



FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA 1: FUNCIONES DEL GERENTE Y ENFOQUES GERENCIALES

PROFESOR: Esteban Fernández



Índice

1. Quién desempeña la función de gerente
2. Qué hace un gerente
3. Qué necesita un gerente
4. Enfoques clásicos y recientes de la administración



1. ¿QUIÉN DESEMPEÑA LA FUNCIÓN DE GERENTE?

Una **organización** es un conjunto de personas, agrupadas de una forma preestablecida, que actúan de forma coordinada para lograr unos objetivos comunes.

❖ **Objetivos**

❖ **Personas: operarios y gerente**

Objetivos

Resultados futuros que la organización espera alcanzar llevando a cabo de manera coordinada las actividades que tiene encomendadas.



Personas

- **Operarios:**

Personas que realizan una (o varias) tarea(s) individual o colectivamente sin tener que supervisar el trabajo de otros.

- **Gerente:**

Persona que coordina y supervisa el trabajo de los miembros de la organización para lograr los objetivos comunes

- Toma decisiones en condiciones de incertidumbre
- Dispone de recursos escasos susceptibles de usos alternativos
- **Consigue hacer las cosas por medio de las personas**
- Es evaluado por lo bien que hacen su trabajo las personas que coordina



Niveles gerenciales





2. ¿QUÉ HACE UN GERENTE?

DOS ENFOQUES:

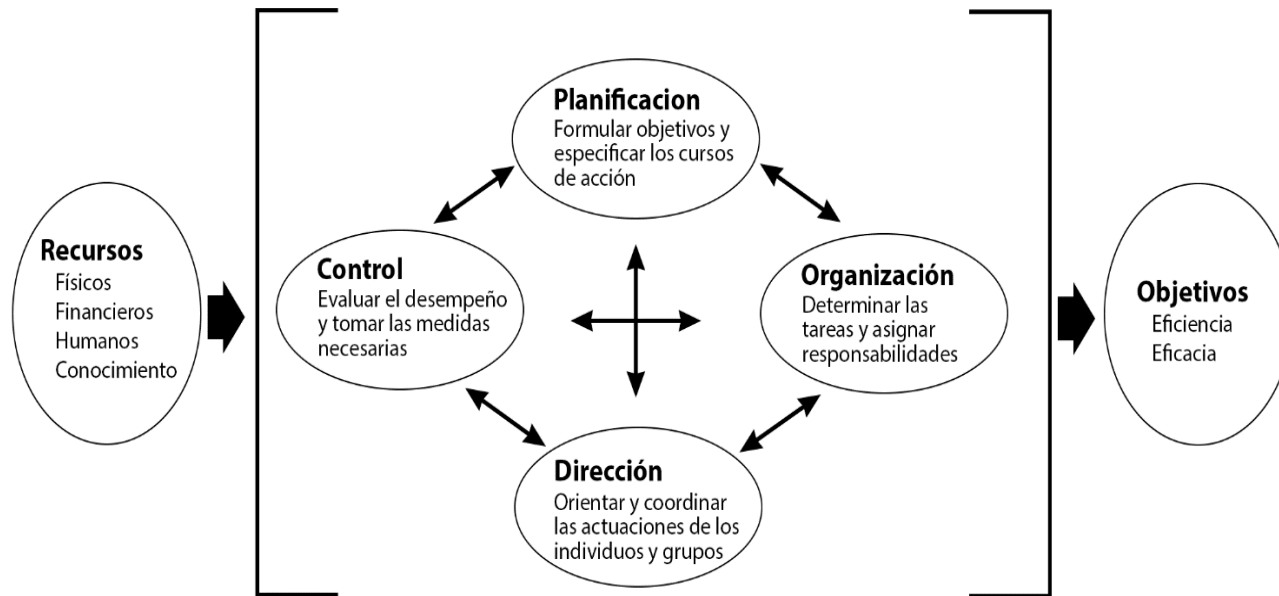
- Proceso administrativo (o administración)
- Roles gerenciales
 - Naturaleza del trabajo gerencial



Proceso administrativo (o administración o gerencia)

Henry Fayol (1841-1925) denominó proceso administrativo (o administración) al conjunto de tareas que lleva a cabo un gerente en el ejercicio de su responsabilidad.

