

## Origen del Proceso Administrativo

Mientras en los Estados Unidos, Taylor y otros ingenieros estadounidenses desarrollaban la denominada administración científica, en 1916 surgió en Francia la llamada teoría clásica de la administración, que se difundió con rapidez por Europa. Si la administración científica se caracterizaba por haber énfasis en la tarea que realiza el obrero, la teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Ambas teorías perseguían el mismo objetivo: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Según la administración científica, esa eficiencia se lograba a través de la racionalización del trabajo del obrero y de la sumatoria de la eficiencia individual.

En la teoría clásica se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean ellas órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). El micro enfoque individual de cada obrero con relación a tareas se amplía enormemente en la organización como un todo respecto de su estructura organizacional. La preocupación por entender la estructura de la organización como un todo constituye una ampliación sustancial del objeto de estudio de la TGA. Fayol, ingeniero francés fundador de la teoría clásica de la administración, parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazó con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor.

## La Obra de Fayol

Henri Fayol (1841–1925), fundador de la teoría clásica, nació en Constantinopla y falleció en París. Vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde, la Primera Guerra Mundial. Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado gerente de las minas, y a los 47 ocupó la gerencia general de la Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville, que entonces afrontaba una situación difícil. Su administración fue muy exitosa.

En 1918 entregó la empresa a su sucesor. en situación de notable estabilidad.

Fayol expuso su teoría de la administración en su famoso libro *Administration industrielle et Générale*, publicado en París en 1916, traducido en 1926 a los idiomas inglés y alemán por iniciativa del International Management Institute de Ginebra, y al portugués, en 1950. por la Editora Atlas de Sao Paulo. Los trabajos de Fayol, antes de su traducción al inglés, fueron bastante divulgados por Urwick y Gulick, dos autores clásicos.

Fayol siempre dijo que su éxito se debía no sólo a sus cualidades personales sino también a los métodos que empleaba. Del mismo modo que Taylor, Fayol empleó los últimos años de su vida en la tarea de demostrar que con una visión científica y con métodos adecuados de gerencia, los resultados satisfactorios serían la consecuencia natural. Así como en los Estados Unidos se fundó la Taylor Society para la divulgación y desarrollo de la obra de Taylor, en Francia la enseñanza y desarrollo de la obra de Fayol motivó la fundación del Centro de Estudios Administrativos.

## Seis funciones básicas de la empresa

Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones, a saber:

- **Funciones técnicas**, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa
- **Funciones comerciales**, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio
- **Funciones financieras**, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales
- **Funciones de seguridad**, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas

- **Funciones contables**, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas
- **Funciones administrativas**, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Fayol argumenta que ninguna de las primeras cinco funciones mencionadas tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar los esfuerzos ni armonizar sus acciones. Las funciones técnicas, comercial, financiera, de seguridad y de contabilidad no gozan de dichas atribuciones, pues éstas constituyen otra función, designada habitualmente con nombre de administración.

*Las seis funciones básicas de la empresa.*

Este punto de vista de Fayol con respecto a las funciones básicas de la empresa ya está superado. En la actualidad las funciones básicas de la empresa se denominan áreas de administración: las funciones administrativas reciben el nombre de administración general; las funciones técnicas se denominan área de producción, manufactura u operaciones:

las funciones comerciales se llaman área de ventas o de marketing; las funciones financieras se llaman área financiera, que incluyen las antiguas funciones contables. Las funciones de seguridad pasaron a conformar un nivel inferior. Además, surgió el área de recursos humanos.

### **Concepto de administración**

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador:

**Planear:** visualizar el futuro y trazar el programa de acción

**Organizar:** construir las estructuras material y social de la empresa.

**Dirigir:** guiar y orientar al personal.

**Coordinar:** enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

**Controlar:** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado *proceso administrativo*, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, tanto el director o el gerente como el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado cada quien en su nivel desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales.

Según Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones básicas. Es necesario no confundirlas con dirección. Dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines previstos y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone: en resumen, es asegurar la marcha de las seis funciones básicas.

*Las funciones de la empresa*

Aunque la administración es sólo una de las seis funciones cuya dinámica está asegurada por la dirección, ocupa un lugar tan importante en las funciones de los altos ejecutivos que, a veces, parece que las funciones administrativas están concentradas exclusivamente en la alta dirección, lo cual es falso.

