiste aumenta la confusión. O bien la dualidad desaparece por la anulación de uno de los jefes y la salud social renace. O el organismo continúa debilitándose. Nunca se produce la adaptación del organismo social a la dualidad de mando. La dualidad de mando es extremadamente frecuente, ejerce sus estragos en todas las empresas, grandes o pequeñas. Ejemplos de dualidad de mando:

Un jefe A con fin de ganar tiempo o conjurar un peligro imparte un orden a un agente B sin pasar por el jefe C, si este procedimiento se repite nos hallamos en presencia de la dualidad de mando.

El deseo de evitar la dificultad que presenta la distribución de atribuciones entre dos socios, hace que la dualidad de mando reine desde un principio, es correr en busca del fracaso pretender organizar un negocio con dos jefes colocados en el mismo pie de igualdad.

Los hombres no soportan la dualidad de mando.

En todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, etc., la dualidad de mando es una fuente

inagotable de conflictos que reclama la atención de los jefes.

Unidad De Dirección

Este principio puede expresarse así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin. Es necesario no confundir unidad de mando con unidad de dirección. La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social; la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.

Equidad

¿Por que hablamos de equidad y no de justicia?

La justicia es la realización de los convenios establecidos; pero los convenios no pueden prever todo; es necesario suplir la insuficiencia. Para que el personal sea estimulado en el sentido de emplear en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el sacrificio de que es capaz hay que tratarlo con benevolencia; la equidad es la combinación de la benevolencia con la justicia.

La equidad no excluye ni la energía ni el rigor. Ella exige en su aplicación muy buen sentido, mucha experiencia y mucha bondad. La mayor preocupación del jefe debe ser la de hacer penetrar el sentimiento de equidad en todos los niveles de la escala jerárquica.

El Ambiente Administrativo

Los administradores generalmente hablan de lo que hacen en términos muy vagos, coordino el trabajo de otros, etc. suelen decir.

En contraste con el enfoque de escritorio limpio que refleja orden, tiempo para reflexionar, y poner atención solamente a problemas importantes, la conducta administrativa real revela una existencia agitada, fragmentada y llena de presiones.

La administración es y tiene que ser una acción, un papel interactivo.

CARACTERISTICAS DE LA VIDA ADMINISTRATIVA

- 1_ Los administradores trabajan largas horas, estas aumentan con él numero de responsabilidades.
- 2_ Están permanentemente ocupados, un día común esta lleno de varios y breves incidentes.
- 3_ Su trabajo es fragmentado, tienen poco tiempo para dedicarlo a una sola actividad.
- 4_ El trabajo de un administrador es variado, participan en varias actividades, interactúan con muchas personas y enfrentan una variedad de áreas de problemas.
- 5_ A medida que aumenta el rango administrativo, los administradores pasan menos tiempo en el área de trabajo en línea y más tiempo en sus oficinas.
- 6_ El trabajo del administrador es básicamente oral (por contacto personal o por teléfono).
- 7_ Utilizan muchos contactos, continuamente intercambian información con sus superiores, colegas, subordinados.

8_ No son planificadores reflexivos, pasan poco tiempo en la reflexión debido a que reuniones, interrupciones, contactos informales, dejan pocos bloques grandes de tiempo.

9_ La información es el ingrediente básico del trabajo administrativo.

Los administradores pasan gran parte del tiempo obteniendo, interpretando y procesando información.

Los administradores con frecuencia sobrestiman la cantidad de tiempo que pasan en la planeación reflexiva o el análisis profundo.

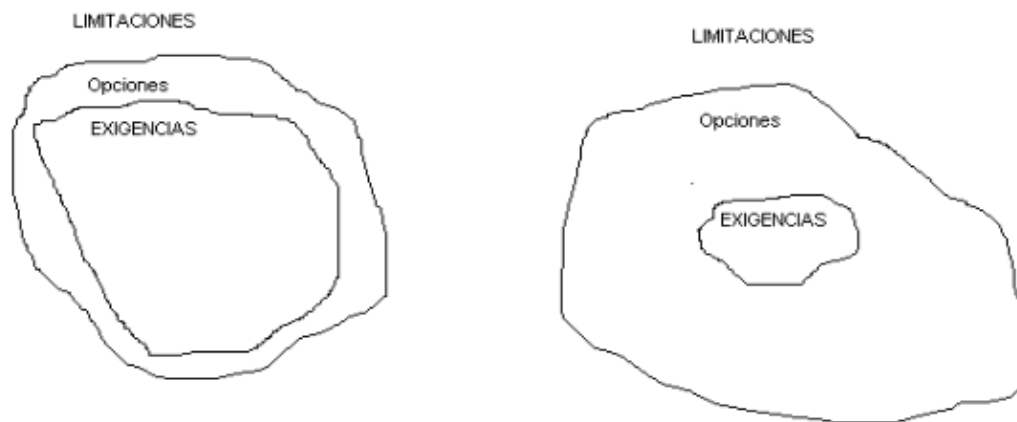
Las mayorías de los lineamientos para la administración destaca la importancia de grandes huecos de tiempo sin interrupción a fin de realizar un trabajo importante en torno a las preocupaciones primordiales.

