



UNIDAD I

TEORIA ORGANIZACIONAL I

LECCIÓN N° 01

LA ADMINISTRACIÓN Y SUS PRINCIPIOS

1. LA ADMINISTRACIÓN

La teoría clásica de la administración fue desarrollada por el francés Henry Fayol. Para la época en que fue desarrollada, esto es 1916 aproximadamente, la teoría en boga era la formulada por Taylor en los Estados Unidos y se caracterizaba por el énfasis en la tarea realizada por el operario (es decir, el cargo o función) era pues, la administración científica.



Por otro lado, Fayol formulaba su teoría clásica que se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

De acuerdo a Taylor, la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. Sin embargo, en la teoría clásica por el contrario, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órganos o personas.

Además, de acuerdo a Fayol la capacidad principal de un operario es la capacidad técnica en tanto que la capacidad principal del director es la capacidad administrativa, es decir, cuanto más elevado el nivel jerárquico del director, más domina esta capacidad. Por tanto, a medida que se sube en la escala jerárquica la importancia relativa de la capacidad administrativa aumenta, mientras que la de la capacidad técnica disminuye.



1.1 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA

Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos:

1. **Funciones técnicas**, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. **Funciones comerciales**, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. **Funciones financieras**, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. **Funciones de seguridad**, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
5. **Funciones contables**, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. **Funciones administrativas**, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como **planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar**.

1.2 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN



Las funciones administrativas **engloban los elementos de la administración**. Estos mismos elementos **constituyen el Proceso Administrativo** que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales.

Al definir la administración, Fayol definió además los elementos que la componen.

ELEMENTOS
SEGÚN ENFOQUE
DE FAYOL

- Planeación
- Organización
- Dirección (Mando)
- Coordinación
- Control



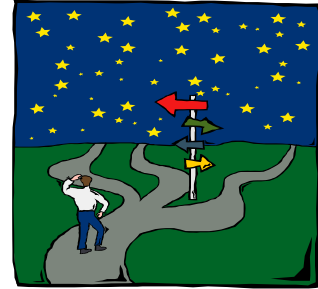
Estos cinco elementos constituyen las llamadas funciones del administrador.

1. Planeación

Involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.

2. Organización

Proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.



3. Dirección

Conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.

4. Coordinación

Armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.

5. Control

Consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

Sin embargo, cada autor clásico definió los elementos de la administración de un modo un tanto diferente. Si bien no se apartaron del enfoque de Fayol, lo visualizaron de un modo diferente.

Urwick, por ejemplo desdobló el primer elemento, la planeación, en tres fases diferentes – investigación, previsión y planeamiento.

ELEMENTOS
SEGÚN ENFOQUE
URWICK

- Investigación
- Previsión
- Planeamiento
- Organización
- Coordinación
- Dirección (Mando)
- Control



1.3 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Aunque la organización es en cierto modo igual a administración, Fayol hace una distinción sencilla:

La administración es un todo del cual la organización es una de las partes. Partiendo de esta división puede decirse además que la organización es una unidad social y una función administrativa.



Como unidad social en las que las personas interactúan, se divide en organización formal, que es aquella basada en una división racional del trabajo. Es la organización planeada, la que está en el papel.

Por el otro lado, está la organización informal, que no es más que aquella que surge espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

Como función administrativa, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de ellos, unos con otros.

1.4 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Son las normas o leyes capaces de resolver los problemas organizacionales. De acuerdo a Fayol, estos principios son aproximadamente catorce.

Todas las ciencias, incluso la administración, se debe basar en leyes. Henry Fayol aportó catorce principios, pero es necesario aclarar que la palabra principios no tiene ninguna rigidez, pues no hay nada rígido ni absoluto en la materia administrativa, todo en ella es cuestión de medida.

SEGÚN HENRY FAYOL

Fayol trató de definir sus principios generales de la siguiente manera:

1. División del trabajo

La división del trabajo es de orden natural, tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo, tiene como consecuencias, la especialización de las funciones y la separación de los poderes.



2. Autoridad y responsabilidad

La autoridad es el derecho de mandar, de dar órdenes y el poder de hacerse obedecer. La responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. No se concibe autoridad sin responsabilidad, ya que es un corolario de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas.

3. Disciplina

Es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestando acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

“La disciplina es como la hacen los jefes”.

Los medios más eficaces para mantenerla y establecerla son:

- a. Los buenos jefes en todos los grados,
- b. Las convenciones lo más claras y equitativas que sea posible
- c. Las sanciones penales juiciosamente aplicadas.

4. Unidad de mando

Para una acción cualquiera, un empleado no debe recibir órdenes más que de un solo jefe. La dualidad de mando es extremadamente frecuente y esta puede traer descontento, contrariedad y confusión en el trabajo.

5. Unidad de dirección



Un solo jefe para cada conjunto de actividades que tengan un mismo objetivo. No hay que confundir unidad de dirección (un solo jefe, un solo programa) con unidad de mando (un empleado no debe recibir órdenes mas que de un solo jefe). La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no deriva de ella.

6. Subordinación

De los intereses individuales a los intereses generales.

En una empresa el interés de un subordinado, o grupo de subordinados, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

Los medios de realización son los siguientes:

- a. La firmeza y el buen ejemplo de los jefes,



- b. Unas convenciones lo más equitativas posible,
- c. Una vigilancia atenta.

7. Remuneración del personal

Debe haber una justa y garantizada retribución para los empleados y para la organización.