### **Las funciones universales de la administración son:**

**Planeación:** implica evaluar el futuro tomar previsiones en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.

**Organización:** proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.

**Dirección:** pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, de acuerdo con los aspectos generales.

**Coordinación:** armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.

**Control:** verifica si todas las etapas marchan de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

### ***Proporcionalidad de las funciones administrativas***

Según Fayol, existe una proporcionalidad de las funciones administrativas: es decir, se reparten por todos los niveles de la jerarquía de la empresa y no son privativas de la alta y dirección. En otros términos, las funciones administrativas no se concentran en la cima de la empresa ni son privilegio de los directores, sino que se distribuyen de manera proporcional entre los niveles jerárquicos. A medida que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa, ya medida que se asciende, aumentan la extensión y el volumen de las funciones administrativas.

Fayol afirma que, en cualquier tipo de empresa, la capacidad básica de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica del área o de la empresa, en tanto que la capacidad esencial de los altos directivos es la capacidad administrativa.

### **Las conclusiones de Fayol son las siguientes:**

- La capacidad principal de un obrero es la capacidad técnica
- A medida que se asciende en la escala jerárquica la importancia relativa de capacidad administrativa aumenta, en tanto que disminuye la de la capacidad técnica.
- La capacidad principal del director es la capacidad administrativa.
- Cuanto más elevado sea el nivel jerárquico del director, más necesita dicha capacidad.
- Las capacidades comercial, financiera, de seguridad y contabilidad tienen la máxima importancia para los niveles inferiores. A medida que se asciende, su importancia relativa disminuye y tiende a nivelarse en cada categoría de agentes.

### **Niveles jerárquicos**

## **Diferencia entre administración y organización**

Aunque Fayol reconoce el empleo de la palabra administración como sinónimo de organización, hace una profunda distinción entre estos vocablos, Según él, administración es un todo del cual la organización es una de las partes. Su concepto amplio y comprensivo de administración como conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, como planeación, dirección y control. La organización es estática y limitada puesto que se refiere sólo al establecimiento de la estructura y de la forma.

A partir de esta diferenciación, la palabra organización se utilizará con dos significados:

- Organización como entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la palabra organización designa cualquier iniciativa humana intencional emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.
- Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (como planeación, dirección, coordinación y control). En este sentido, organización significa el acto de organizar estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, establecer las relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas.

Principios generales de la administración, según Fayol

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios. Fayol intentó definir los principios generales de administración, sistematizándolos muy bien, aunque sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de su época. Fayol adopta el término principio para apartarse así de cualquier idea de rigidez, ya que nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. En administración, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En consecuencia, tales principios son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

**(Según Fayol) Los principios generales de la administración son:**

- División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
- Disciplina: depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.
- Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
- Unidad de dirección: establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
- Remuneración del personal: debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para

la organización, en términos de retribución.

- Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula de la jerarquía de la organización.
- Jerarquía o cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, Es el orden material y humano.
- Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor
- Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- Espíritu de equipo: la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

La teoría clásica se caracterizó por su enfoque normativo y prescriptivo: determinar cuáles elementos de la administración (funciones del administrador) y cuáles principios generales debe seguir el administrador en su actividad. Este enfoque se convirtió, por tanto, en la principal razón de ser de la teoría clásica.

## ***TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN***

### ***La administración como ciencia***

Los autores de la teoría clásica afirman unánimemente que la organización y la administración deben estudiarse y tratarse de modo científico, y que el empirismo y la improvisación deben remplazarse por técnicas científicas. Así se pretendía desarrollar una ciencia de la administración.

Fayol ya afirmaba la posibilidad, e incluso la necesidad, de brindar una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general, para formar mejores administradores a partir de sus aptitudes y cualidades personales.

En su época, esa idea era novedosa. Fayol afirmaba que era absolutamente posible y necesaria la enseñanza de la administración en escuelas y universidades, puesto que era una ciencia como las demás.

### ***Teoría de la organización***

La teoría clásica concibe la organización como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la organización eclesiástica, tradicionales, rígidas jerarquizadas. En este aspecto, la teoría clásica no se desligó totalmente del pasado. Aunque haya contribuido enormemente a sacar la organización industrial del caos que enfrentaba desde el comienzo del siglo XX, como consecuencia de la Revolución Industrial, la teoría clásica avanzó poco en cuanto a teoría de la organización. Para Fayol, una organización incluye solamente la instauración de la estructura y la forma, siendo, por tanto, estática y limitada.