Pero esto es difícil de lograr en la realidad, la mayor parte del trabajo se logra mediante la colaboración, por lo tanto la vida administrativa incluye la continua interacción, una serie de reuniones formales e informales que incluyen una o muchas personas estos contactos son el medio para obtener información relevante y mantenerse al día con lo que pasa.

Cualquier descripción general de la vida administrativa debe adecuarse a cada individuo y a cada situación.

Análisis De Las Labores Administrativas

Al analizar exigencias, limitaciones y opciones se pueden identificar similitudes y diferencias en las labores administrativas y señalar factores de situación que afectan la conducta



EXIGENCIAS: lo que cualquiera en el trabajo *tiene que hacer*. Hay muchas cosas que un administrador debiera hacer en virtud de lo que esta en la descripción del puesto o por que el jefe piensa que son importantes, pero exigencias es unas termino mas limitado. Las exigencias solo son lo que tiene que hacerse.

LIMITACIONES: Los factores, externos o internos a la organización, que limitan lo que el empleado o administrador puede hacer.

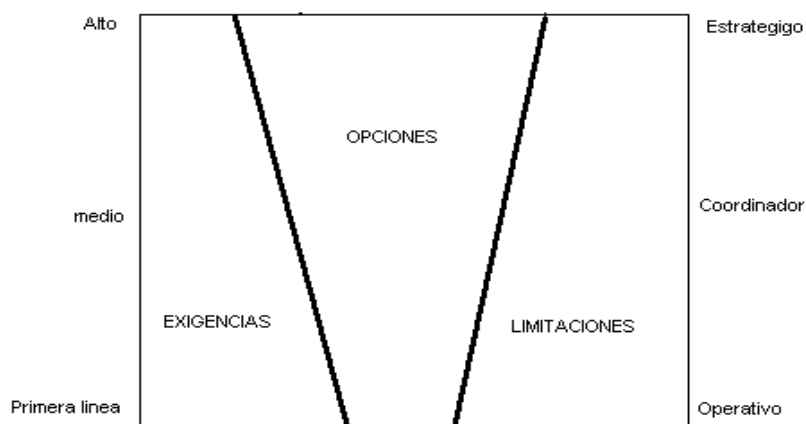
OPCIONES: Las actividades que puede hacer pero que no tiene que hacer. Son

las oportunidades que tiene el administrador para realizar un trabajo diferente de otro y hacerlo de diferentes maneras. En la figura se muestra como las exigencias, limitaciones y opciones pueden variar en diferentes dominios, el caso de la izquierda corresponde a un medio ambiente mas regulado, (industria de tecnología estable, actividad programada, supervisor de primera línea, administrador publico).

El caso de la derecha nos muestra un ambiente menos regulado, industrias de tecnologías cambiantes, actividades rutinarias y no programadas, ejecutivos de alto nivel, empresarios. Generalmente hay mas opciones en la industria de la computación que en la industria del acero, las industrias de proceso continuo están mas programadas (mas exigencias y menos opciones) que los laboratorios de investigación o las agencias de publicidad.

Toda labor administrativa debe ser analizada a fin de evaluar que tanta opción tiene el individuo en términos de que trabajo se hace y como se realiza. Las limitaciones de recursos, contratos sindicales detallados y tecnología fija pueden darle al administrador muy poca libertad en lo que hace y la forma de cómo lo hace.

Los procedimientos de producción estándar, las expectativas explícitas del jefe, y una pesada carga de trabajo pueden ocupar la mayor parte del tiempo de un administrador.



Aun cuando los objetivos son explícitos, los administradores podrán tener control sobre la forma en que se alcanzan. Muchos administradores son capaces de desarrollar enfoques informales que permiten que se realice el trabajo a pesar de lo que para otros parecen limitaciones y exigencias.

Los administradores de primera línea tienen por lo general, mas limitaciones y exigencias, y por ende menos opciones que los administradores de alto nivel. En los niveles mas altos la administración traduce las situaciones ambiguas, no claras, en labores mas claras y rutinarias para la administración de los niveles más bajos. Los administradores medios coordinan la traducción de los planes en procedimientos de operación, así como la interacción de departamentos o subunidades en la organización.

