



Universidad Autónoma del Estado de México

Centro Universitario UAEM Ecatepec



Administración 1

Dra. en A.P. EDIM MARTINEZ RODRIGUEZ
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
PRIMER SEMESTRE
SEMESTRE 2022B

PRESENTACIÓN.

La administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos) para alcanzar objetivos. Esta disciplina es un proceso de coordinación de actividades de trabajo, con el propósito de utilizar y estructurar los recursos con eficacia y eficiencia para alcanzar las metas, cumplir la misión y lograr la visión de cualquier organización. Por lo tanto, el administrador debe saber gestionar y/o utilizar los recursos organizacionales, al mismo tiempo que lograr un alto grado de satisfacción entre las personas que ejecutan el trabajo y el cliente/usuario que recibe el producto o servicio.

Administración y organización son dos conceptos íntimamente relacionados. La manera en que las principales corrientes del pensamiento administrativo (antiguas y contemporáneas) han concebido a la organización, como escenario del trabajo humano estratificado desigualmente donde las relaciones de poder están por todas partes y los recursos son escasos, es lo que marca algunas diferencias en la conceptualización de la administración. Esta pluralidad de enfoques, es el marco en el que se contextualiza la profesión del administrador, por lo que su reconocimiento y contrastación es una manera de formar un criterio para la aplicación general de la administración. Las cinco unidades que componen el presente programa procuran abordar este contexto

OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Discutir las principales corrientes del pensamiento administrativo (antiguas y contemporáneas) a través de la descripción y análisis de sus antecedentes y aportaciones para contextualizar la profesión y formar un criterio para la aplicación general de la administración.

SECUENCIA DIDÁCTICA

No	UNIDAD
1	La profesión de administración
2	Administración y organizaciones
3	Antecedentes históricos de la administración
4	Enfoques clásicos de administración
5	Enfoques contemporáneos de administración

Unidad 4. Enfoques clásicos de administración

Objetivo: Distinguir las escuelas clásicas de la administración y ubicarlas en los principales eventos histórico-socioeconómicos en el mundo y en México, con la finalidad de identificar el contexto de su origen y desarrollo, así como su existencia en las organizaciones modernas, con lo cual se inicia la detección de técnicas administrativas aplicables hasta nuestros días.

4.5 Las escuelas clásicas en el contexto histórico-socioeconómico en el mundo y en México

4.5 Las escuelas clásicas en el contexto histórico-socioeconómico en el mundo y en México



- Con el crecimiento, las grandes empresas de principios del siglo XX comenzaron a demandar más de lo que una organización pide a la planta de producción. Se empezó a hacer evidente la necesidad de una teoría de la administración general: un sistema de conocimientos para administrar la totalidad de las operaciones organizacionales. Ésa fue la etapa siguiente en el desarrollo de la teoría