Los libros de texto las agrupan en cuatro grandes categorías.





Planificar:

Especificar hacia dónde debe dirigirse la organización y cómo llegar a ese destino

- Formular los objetivos
- Determinar los cursos de acción (alternativas) a seguir teniendo en cuenta los recursos que posee o están a su alcance

Organizar:

Movilizar los recursos materiales y humanos para poner en práctica los planes

- Determinar qué tareas realizar, cómo deben agruparse y quién debe llevarlas a cabo
- Distribuir la autoridad y especificar la jerarquía
- Coordinar las actividades



Dirigir:

Orientar la actuación de cada individuo para hacerla converger con las de los demás en el logro de los objetivos organizativos

- Liderar
- Comunicar los objetivos
- Tomar decisiones
- Motivar a los trabajadores
- Solucionar problemas

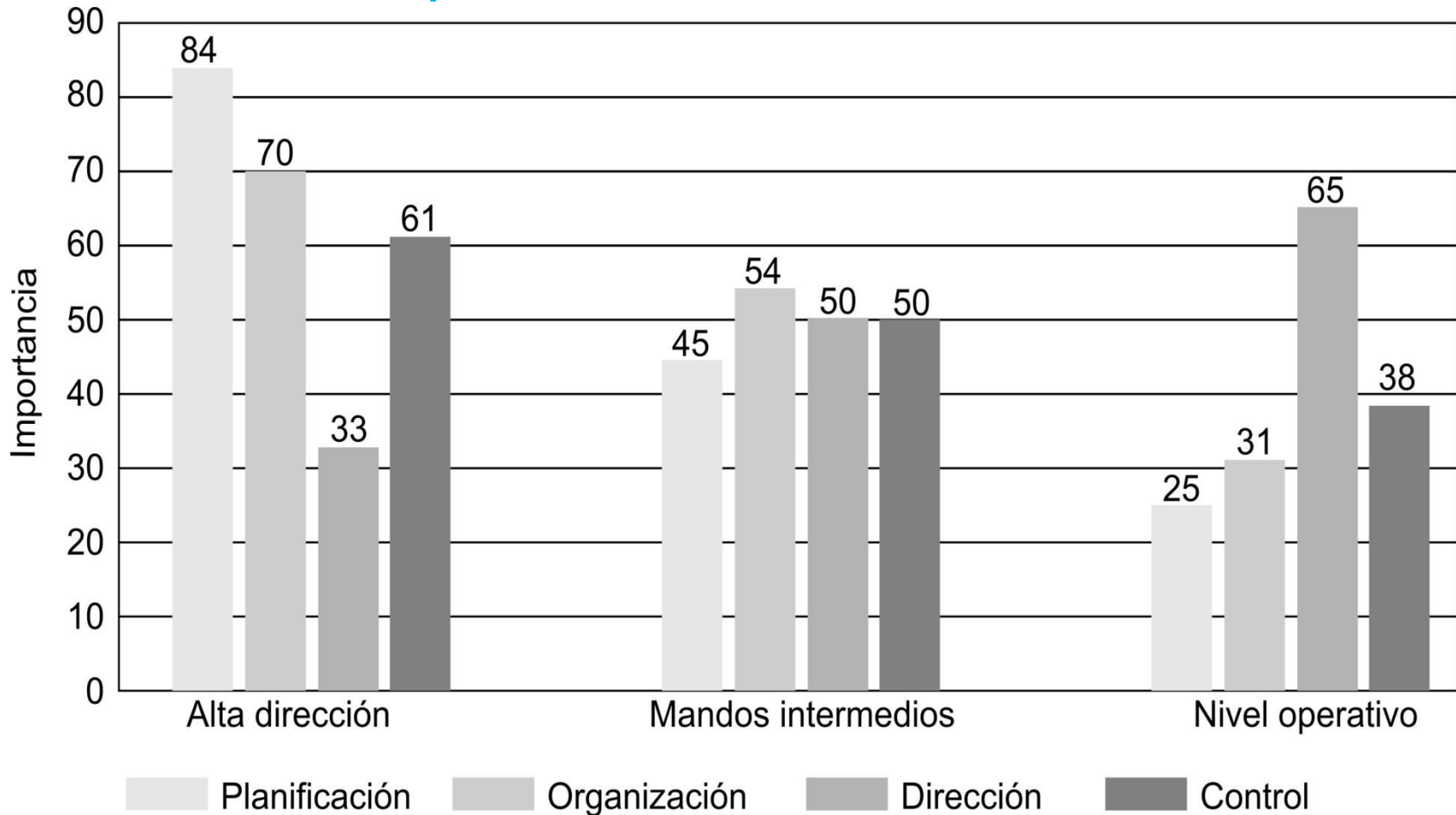
Controlar:

Medir y corregir el desempeño de la organización para asegurar que los resultados reales concuerdan con los previstos

- Establecer indicadores (o estándares) de desempeño
- Medir desempeño real y comparar con indicadores
- Llevar a cabo acciones correctivas



Importancia de las actividades básicas



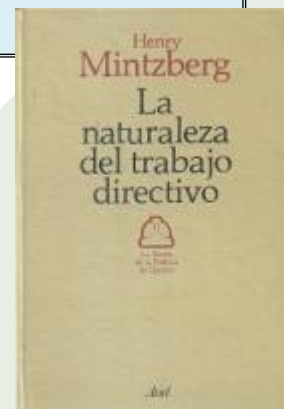
Gomez-Mejía, McCann y Page (1985)



Roles gerenciales (alta dirección)

Categoría	Roles	Actividad
Informativa	<i>Vigilante (monitor)</i>	Busca y recibe una gran variedad de información para desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su entorno.
	<i>Difusor</i>	Proporciona información a otros miembros de la organización.
	<i>Portavoz</i>	Transmite información al exterior mediante discursos, informes y memorandos.
Interpersonal	<i>Cabeza visible (representante)</i>	Figura simbólica, obligada a cumplir con una serie de deberes rutinarios de naturaleza legal o social.
	<i>Líder</i>	Dirige y motiva a los empleados. Crea equipos.
	<i>Enlace</i>	Mantiene una red de contactos con otras personas y organizaciones.
Decisoria	<i>Emprendedor</i>	Busca oportunidades. Inicia proyectos de mejora y provoca el cambio.
	<i>Gestor de problemas (anomalías)</i>	Toma medidas correctivas cuando la organización se encuentra ante anomalías imprevistas de importancia.
	<i>Asignador de recursos</i>	Decide quién recibe recursos, aprueba el presupuesto y fija las prioridades.
	<i>Negociador</i>	Representa a la organización en toda negociación importante.

Mintzberg (1973)





Roles gerenciales en pequeñas y grandes empresas

Importancia de los roles

Gerentes de
pequeñas empresas

Portavoz

Emprendedor
Cabeza visible
Lider

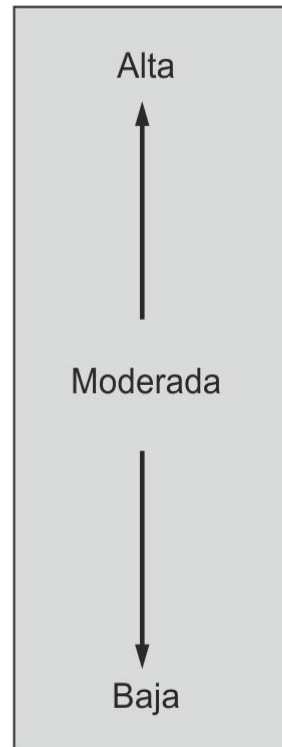
Difusor

Gerentes de
grandes empresas

Asignador de recursos

Enlace
Vigilante
Gestor de problema
Negociador

Emprendedor



Paolillo (1984)



Naturaleza del trabajo gerencial (alta dirección)

Actividad directiva	Porcentaje del día empleado	Duración media (en minutos)
Reuniones programadas	59%	61
Trabajo de despacho	22%	11
Reuniones imprevistas	10%	12
Llamadas telefónicas	6%	6
Visitas y paseos	3%	15



Características que definen las actuaciones de los gerentes (alta dirección)

- a) Variedad de problemas a los que deben hacer frente.
- b) Escasez de tiempo para dedicarlo a la reflexión debido a las constantes interrupciones que sufren.
- c) Manejo de varios problemas de manera simultánea.
- d) Brevedad en la toma de decisiones; a veces se toman de forma instantánea.