Roles Administrativos

La labor de un administrador de alto nivel puede ser descrita en términos de varios roles o conjuntos organizados de comportamiento que se identifican con una posición. El status y la autoridad formal dan lugar a tres roles interpersonales (figura central, líder y enlace), tres roles informativos (monitor, diseminador,

vocero), y cuatro roles de decisión (empresario, solucionador de conflictos, asignador de recursos, negociador).

Roles Interpersonales

El gerente de la planta productora de pulpa de madera (figura) se reúne con los alumnos de problemas contemporáneos en la preparatoria para hablar de problemas de contaminación. El gerente de ventas (líder) exhorta a los subordinados a realizar mas ventas a fin de cumplir con la cuota mensual. El gerente de proyecto (enlace) se reúne con el jefe de ingeniería de diseño a fin de saber si las nuevas especificaciones estarán listas a tiempo.

Roles Informativos

El alcalde de la ciudad monitorea las leyes federales y estatales a fin de determinar que efecto tendrá en el financiamiento local. El alcalde también disemina esa información en las reuniones con el staff para que llegue a los subordinados apropiados.

Roles De Decisión

Los administradores de alto nivel, generalmente participan en esfuerzos empresariales que resultan en la adaptación a las condiciones cambiantes.

En la medida que los administradores traten de planear, organizar, aplicar y controlar las actividades de una manera razonablemente lógica y definida, gran parte de su tiempo se les va en controlar alteraciones, reaccionar a crisis y contener las presiones externas.

El rol negociador esta definido ampliamente para que incluya mas que las relaciones laborales –administrativas.

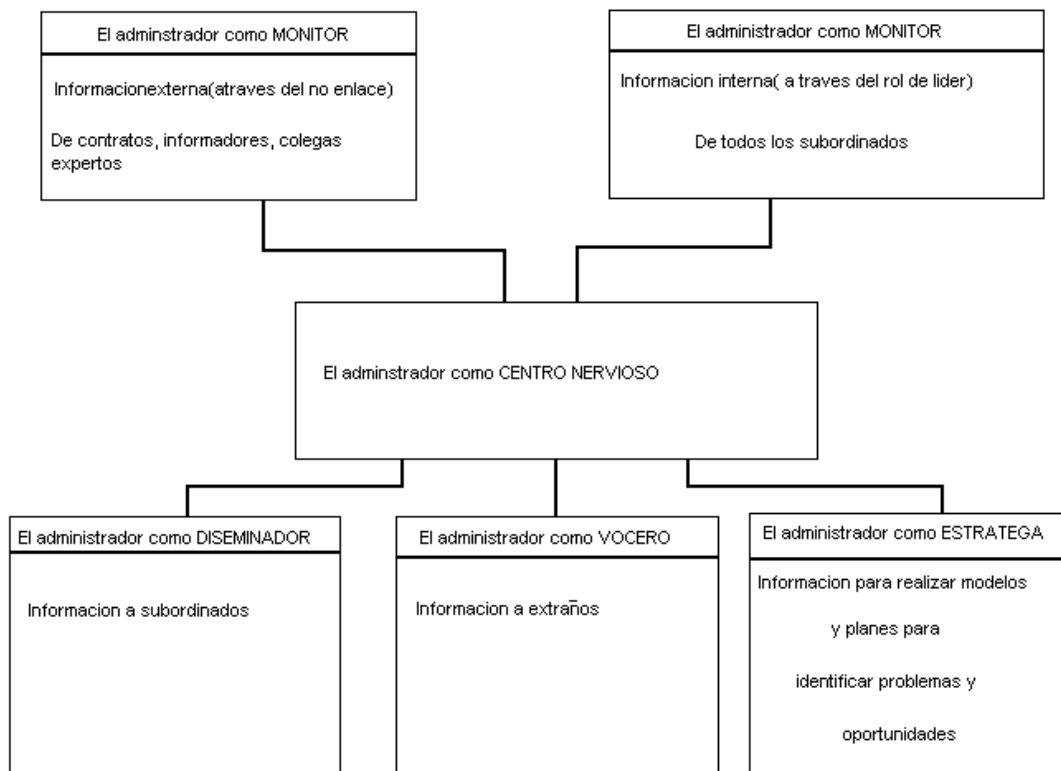
Estos diversos roles son desempeñados hasta cierto punto por todos los administradores. Sin embargo, la cantidad de tiempo que utilizan podría variar con los niveles o las funciones. Un administrador de alto nivel pasa más tiempo siendo figura que un supervisor, los gerentes de ventas pasan mas tiempo dedicados a los roles interpersonales, los gerentes de producción lo hacen en roles de decisión, y los de staff lo hacen en roles informativos. Es difícil separar los diversos roles y especificar que una actividad particular es puramente interpersonal, de formación o decisión.