Mooney, considerado el innovador de la teoría de la organización, al realizar un análisis histórico de las estructuras organizacionales, trató de identificar en las estructuras militar y eclesiástica los orígenes de la

moderna estructura industrial. Según este autor, la organización es la característica de toda asociación humana cuando se busca un objetivo común. La técnica de organización puede ser descrita como la manera de correlacionar actividades o funciones específicas en un todo coordinado. De allí la importancia que asume la coordinación.

Para Mooney, como para Fayol y Urwick (para éste, principalmente), la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo. De este modo, la preocupación por la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica.

La teoría clásica concibe la organización en términos de estructura, forma y dispositivos de las partes que la constituyen, además de la interrelación entre esas partes.

La estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está subordinado a quién. La jerarquía (también denominada cadena escalar) se fundamenta en el principio de unidad de mando, que significa que cada empleado debe reportar sólo a un Superior.

Para la teoría clásica, los aspectos organizacionales se analizan desde arriba hacia abajo (de la dirección a la ejecución) y del todo a las partes (de la síntesis al análisis), exactamente al contrario del enfoque de la administración científica.

### ***División del trabajo y especialización***

La organización debe caracterizarse por una división del trabajo bien definida. Según Gulick, la división del trabajo es la base de la organización; de hecho, es la razón de ser de la organización. La división del trabajo conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas, es decir, a la heterogeneidad. La idea básica de este supuesto era que las organizaciones con elevada división del trabajo serían más eficientes que las que presentaban poca división. Mientras la administración científica se preocupaba por la división del trabajo en el nivel del obrero, fragmentando las tareas de éste, la teoría clásica se preocupaba por la división en los órganos que componen la organización. Esto es, en los departamentos, las divisiones, las secciones, las unidades, etc. Sin embargo, para la teoría clásica, la división del trabajo puede darse en dos direcciones, a saber:

**Verticalmente**, según los niveles de autoridad y responsabilidad (como en la escala jerárquica de Fayol o en el principio escalar de Mooney), definiendo los diferentes niveles de la organización con sus diversos grados de autoridad. Esta última aumenta a medida que se asciende en la jerarquía de la organización. La idea básica era que las organizaciones con línea de autoridad rígidamente especificada serían más eficientes que las que tuvieran líneas de autoridad especificadas con menor rigidez. La jerarquía define el grado de responsabilidad, no de acuerdo con las diferentes funciones, sino de acuerdo con los diferentes grados de autoridad. En toda organización debe existir una escala jerárquica de autoridad (principio escalar o cadena escalar).

De allí surge la denominación línea de autoridad para dar a entender la autoridad de mando y jerárquica de un superior sobre un subordinado.

**Horizontalmente**, según las actividades desarrolladas en la organización (como en la especialización de Fayol o en el principio de homogeneidad de Gulick). El departamento o la sección de un mismo nivel jerárquico son responsables de una actividad específica y propia. Es la llamada departamentalización.

Urwick define mejor esas dos formas de división del trabajo al afirmar que en una organización, el agrupamiento de actividades se procesa siempre en dos sentidos contrarios: en el uno, las líneas divisorias son verticales e indican los tipos o variedades de actividades; en el otro, las líneas delimitadoras son horizontales e indican niveles de autoridad. Es imposible definir con precisión cualquier actividad en cualquier

organización sin encuadrarla en esos dos sentidos, de la misma manera que es imposible fijar un punto en un mapa o en un plano sin tener en cuenta sus coordenadas.

Al hablar sobre división del trabajo en sentido horizontal, Gulick afirma que los órganos que componen la estructura de la empresa deben dividirse mediante un esquema que asegure la homogeneidad y el equilibrio: la *departamentalización*, que se refiere a la especialización y al desdoblamiento horizontal de la organización. La homogeneidad se logra cuando se reúnen en una misma unidad todos los que estén ejecutando el mismo trabajo en el mismo proceso, para la misma clientela en el mismo lugar. Cuando cualquiera de esos cuatro factores función, proceso, clientela, localización varía, se hace necesaria una selección para determinar a cuál de ellos se debe dar prelación en la delimitación de lo que es y de lo que no es homogéneo y, en consecuencia, combinable. La homogeneidad se alcanza a través de la departamentalización de la función ejercida, del proceso, de la clientela o de la localización geográfica. De acuerdo con este principio de homogeneidad, Gulick creía posible departamentalizar cualquier tipo de organización. La idea básica era que cuanto mejor departamentalizada estuviera una organización, más eficiente sería.