Todo ello les obliga a apoyarse en la **experiencia** adquirida a lo largo de su carrera (éxito si atinan el 50% de las veces).

Mitos sobre el trabajo gerencial (alta dirección)

Mito 1. El gerente es un planificador reflexivo y sistemático.

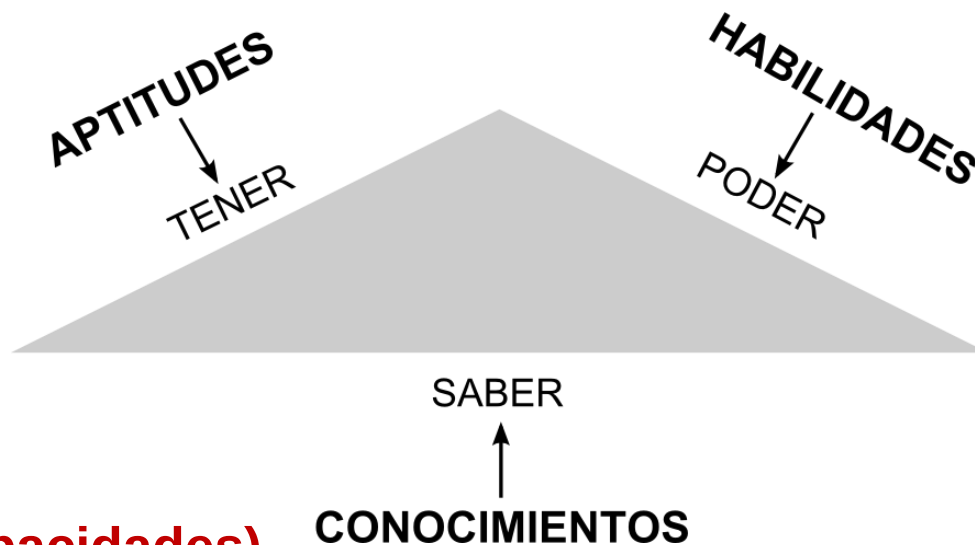
Mito 2. El gerente dedica mucho tiempo a planificar y a delegar y menos a ver a sus clientes y emprender negociaciones.

Mito 3. El gerente necesita y utiliza información global, la que mejor puede proporcionar un sistema de información a la dirección.

Mito 4. La administración de empresas es ya, o le falta poco para ser, una ciencia y una profesión.



3. ¿QUÉ NECESITA UN GERENTE?



Competencias (o capacidades)

Conjunto de conductas que contribuyen en la producción de los resultados esperados

- ☐ **Conocimiento:** lo que alguien sabe.
- ☐ **Habilidades:** destrezas para ejecutar una tarea con facilidad y precisión. Se derivan de la **experiencia**
- ☐ **Aptitudes:** atributos duraderos (capacidad cognitiva, capacidad física, ...)
- ☐ **Otras características de la personalidad:** incluyen todos los demás atributos personales, como factores de la personalidad o actitudes (creencias que moldean nuestra forma de hacer las cosas).



Competencias gerenciales y niveles jerárquicos

	Conceptuales	Interpersonales	Técnicas
Alta dirección			
Mandos intermedios			
Nivel operativo (primera línea)			

Conceptuales: dependen en buena medida de la educación y de la formación.

Interpersonales: se manifiestan en la forma en que un gerente se relaciona con los empleados que tiene a su cargo y con otros gerentes.

Técnicas: conocimientos y destrezas necesarios para realizar la actividad encomendada.