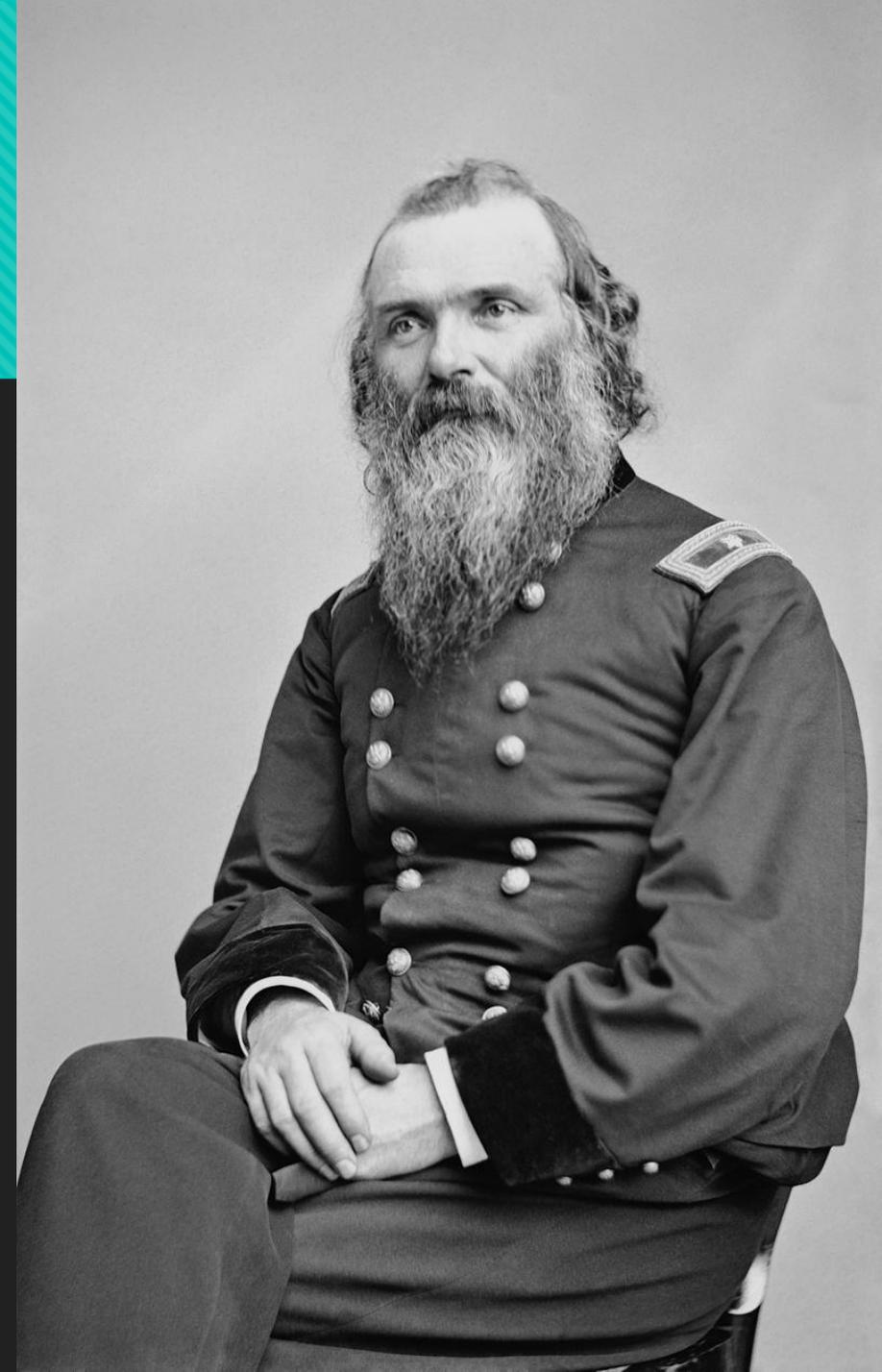


- En poco tiempo, las grandes empresas desarrollaron soluciones para organizarse en el nivel interno y profesionalizar su administración. Por ello fueron capaces de seguir creciendo y de sustentar su crecimiento, independientemente de quien las administrara. Ésa fue la contribución de las personas que diseñaron las estructuras organizacionales y las técnicas de administración de las grandes corporaciones modernas

- A finales de la década de 1920, esas ideas ya habían madurado y asumido la estatura de teorías sustentadas por una experiencia de éxito. Daniel McCallum y Harrington Emerson fueron los precursores de los grandes avances en esa área, cuyas figuras más importantes son Pierre du Pont y Alfred Sloan