Es el precio del servicio prestado. Lo que se busca en el modo de retribución es:

- a. Que se asegure una remuneración equitativa;
- b. Que se fomente el celo recompensando el esfuerzo útil;
- c. Que no pueda conducir a excesos de remuneración que sobrepasen el límite razonable.

Examinemos los modos de retribución:

- a. El pago por jornada. Se fija un precio de antemano, existe una vigilancia atenta.
- b. Pago por tarea. Depende de la ejecución de una determinada tarea, independientemente de la duración de ésta.
- c. Pago a destajo. Está en relación con el trabajo efectuado y carece de límite.

Cada uno de estos tres modos tiene desventajas y ventajas, y su eficacia depende de las circunstancias y de la habilidad de los jefes.

- * Primas: Para interesar al obrero en la buena marcha de la empresa, se añade a la tarifa de la jornada un suplemento llamado prima, la cual esta sujeta a condiciones determinadas. Ésta se puede otorgar diariamente o por año.
- * Participación en los beneficios: La idea de hacer participar a los obreros es muy seductora. La parte que le podría corresponder a un obrero sería de unos cuantos centavos en relación a un salario de cinco pesos. A un jefe medio no le es necesario un estímulo pecuniario para cumplir íntegramente su deber, pero no es indiferente a las satisfacciones materiales.

El patrono debe prestar sus cuidados, aunque no sea más que en interés del negocio, a la salud, la fuerza, la instrucción a la moralidad, y a la estabilidad de su personal. Puede ejercerse un interés fuera del establecimiento, a condición de que sea discreto y prudente.



Todos los modos que de retribución que pueden mejorar el valor y la vida del personal, y estimular el celo de los agentes de todas las categorías, deben ser objeto de una continua atención de parte de los jefes.

8. **Centralización**

Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.

Es un hecho de orden natural, y es simple cuestión de medida. Encontrar la medida que dé el mejor rendimiento total, tal es el problema de la centralización y de la descentralización. Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización; todo lo que disminuye la importancia de ese papel es centralización.

9. **Jerarquía o cadena escalar**

Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.



La vía jerárquica es el camino que siguen las comunicaciones y parten de la autoridad superior o que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Se admite generalmente que su principal causa es el temor a las responsabilidades pero en realidad es la insuficiente capacidad administrativa de los directivos.

10. **Orden**

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materias y las pérdidas de tiempo; la limpieza es un corolario de orden. El orden perfecto exige además que el lugar convenga al empleado y que el empleado convenga a su lugar.

11. **Equidad**



Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal. La justicia es la realización de las convenciones establecidas. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia. Exige en la explicación, mucha sensatez mucha experiencia y mucha bondad.



12. Estabilidad y duración (en un cargo) del personal

La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización.

Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y para llegar a realizarla bien, admitiendo que goce de las aptitudes necesarias. La inestabilidad es a la vez causa y consecuencia de la mala marcha de un negocio; está es también una cuestión de medida.

13. Iniciativa



La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito. La posibilidad de concebir y de ejecutar es lo que se llama iniciativa. La libertad de proponer y la de ejecutar son también, iniciativa, es preciso fomentar y desarrollar lo más posible esta facultad.

14. Espíritu de equipo – Unión de Personal

La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

La unión hace la fuerza. El principio que se debe observar es la unidad de mando, los peligros que hay que evitar son:

a. No se debe fomentar la división del personal.

Se necesita un talento efectivo para coordinar los esfuerzos, estimular, utilizar las facultades de todos y recompensar el mérito de cada uno sin despertar suspicacias celosas y sin alterar la armonía de las relaciones.

b. Abuso de las comunicaciones escritas.

Para tratar una cuestión de negocios o para dar una orden es más rápido operar verbalmente que por escrito, las relaciones deben ser verbales, se gana con ello rapidez claridad y armonía.

SEGÚN URWICK

Otros autores, como Urwick, simplifican los principios en cuatro:

1. Principio de especialización

Una persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible, lo que determina una división especializada del trabajo.

2. Principio de autoridad



Debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de base.

3. **Principio de la amplitud administrativa**

Destaca que cada superior no debe tener más de cierto número de subordinados. El número de subordinados varía según el nivel de los cargos y la naturaleza de estos.

4. **Principio de definición**



Los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos deben ser definidos por escrito y comunicados a todos.

1.5 CRITICAS DE LA TEORIA CLASICA

Finalmente, y luego de formulada la teoría clásica surgieron sus críticas. Estas son numerosas, contundentes y generalizadas.

Primeramente, la teoría clásica tiene un enfoque simplificado de la organización formal, dejando de lado la organización informal.

Segundo, la ausencia de trabajos experimentales que pudieran dar una base científica a sus afirmaciones y principios.

Fayol y sus seguidores denominaban principios, que es un sinónimo de ley, a sus afirmaciones que estaban basadas en su observación y que por lo tanto, eran empíricas y no demostradas.

Tercero, tiene un enfoque incompleto de la organización y la visualización de la organización como si ésta fuera un sistema cerrado.

Este enfoque incompleto radica en que no consideran el factor humano dentro de la organización.



AUTOEVALUACIÓN N° 01

1. ¿Qué entiende por la Administración?
2. ¿Cuáles son las funciones administrativas?
3. Indique cuáles son los elementos de la administración según Henry Fayol y explique.
4. Describa los principios de la Administración según Fayol.
5. ¿Cómo define Urwick los elementos de la administración?
6. Mencione como simplifican otros autores los principios de la administración.