Competencias gerenciales desagregadas

Comunicación (formal, informal, negociación)

Cambio organizativo (creatividad, innovación)

Planificación y control (análisis y solución de problemas, aplicar el control, incentivar a los empleados)

Interpersonales (liderazgo, motivación, conflicto, desarrollo personal)

Toma de decisiones (acción estratégica, toma de decisiones individual y en grupo)

Globalización (sensibilidad cultural, idiomas)

Trabajo en equipo (diseño de equipos, dinámica de grupos)



ENFOQUES CLÁSICOS Y RECIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN



ENFOQUES CLÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Especialización del trabajo: Smith (1723-1790)

Administración científica: Taylor (1856-1915)

Proceso administrativo: Fayol (1841-1925)

Teoría burocrática: Weber (1864-1920)

PRIMEROS HUMANISTAS

Promotores: Mary Parket Follet (1868-1933) y

Chester Barnard (1866-1961)

Estudios Hawthorne (1924-1932)

TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

CIENCIA ADMINISTRATIVA (INVESTIGACIÓN OPERATIVA)

ADMINISTRACIÓN CONTINGENTE

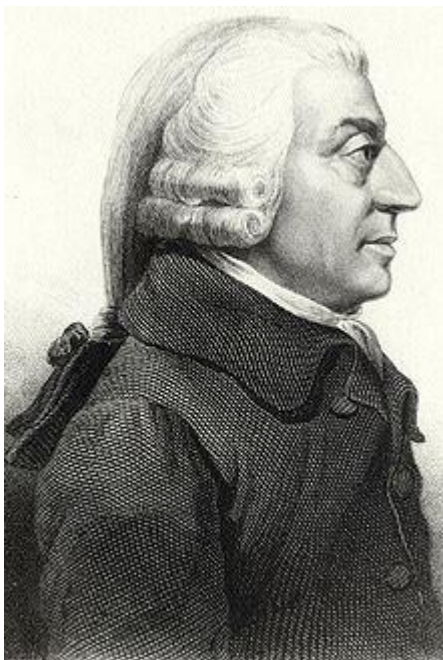
ENFOQUES RECIENTES EN LA ADMINISTRACIÓN

Teoría Z

Empresas excelentes

Gestión de la calidad total

Organización que aprende



Adam Smith
(1723-1790)

1 obrero =
entre 1 y 20

10 obreros =
48.000

An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (1776)

- Más pericia en la ejecución de la tarea
- Ahorro tiempo cambio de herramientas
- Favorece la innovación en maquinaria

Babbage (1791-1871)

- Facilita aprendizaje





Administración Científica



Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Shop Management (1903)

The Principles of Scientific Management (1911)

Estudios de tiempos (cronómetro)

1. Desarrollo de una ciencia que remplace los antiguos métodos empíricos (tiempo estándar de operación).
2. Selección científica del mejor hombre para cada tarea y formación del mismo en los procedimientos que debe seguir.
3. Cooperación con el obrero para que todo el trabajo se haga de acuerdo con los principios científicos que se aplican.
4. Distribución equitativa del trabajo y la responsabilidad entre el gerente y los obreros. El gerente asume todo el trabajo que exceda la capacidad de los obreros.

Trabajador de primera clase

Principio de excepción

Pensar y hacer

Incentivos económicos (tiempo estándar)

Universidad de Harvard 1909

LA MEJOR FORMA DE



Universidad de Oviedo

Máster en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2024-2025

Trece por Docena

Frank Gilbreth (1868-1924)
Lillian Gilbreth (1878-1972)



Estudios de movimientos (cámara de cine)

Nombre del therblig	Símbolo Adoptado	Símbolo en inglés	Color distintivo	Símbolo gráfico
Buscar	B	S (Search)	negro	
Seleccionar	SE	SE (Select)	gris claro	
Tomar (o asir)	T	G (Grasp)	rojo lago	
Alcanzar	AL	RE (Reach)	verde olivo	
Mover	M	M (Move)	verde	
Sostener	SO	H (Hold)	Ocre dorado	
Soltar	SL	RL (Release)	Carmin	
Colocar en posición	P	P (Position)	Azul	
Precolocar en posición	PP	PP (Pre-position)	Azul cielo	
Inspeccionar	I	I (Inspect)	Ocre quemado	
Ensamblar	E	A (Assemble)	Violeta oscuro	
Desensamblar	DE	DA (Disassemble)	Violeta claro	
Usar	U	U (Use)	Púrpura	
Demora (o retraso) inevitable	DI	UD (Unavoidable delay)	Amarillo ocre	
Demora (o retraso) evitable	DEv	AD (Avoidable delay)	Amarillo limón	
Planear	PL	PL (plan)	Castaño o café	
Descansar	DES	R (Rest to overcome fatigue)	Naranja	