El Administrador Como Centro Nervioso

Este es un rol particularmente importante debido a que la toma de decisiones es el núcleo de la administración; la información es la materia prima en el proceso de toma de decisiones. Un administrador es le receptor de información tanto dentro como fuera de la organización y luego es un diseminador de información a otros tanto adentro como afuera de la organización.

Los administradores necesitan poner una gran atención en el mantenimiento de un flujo de información valida, confiable y precisa. Esta información se puede obtener de diversas formas, recorriendo lugares, inferencia, no importa como se haga, la meta es que halla mucha comunicación, muchas ideas, que son los primeros pasos a unas ideas verdaderamente buenas.

El Administrador Como Sistema De Procesamiento De La Información



Es necesario para un administrador saber sobre la situación humana que actúa como contexto para su trabajo.

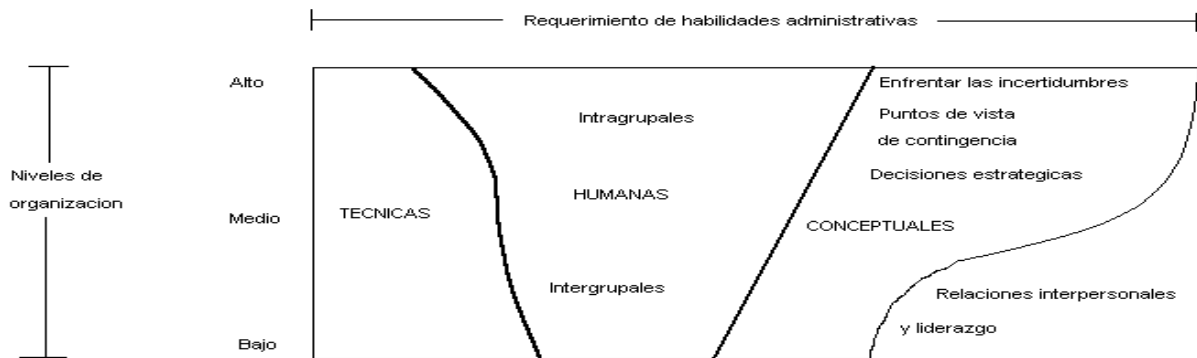
El Rol Del Subordinado

Los administradores son además subordinados de administradores de mas alto nivel. Su labor incluye mantener una relación de trabajo funcional con su jefe, las expectativas de este afectan la libertad de acción de sus subordinados. Desde el punto de vista del subordinado, es útil entender la perspectiva del jefe. Observar las conductas del jefe ofrece la clave de las actitudes de lo que es importante, bueno, correcto, y probablemente se espera de los demás. En la mayoría de los casos parte del rol administrativo es adaptarse al estilo del jefe a fin de desarrollar una relación de trabajo sin problemas. Si las expectativas del jefe son contrarias a los valores y estándares éticos del administrador se produce un problema.

Mezcla De Habilidades De Los Administradores Eficientes

Conforme se avanza en la jerarquía, las habilidades técnicas se tornan menos importantes, al tiempo que las relaciones humanas y las habilidades conceptuales adquieren mayor relieve. En algunos casos, los administradores se muestran lentos a adaptarse a los nuevos requerimientos>por ejemplo muchos administradores recién promovidos siguen desempeñando la parte técnica de su labor, en momentos en que coordinar el trabajo de otros se ha vuelto algo más importante en su puesto de administrador medio.

Las habilidades interpersonales y de liderazgo son importantes para avanzar en las organizaciones sin embargo un enfoque típico en las organizaciones es promover a gente con habilidades técnicas a posiciones de administración donde las relaciones interpersonales y de liderazgo son más importantes que la destreza técnica.



Facilitar las relaciones intragrupo es importante un administrador debe planear el trabajo, asignar responsabilidades y coordinar los esfuerzos de otros a fin de alcanzar las metas.

En organizaciones mas elevadas la atención se enfoca en coordinar tanto grupos como individuos. Una buena parte del tiempo se dedica a resolver conflictos entre departamentos o divisiones interdependientes y a coordinar esfuerzos.

Ser capaz de enfrentar y manejar la incertidumbre y mantener un punto de vista de contingencia de la organización y su medio es importante para el éxito a largo plazo, el problema no es tan grave en un medio estable sin cambios en la tecnología. Sin embargo, conforme el ritmo de cambio se acelera en nuestra sociedad.