### ***Coordinación***

Fayol incluye la coordinación como uno de los elementos de la administración, mientras que otros autores clásicos la incluyen entre los principios de la administración. Fayol considera que la coordinación es (a reunión, unificación y armonización de toda actividad y esfuerzo; por su parte, Gulick afirma que si la subdivisión del trabajo es indispensable, la coordinación es obligatoria. Para Mooney la coordinación es la distribución adecuada del esfuerzo de grupo para lograr unidad de acción en la consecución de un fin común –La coordinación, que debe basarse en una comunión real de intereses, indica que hay un punto de mira u objetivo por alcanzar, que debe guiar los actos de todos.

Básicamente, se suponía que cuanto mayor fueran la organización y la división del trabajo, tanto mayor sería la necesidad de coordinación para asegurar la eficiencia de la organización en conjunto.

### ***Concepto de línea y de staff***

Fayol se interesó por la llamada organización lineal, uno de los tipos más sencillos de organización, la cual se basa en los principios de:

- **Unidad de mando o supervisión única:** cada individuo tiene un jefe único y exclusivo.
- **Unidad de dirección:** todos los planes deben integrarse a planes mayores que conduzcan a lograr los objetivos de la organización.
- **Centralización de la autoridad:** la autoridad máxima de una organización debe estar concentrada en la cúpula.
- **Jerarquía o cadena escalar:** la autoridad debe estar jerarquizada, esto es, dispuesta en niveles jerárquicos, de manera que un nivel inferior debe estar siempre subordinado al nivel inmediatamente superior (autoridad de mando).

La organización lineal presenta una forma claramente piramidal. En ella se da la supervisión lineal (o autoridad lineal basada en la unidad de mando, que es lo opuesto a la supervisión funcional propuesta por Taylor en la administración científica. Fayol y sus seguidores no aceptan la supervisión funcional porque creen que constituye una negación de la unidad de mando, principio vital para la perfecta coordinación de las actividades organizacionales.

En la organización lineal, los órganos de línea es decir, los órganos que la conforman siguen con rigidez el principio escalar (autoridad de mando). Sin embargo, para que los órganos de línea puedan dedicarse exclusivamente a sus actividades especializadas, es necesario contar con otros órganos encargados de la prestación de servicios especializados, ajenos a las actividades de los primeros. Esos órganos prestadores de

servicios denominados órganos de *staff* o de asesoría proporcionan servicios, consejos, recomendaciones, asesoría y consultaría a los órganos de línea cuando éstos no están en condiciones de proporcionárselos por sí mismos. Tales servicios y asesoría no pueden ser impuestos a los órganos de Línea, sólo pueden ofrecerse. En consecuencia, los órganos de staff no se rigen por el principio escalar ni poseen autoridad de mando en relación con los órganos de línea: su autoridad llamada autoridad de *staff* es sólo autoridad de especialista y no autoridad de mando.

Por otra parte, los autores clásicos distinguen dos clases de autoridad: la de línea y la de staff.

La primera es el poder formal que tienen los gerentes para dirigir y controlar a los subordinados inmediatos;

La segunda es la autoridad dada a los especialistas de staff en sus áreas de actuación y prestación de servicios. Ésta es menos amplia e implica el derecho de asesorar, recomendar y orientar; es una relación de comunicación. Los especialistas de staff asesoran a los gerentes en el área de su especialidad.

H.S.

Dennison

Stuart

Chase

### **Teoría clásica de la administración**

James D.

Mooney

Luther

Gulick

Lyndall

Urwick

1891

Henry

Fayol

1841–1925

### **Funciones**

#### **administrativas**

Funciones

Contables



Funciones

de seguridad

Funciones

Financieras

Funciones

Técnicas

Funciones

Técnicas

Planear

Organizar

Dirigir

Coordinar

Planear

Funciones administrativas

Controlar

Planear

Funciones técnicas

Funciones financieras

Funciones comerciales

Funciones contables

Funciones de seguridad

## **Funciones**

### **Administrativas**

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Coordinar
- Controlar

## **OTRAS FUNCIONES**

### **ADMINISTRATIVAS**