DANIEL MCCALLUM

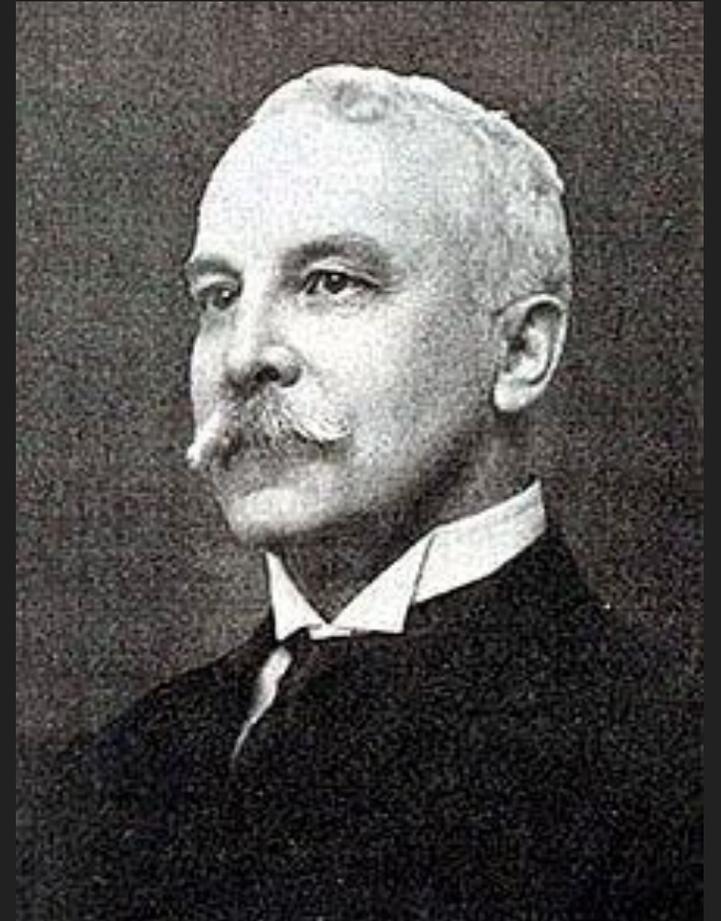
- El escocés Daniel McCallum (1815-1878) emigró hacia Estados Unidos, donde se convirtió en director general de un ferrocarril. En el siglo XIX, los ferrocarriles fueron las primeras empresas de gran tamaño que exigieron soluciones para administrar su desempeño global. A mediados de ese siglo, McCallum diseñó el primer organigrama conocido, en forma de árbol, para el Ferrocarril Erie



- Según él, cada estructura es adecuada para un fin con base en los mismos principios: estructura, líneas de autoridad, división del trabajo, sistema, disciplina; contabilidad, documentación y estadísticas; espíritu de equipo, cooperación y trabajo de equipo. El principal factor del proceso de organización es el “sistema”, el mecanismo de conjunto.

HARRINGTON EMERSON

- Harrington Emerson (1873-1913) es uno de los representantes de la transición de la administración científica hacia la administración general. Como hombre de negocios y político, tuvo una vida ventajosa al participar en forma activa en el movimiento de la administración científica. Trabajó con la contabilidad de costos, el costo estándar y los sistemas de incentivos salariales por la productividad, entre otros campos de interés



- En 1899 fundó la Compañía Emerson, que fue la primera empresa de consultoría en administración. Numerosas firmas contrataron sus servicios de consultor de eficiencia; de ellas, los ferrocarriles fueron sus clientes más importantes. Emerson creía que las ventajas de la abundancia de recursos naturales se perdían por la ineficiencia y el desperdicio. Mediante una organización apropiada, las máquinas, los materiales y los esfuerzos humanos podrían orientarse a aumentar la eficiencia y reducir el desperdicio.

- En una escala mucho mayor, la transición de la administración científica hacia la administración general de grandes organizaciones fue obra de Pierre du Pont (1870-1954) y Alfred Sloan (1875-1966).

PIERRE DU PONT

- A principios del siglo XX, Pierre du Pont fue el innovador que creó e implantó técnicas de administración, finanzas y operaciones en dos grandes corporaciones: DuPont y General Motors. Fundada en 1802, la empresa DuPont creció rápidamente como fabricante de pólvora. Hasta inicios del siglo XX, tuvo un régimen de administración familiar. A partir de 1915, Pierre fue nombrado presidente de la compañía; estuvo al frente de su ampliación, modernización y diversificación.



- Pierre creó una estructura organizacional jerárquica y centralizada, desarrolló técnicas de contabilidad y previsión de mercado, adoptó estrategias de diversificación e invirtió en investigación y desarrollo. También introdujo el principio del rendimiento de la inversión, que se convirtió en la base de las decisiones de administración financiera de la empresa. Ésta analizaba el rendimiento de la inversión mediante la técnica conocida como fórmula DuPont, la cual se basa en relaciones entre la información presentada por los estados financieros