Comportamiento Administrativo Efectivo

Administrar con eficiencia requiere un trabajo duro y consciente. No existen técnicas para todo uso que conduzcan al éxito, ni polvos mágicos para eliminar la incertidumbre, ni atajos para un mejor desempeño.

El conocimiento y la destreza deben ser templados con la experiencia.

Los principios normativos tienden a prescribir la conducta para el administrador ideal en una situación ideal.

Las dificultades reales empiezan cuando se trata de aproximar el modelo ideal en situaciones más semejantes a la realidad.

Es importante basarse en la realidad, pero un administrador no debe sacrificar principios básicos porque son difíciles de aplicar. En este caso es apropiado un punto de vista de contingencia como una forma de pensar la labor administrativa. Las funciones básicas deben tenerse en mente, pero para llevarlas acabo debe simplemente debe ajustarse al medio interno y externo, a la labor específica, y la persona que se trate.

Un enfoque lógico para pensar la labor administrativa es útil pero que ocurre en situaciones en que no queda tiempo para pensar, en ese caso los administradores deben reaccionar intuitivamente, tratando de mantener el equilibrio.

Lógica E Intuición

La educación para la administración destaca la ciencia, la racionalidad, y los principios lógicos de planeación, organización, coordinación y control de las actividades. Menos interés ha puesto en la administración como arte, entendiendo las organizaciones como sistemas totales y desarrollando la flexibilidad apropiada para enfrentar contingencias en las distintas situaciones.

La administración de alto nivel es en gran medida una función intuitiva.

Procesos De Decisión Administrativa

La toma de decisiones es vital para la labor administrativa de coordinar el esfuerzo organizacional hacia la consecución de las metas. La información es un ingrediente vital para la toma de decisiones en situaciones complejas

Difusión y conceptos básicos.

Posibles focos de atención

Racionalidad

Información y toma de decisiones

Proceso de toma de decisiones

Auxiliares generales para la decisión

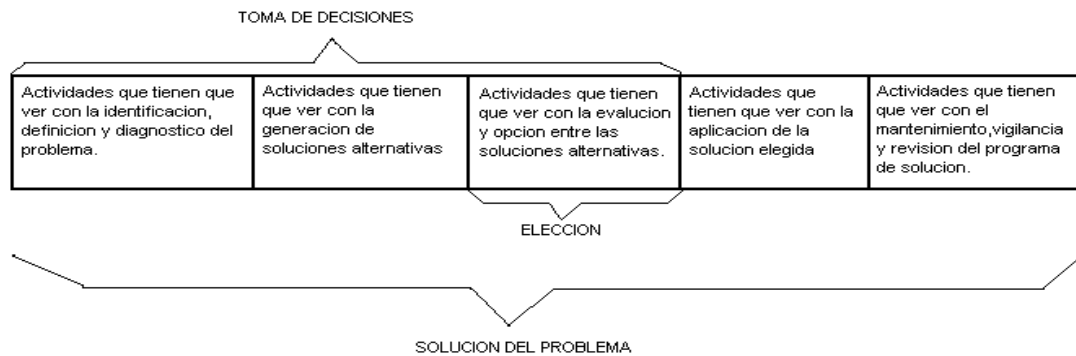
Técnicas específicas

Difusión Y Conceptos Básicos

Decidir significa adoptar una posición, implica dos o más alternativas bajo consideración y la persona que decide tendrá que elegir entre ellas. Decidirse en uno u otro sentido puede tener una implicación de acción abierta o explícita. O bien elegir podría implicar solamente la intención de comportarse de cierta manera en un momento futuro, esto resulta en una propensión de los individuos y organizaciones a decidir en cierto sentido si surge un asunto particular en el futuro.

Decidir es una fase de un proceso global que incluye el reconocimiento de la necesidad de una decisión, análisis de la situación, elección de una alternativa, aplicación de medidas, y seguimiento o revisión.

Toma De Decisiones Relacionada Con La elección Y La Solución Del Problema



La toma de decisiones es fundamental para el comportamiento del organismo y la organización. Ofrece los medios para el control y permite la coherencia del sistema.

Programabilidad

Podría parecer innecesariamente restrictivo requerir un comportamiento consciente para la toma de decisiones. Es útil considerar todo comportamiento en el marco de referencia de la toma de decisiones y reconocer que existe una graduación de conciencia de la acción. Un marco de referencia así permite el uso de términos tales como **decisiones programadas y no programadas**. Dentro de la gama de las no programadas existen varias variaciones, decisiones para una vez, hasta problemas que pueden ocurrir periódicamente.

Las decisiones programadas pueden atentar contra la innovación.

Posibles Focos De Atención

Las técnicas de la ciencia de la administración han hecho hincapié en los principios de maximización en la opción entre alternativas.

El contexto del que toma la decisión varía desde sistemas relativamente cerrados a sistemas relativamente abiertos. Si el que toma decisiones está continuamente interactuando con el medio ambiente, el sistema es relativamente abierto. Los insumos informativos se reúnen de diversas maneras y fuentes y se convierten en una parte del proceso. Sin embargo, si los que toman las decisiones no buscan información adicional, tienden a cerrar el sistema y hacer rutinario el proceso.

Con los seres humanos en el proceso de decisión, el sistema puede variar de relativamente abierto a relativamente cerrado, dependiendo de la propensión del individuo y de la situación específica.

En los casos en los que se incluye la complejidad contextual el proceso se torna eminentemente no programable, es difícil eliminar el elemento humano.

Las técnicas computarizadas pueden ser programadas para sustituir a los tomadores de decisiones humanos cuando el sistema contextual es relativamente cerrado, en los sistemas abiertos se requiere un mayor juicio, y por lo tanto, el proceso no puede ser programado explícitamente.

Se reconoce que no hay una división evidente entre lo errado y lo abierto, sino una graduación.

Varias Dimensiones De La Toma De Las Decisiones

Sistemas contextuales

CERRADO ABIERTA

Procesos generales

PROGRAMABLES NO PROGRAMABLES

Técnicas específicas

COMPUTACIONAL DE JUICIO

Racionalidad

Los textos de administración hacen hincapié en procedimientos y técnicas reconocidas que son relativamente formales, sistemáticas, y concienzudas y que son utilizadas por quienes toman decisiones siempre que sean personas objetivas mas que subjetivas. Un proceso racional es aquel que se basa en el razonamiento que es objetivo mas que subjetivo, que es lógico y sensible. Sin embargo el uso de términos tales como lógico y sensible implica un patrón consensual, la mayoría de nosotros estaría de acuerdo con lo que es un enfoque lógico o exitoso ala solución de problemas o la toma de decisiones. La intuición o el sentido común podrían ser suficientes en incidentes aislados. Sin embargo los mejores resultados promedio a largo plazo se obtienen por medio de métodos más objetivo. La racionalidad del individuo se define en términos de la utilización de recursos escasos para lograr la máxima utilidad.

Información Y Toma De Decisiones

La suposición de la racionalidad supone un conocimiento completo, condición que es probablemente imposible. Sin embargo, este criterio centra la atención en la importancia de la información para la toma de las decisiones. Es la materia prima de la actividad de la inteligencia que provoca el reconocimiento de que se tiene que tomar una decisión.

La in formación puede ser evaluada en términos de su pertinencia con respecto a la toma de la decisión.

Los hechos, números y datos son procesados para ofrecer una información sustancial, lo que constituye información depende del problema que se tenga y el marco de referencia del que toma la decisión,

La información es cualquier cosa que cambie el grado de incertidumbre en situaciones de toma de decisiones

Desarrollo Organizacional

Una labor fundamental de los gerentes es estructurar la organización de tal manera que se cumplan sus objetivos, que sus empleados tengan un trabajo satisfactorio y se cumplan los otros criterios de efectividad.

En las condiciones corrientes de trabajo, la estructuración, es el resultado del progreso. Las empresas

comienzan sus operaciones en pequeña escala y poco a poco se amplían. Al principio uno o dos hombres tienen la autoridad y sobre ellos recaen todas las responsabilidades; por la fuerza de las circunstancias, el funcionamiento se centra alrededor de ellos.

Al continuar el crecimiento, este método de trabajo y de control se hace ineficaz y es evidente que se necesita una estructura de organización planeada. Para satisfacer esta necesidad, es preciso delimitar con claridad las diferentes funciones de la empresa, especificarlas por escrito y esquematizarlas en forma de un cuadro o gráfica (organigrama).

Este diseño de las líneas generales se realiza sin tener en cuenta al personal o los individuos que comprende. Después que se ha planeado o concebido la organización para obtener determinados resultados, pueden seleccionarse las personas que han de ocupar los diversos cargos. Por regla general, esas personas se encuentran entre el personal existente. De esta manera, los requisitos de un mínimo de rozamiento en el trabajo, de una productividad elevada de hombre – hora, de buenas relaciones industriales, se encuentran más a menudo en las empresas ya en marcha que en las nuevas. Pero una organización degenera pronto en un funcionamiento mecánico y rutinario y, por consiguiente, tiene que rehacerse a intervalos para impedir el estancamiento o la detención del progreso.

Algunos elementos en el diseño organizacional son la jerarquía de la autoridad, la división del trabajo, la departamentalización, las relaciones de línea y la esfera o tramo de control.