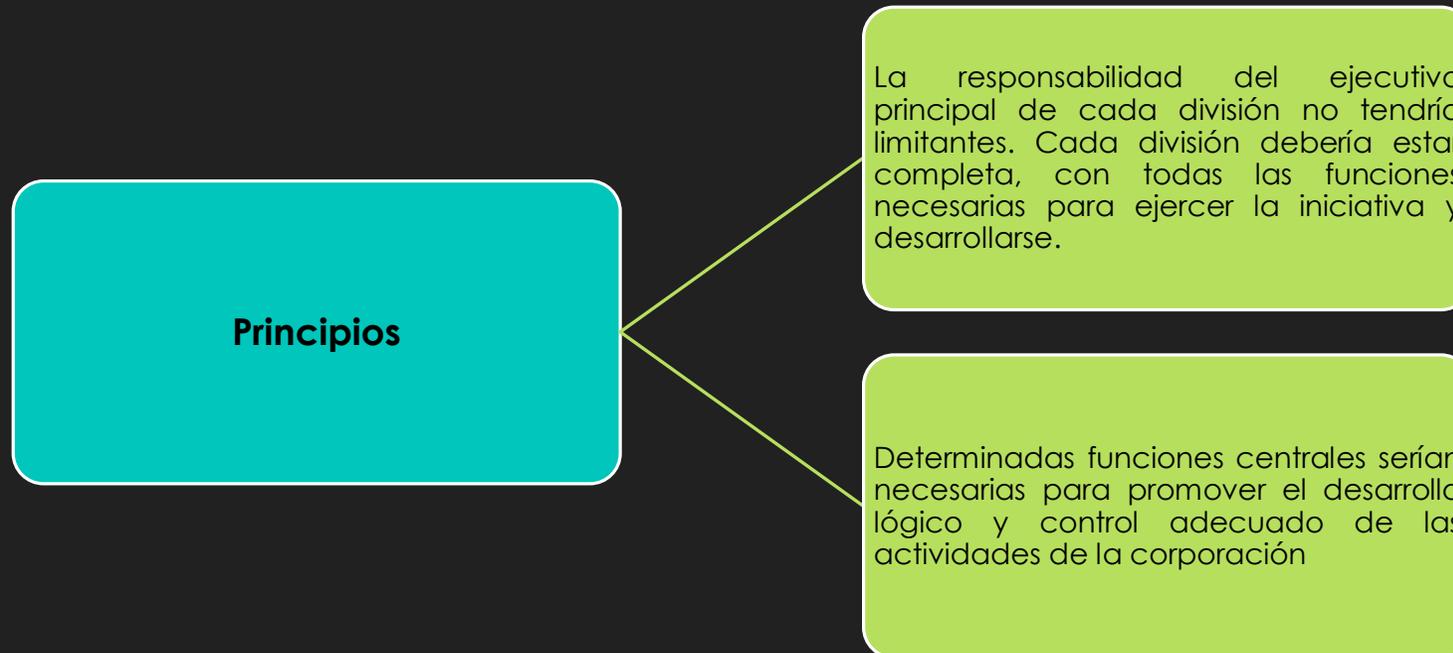
ALFRED SLOAN

- En 1914, DuPont compró acciones de General Motors. Hasta entonces, GM era un conglomerado de empresas que se habían ido comprando de manera gradual; ya se habían realizado diversos estudios que recomendaban su sistematización y profesionalización. Alfred Sloan, quien venía de las compañías compradas por GM, había producido uno de esos estudios.
- En 1920, una crisis financiera obligó a Pierre du Pont a aumentar su inversión en GM. Entonces asumió la dirección de la empresa y puso en práctica las recomendaciones de Sloan, quien fue nombrado presidente en 1923.



Principios de organización de Sloan

- Una directriz básica de los cambios hechos por Sloan consistió en establecer un mecanismo de control central que no perjudicara la autonomía de las unidades de negocios.



Implantación de la estructura

Para implantar esos principios, Sloan comenzó por definir en forma explícita las funciones de las diversas divisiones que constituían la corporación, cada una relacionada con las demás y con la corporación. Creó cuatro grupos de divisiones:

- Automóviles
- Accesorios
- Piezas
- Diversos

Política de productos

En forma paralela a la modificación de la estructura, Sloan procuró resolver en GM el problema básico de cualquier negocio: desarrollar y comercializar una línea rentable de productos. Para hacer frente a ese problema era preciso:

- Mejorar la calidad de los productos.
- Tomar decisiones sobre la cantidad y la variedad de vehículos y modelos.



Reformulación

- En 1922, Sloan mejoró sus dos principios de organización. Reforzó la autoridad del ejecutivo de cada división y de las funciones centrales corporativas. Además, hizo una distinción entre la administración y la definición de políticas.
- Esa reformulación dio a la empresa una estructura centralizada en cuanto a las políticas y descentralizada en cuanto a su aplicación, y su ejecución sería posible mediante la coordinación apropiada de las divisiones con la administración general o central.
- Sloan también creó otros comités, formados por ejecutivos de línea: comité de compras, técnico (o de desarrollo de productos) y de publicidad. General Motors se convirtió en el modelo de una organización grande y bien estructurada

- Después de Du Pont y Sloan, la estructuración de las organizaciones se consolidó como un área bien definida de estudios y de aplicaciones prácticas. Otros autores contribuyeron a ampliar las ideas de esos pioneros de la estructura organizacional. En este capítulo se estudiará a algunos pensadores importantes que continuaron el trabajo de los grandes organizadores.

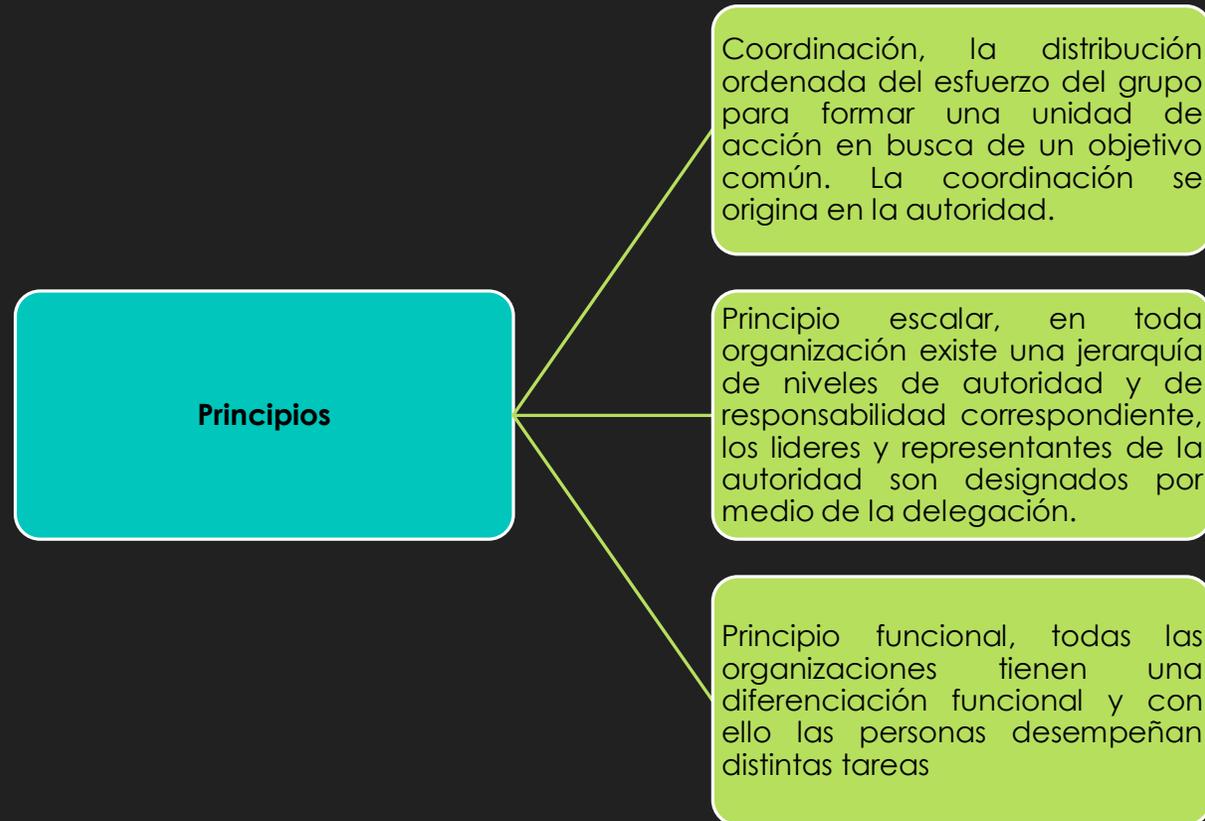
MOONEY Y REILEY

- James Mooney (1884-1957) fue ejecutivo de General Motors, a donde ingresó en 1920. Él y Alan C. Reiley (1869-1947) escribieron el libro *Onward Industry!* (El progreso de la industria), publicado en 1931. En 1939 se revisó y su título cambió a *Principios de organización*. En 1947, Mooney hizo otra revisión. Para Mooney y Reiley, toda la organización debía ser eficiente, no sólo su función de producción.