Jerarquía De La Autoridad

Una jerarquía es un orden o clasificación que parte de arriba a abajo. La jerarquía es la clasificación de la gente de una organización de acuerdo con su nivel de autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quién de las órdenes y quién las obedece. La jerarquía determina la manera como las órdenes, tareas y responsabilidades pasan hacia abajo, desde, por ejemplo, el presidente del consejo directivo hasta el director de la compañía y después hasta el subdirector de finanzas.

La jerarquía en una empresa se representa formalmente en un **organigrama**, que es un mapa de las relaciones de autoridad. El organigrama es un gráfico que muestra los niveles de autoridad para las distintas personas dentro de un organismo, una ubicación más arriba en el gráfico indica el nivel de autoridad más calificado. Los niveles se enumeran de arriba hacia abajo.

División Del Trabajo

Es el fundamento del que se parte para determinar la relación de los deberes que deben cumplirse y la selección de los individuos a quienes se asignarán aquéllos, en una organización productiva.

La división del trabajo, es la base de toda organización, se refiere a la manera en como los grandes trabajos, como ensamblar un auto, se dividen en muchos trabajos más pequeños, tales como apretar una junta en un radiador. Estos trabajos pequeños se aprenden y dominan con mayor facilidad.

A principios de siglo, se creía que los trabajos se debían dividir en partes muy pequeñas, cada trabajador solo hacía una porción muy pequeña del trabajo general. Sin embargo, mucha gente piensa ahora que el trabajo debe ser más interesante y que a los empleados se les deben confiar mayores responsabilidades, es por eso que existen límites más allá de los cuales el trabajo no puede dividirse. Las principales limitaciones son:

- 1) Ninguna ventaja se logra subdividiendo el trabajo con tal minuciosidad que la tarea resultante sea menor de la que puede realizar un hombre trabajando continuamente.
- 2) La tecnología y la costumbre hacen que no sea práctico subdividir ciertas clases de trabajo.

3) La subdivisión no debe llevarse hasta el punto de la subdivisión orgánica.

Departamentalización

Cualquier organización grande debe organizarse en unidades o departamentos más pequeños. Esto se conoce como departamentalización. Sin estas unidades más pequeñas, sería imposible manejar la organización. Muchas veces, este concepto también se aplica a compañías más pequeñas. Veamos tres enfoques en la departamentalización.

- *DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL O POR PROCESOS.*

Con ésta los departamentos se organizan con base en habilidades similares. En un departamento se sitúa un tipo de habilidad, otra en un segundo departamento y así sucesivamente. La forma más común de la departamentalización por proceso es por funciones. Por ejemplo una, una compañía puede tener diferentes departamentos como mercadotecnia, finanzas y producción. Este enfoque es bueno porque minimiza las probabilidades de una duplicación de funciones entre departamentos. Sin embargo, puede presentar un problema de coordinación, ya que cada función se localiza en su propio departamento.

- *DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROPÓSITO.*

Aquí se organiza en base a la similitud de propósitos. Este propósito se puede referir a todas las actividades que implica la fabricación y mercadotecnia de un producto en un área geográfica determinada. Por ejemplo, todas las operaciones en Europa de una organización, se pueden organizar en una división de Europa.

La línea de productos de una empresa también puede servir como punto de partida de la departamentalización. A cada tipo de producto que fabrica la empresa, le corresponde una división.

Finalmente, la empresa se puede organizar por tipo de cliente, las operaciones al menudeo se pueden localizar en un departamento, las operaciones mayoristas en otro y las operaciones por catálogo en un tercer departamento.

Como la departamentalización por propósito agrupa dentro de cada departamento todas las actividades que se relacionan entre sí, los costos de coordinar esas actividades se reducen.

También se puede poner especial atención a sus mercados, productos o grupos específicos de clientes. Además, es más fácil ver dónde se generan ganancias y pérdidas.

- *DEPARTAMENTALIZACIÓN MATRICIAL O ESTRUCTURA MATRICIAL.*

Esta división es un enfoque más reciente en el diseño organizacional, común en industrias donde surgen cambios con mucha rapidez, como la aeroespacial, donde se necesita una organización manejable. Este enfoque es bastante flexible pero algo complejo. En esencia, cada empleado tiene dos jefes, uno mas arriba en el organigrama en el área funcional del empleado y otro para el proyecto en particular en el que está trabajando.

Debido a su complejidad la estructura matricial no carece de problemas. A veces las líneas de autoridad no son claras, lo que da cabida a conflictos y confusión. El trabajo del director de proyecto se hace especialmente difícil.