- Para ello era necesaria la coordinación eficiente de todas sus interrelaciones. En sus palabras, la administración... “actúa, dirige y controla los planes y los procedimientos de organización [...]”. La relación de la administración con la organización es similar a la relación de la psique con el cuerpo. Nuestro cuerpo es sólo el medio y el instrumento que la fuerza psíquica pone en movimiento para realizar sus fines y deseos”.

Mooney y Reiley formularon sus principios de organización:



GULICK Y URWICK

- Luther Gulick y Lyndall Urwick desarrollaron teorías para el entendimiento y la administración de las organizaciones, además de su trabajo sobre el papel de los gerentes. En sus Notas sobre la teoría de la organización, de 1937, Gulick comienza con la idea de que el objetivo principal de una organización es la coordinación. Así, las actividades similares deberían agruparse bajo una sola jefatura para evitar conflictos e ineficiencia

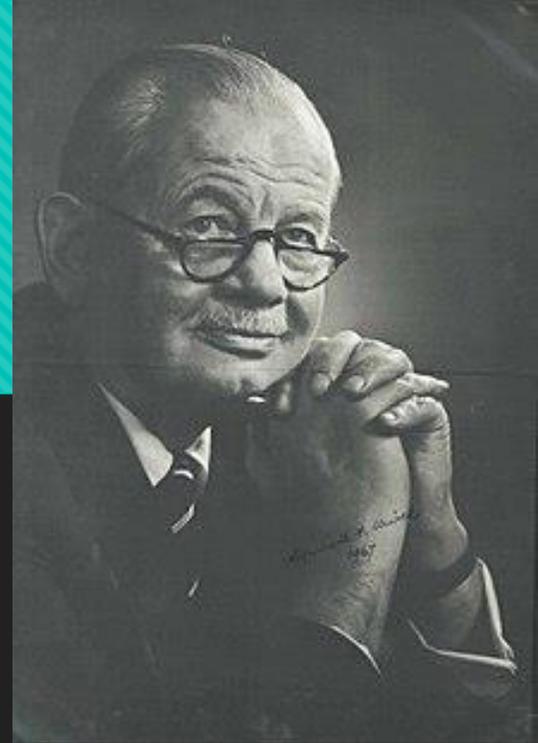


Para agrupar las actividades de acuerdo con su similitud, deben observarse cuatro principios:

- Propósito, o función desempeñada: el objetivo principal de la organización.
- Proceso: ingeniería, medicina, estadística, contabilidad, etcétera.
- Personas o cosas atendidas por la organización: clientes.
- Lugar: la ubicación del lugar en el que se ofrece el producto o servicio

Principios de Urwick

- Objetivo: toda organización debería ser la expresión de un propósito.
- Correspondencia: autoridad y responsabilidad deberían ser iguales.
- Responsabilidad: cada persona es responsable del trabajo de sus subordinados.
- Principio escalar: cadena de mando.
- Amplitud de control: ningún jefe puede supervisar el trabajo de más de cinco o seis subordinados.
- Especialización: cada persona debe tener sólo una función.
- Coordinación.
- Definición: cada tarea debe estar claramente especificada



GRAICUNAS

- Vytautas Graicunas nació en Lituania y se naturalizó estadounidense. Se hizo famoso por un estudio sobre la amplitud de control que publicó en la misma antología coordinada por Gulick y Urwick. Graicunas observó que, por el deseo de acumular poder y prestigio, los gerentes intentaban supervisar a cada vez más subordinados, añadiendo secciones y departamentos a su área de autoridad. Sin embargo, con el aumento de la amplitud de control se incrementaban también los problemas, con lo que se comprometía la capacidad de coordinación y se provocaban atrasos en el proceso de tomar decisiones.



- **Graicunas** creó una **fórmula** para calcular el número total de relaciones, conocida como Ecuación de **Graicunas**, en la que:

$$n(2n/2 + n - 1)$$

n es el número de personas supervisadas: Así, si un jefe tiene tres personas en su equipo, el número total de relaciones es:

$$3(23/2 + 3 - 1) = 18$$

Referencias

- Amaru, A. (2009). Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. Pearson Educación, México.