Relaciones De Línea Y De Soporte

Uno de los conceptos fundamentales en la dirección es la distinción entre un puesto de línea y un puesto de asesoría. Un **puesto de línea** es un puesto en la cadena directa de mando que se inicia con el consejo directivo

y termina en el personal de producción. Los administradores de línea, tales como un supervisor de empleados en la línea de montaje, por lo general tienen la autoridad para dar órdenes y para premiar o castigar a los trabajadores.

Por otro lado un puesto de soporte apoya a la cadena de mando. Es decir, un administrador en un puesto de soporte le proporciona consejos a los administradores de línea o les ofrece otros servicios especializados. Pero por lo general, un puesto de soporte, como el de un asistente del vicepresidente de mercadotecnia, no tiene autoridad como para emitir órdenes de trabajo a los empleados de producción. Por ejemplo, los contadores ocupan puestos de soporte. Preparan estados financieros, analizan datos de costos y proporcionan información para solicitudes de préstamos, pero no están en la cadena directa de mando.

Esfera O Tramo De Control

La esfera de control se refiere al número de empleados que un administrador supervisa directamente. ¿Cuán amplia debe ser la esfera de control?. Los primeros expertos en dirección decían que una esfera de control de más de seis o siete es demasiado amplia. La coordinación y revisión del trabajo es difíciles cuando un director supervisa a tantos empleados.

Por otro lado cuando la esfera de control es demasiado pequeña, como dos o tres, los subordinados pueden tener la sensación de ser objeto de demasiada vigilancia. De hecho, muchos factores, tales como la naturaleza del trabajo de los empleados y su educación, entrenamiento y experiencia, influyen en la esfera óptima de control.

Proceso De Planificación Y Proceso De Dirección

Para explicar dichos procesos es necesario referirnos a todas las funciones de la administración. Previamente definiremos el concepto de administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos alcancen con eficiencia técnicas seleccionadas.

Las funciones de la administración son:

–PLANIFICACION:

Se dedica a seleccionar misiones y objetivos y que hay qué hacer para lograrlos. Esto requiere tomar decisiones.

La planificación decide cómo, cuándo, dónde, y quién debe realizar un proyecto.

No es fácil tomar decisiones. En algunos casos se está arriesgando mucho al optar por una u otra opción. Se recomienda seguir cinco pasos ante la toma de una decisión:

- a) Definir el problema.
 - b) Identificar alternativas tratando de encontrar más de una solución al problema.
 - c) Evaluar y elegir una alternativa. Consiste en elegir la mejor mediante los enfoques de tamizado y de puntuación. Con el primero se identifica cada alternativa como satisfactoria o insatisfactoria dejando unas pocas que sirvan y eliminando las que no sirvan. Con el segundo se le asigna una puntuación a las alternativas satisfactorias. La que tenga el puntaje más alto será elegida.
- Implementar la decisión tomada.

e) Revisar y controlar los resultados de la revisión. Consiste en observar si el resultado va de acuerdo a lo que se había planeado, y si es necesario implementar correcciones.

-ORGANIZACION:

Es la manera como se arregla y distribuye el trabajo entre los miembros de la empresa.

Implica dividir en partes la empresa y asegurarse de que se asignen todas las tareas necesarias para el cumplimiento de metas.

-INTEGRACION DE PERSONAL:

Administra la contratación, selección, colocación, entrenamiento, desarrollo y evaluación de los miembros de la empresa.

-DIRECCION:

Consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de metas. Se refiere a las actividades que alientan a los subordinados a trabajar por el logro de los objetivos de la organización. Algunas de estas actividades son el liderazgo, la motivación y la comunicación.

-CONTROL:

Se refiere al conjunto de actividades que tienen como función asegurar que el desempeño real sea acorde al desempeño deseado. Esto implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para que los hechos se ajusten a los planes.

Realizado por Grupo: 3

Integrantes: Reartes, Juan Rafael / Ariza, Alejandro /Jungens, Pablo / Bernardes, Mariano / Gatti, Carlos Enrique

Exposición: 30/04/99

Editado por **GRUPO APUN T Emiliano – Alejandro – Carlos – Martín – Gabriel**

Bibliografía:

- Administración de la organización Solanas
- Ciencia de la administración Hermidas
- Administración H. Simón
- Administración H. Koontz
- Introducción a la administración Cunningham, Aldag, Swift

	MATERIA: INGENIERÍA INDUSTRIAL II	CARRERA: INDUSTRIAL
U.T.N	UNIDAD 2 Teoría de la AdministraciónTeoría de Administración	Prof.: Dr. (L.A.) Miguel A. Canosa
F.R.B.A	Fecha de realización: 05/05/99	Año: 1999

– 18 –