Therbligs



Proceso Administrativo



Henri Fayol (1841-1925)

General and Industrial Management (1916; trd. 1949)

6 grupos actividades: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas (o gerenciales)

5 funciones gerenciales: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar

14 principios

Técnicas
Comerciales
Financieras
Seguridad
Contables
Administrativas

producción
compra, venta e intercambios
búsqueda y utilización óptima del capital
protección de propiedades y personal
incluyendo estadística
**planificar, organizar, mandar, coordinar
y controlar**





Teoría Burocrática



Maximilian Carl Emil Weber (1864-1920)

The Theory of Social and Economic Organization
(1921, trd. 1947)

BUROCRACIA

Diseño organizativo racional que persigue maximizar la eficiencia

El tipo ideal de burocracia es una construcción conceptual realizada a partir de ciertos elementos empíricos, que se agrupan de forma lógica, precisa y consistente, aunque en su pureza ideal no se encuentra nunca en la realidad

- *División del trabajo basada en la especialización.*
- *Jerarquía de autoridad bien definida.*
- *Reglas y procedimientos formales.*
- *Impersonalidad en las relaciones interpersonales.*
- *Selección para empleo y promoción basados en la competencia técnica.*



CARACTERÍSTICAS	Consecuencias positivas	Consecuencias negativas	
		Para el individuo	Para la organización
División del trabajo	Genera eficiencia	Alienación. Apéndice de la máquina. Sustituible	Visión limitada. Ley de Parkinson
Jerarquía de autoridad bien definida	Deja claro quién está al mando	Anula la voz de los trabajadores en la toma de decisiones (centralización)	Retrasa toma de decisiones. Distorsiona la información
Reglas y procedimientos formales	Los trabajadores saben qué se espera de ellos. Perpetúa la organización	Ritualismo burocrático (ahoga la creatividad)	Inercia. Desplazamiento de objetivos
Impersonalidad en las relaciones interpersonales	Limita los prejuicios y abusos	Deshumanización del trabajo	Desincentiva la fidelidad a la empresa
Selección y promoción basados en competencia técnica	Elimina el favoritismo y reduce el politiquero	Fomenta el principio de Peter	Ley de hierro de la oligarquía



Primeros Humanistas



Mary Parker Follett (1868-1933)

- Aspectos sociales y cooperativos
- Participación de los trabajadores

Chester Barnard (1886-1961)

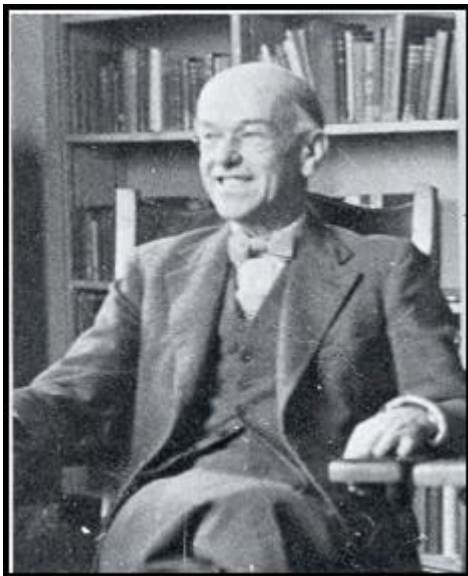
- Sistema social cooperativo
- Comunicación
- Teoría de aceptación de autoridad

Elton Mayo (1880-1949)

Estudios de Hawthorne (1924 a 1932)

Western Electric Company

- Efecto Hawthorne (o Pigmalión)
- Grupos informales





Administración Contingente: Sistemas mecánicista y orgánico

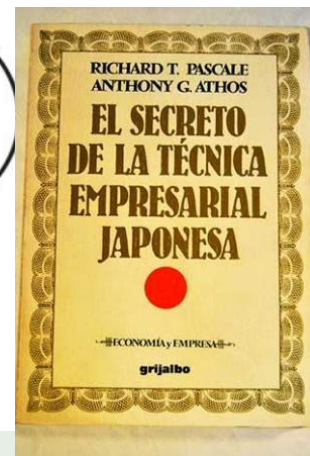
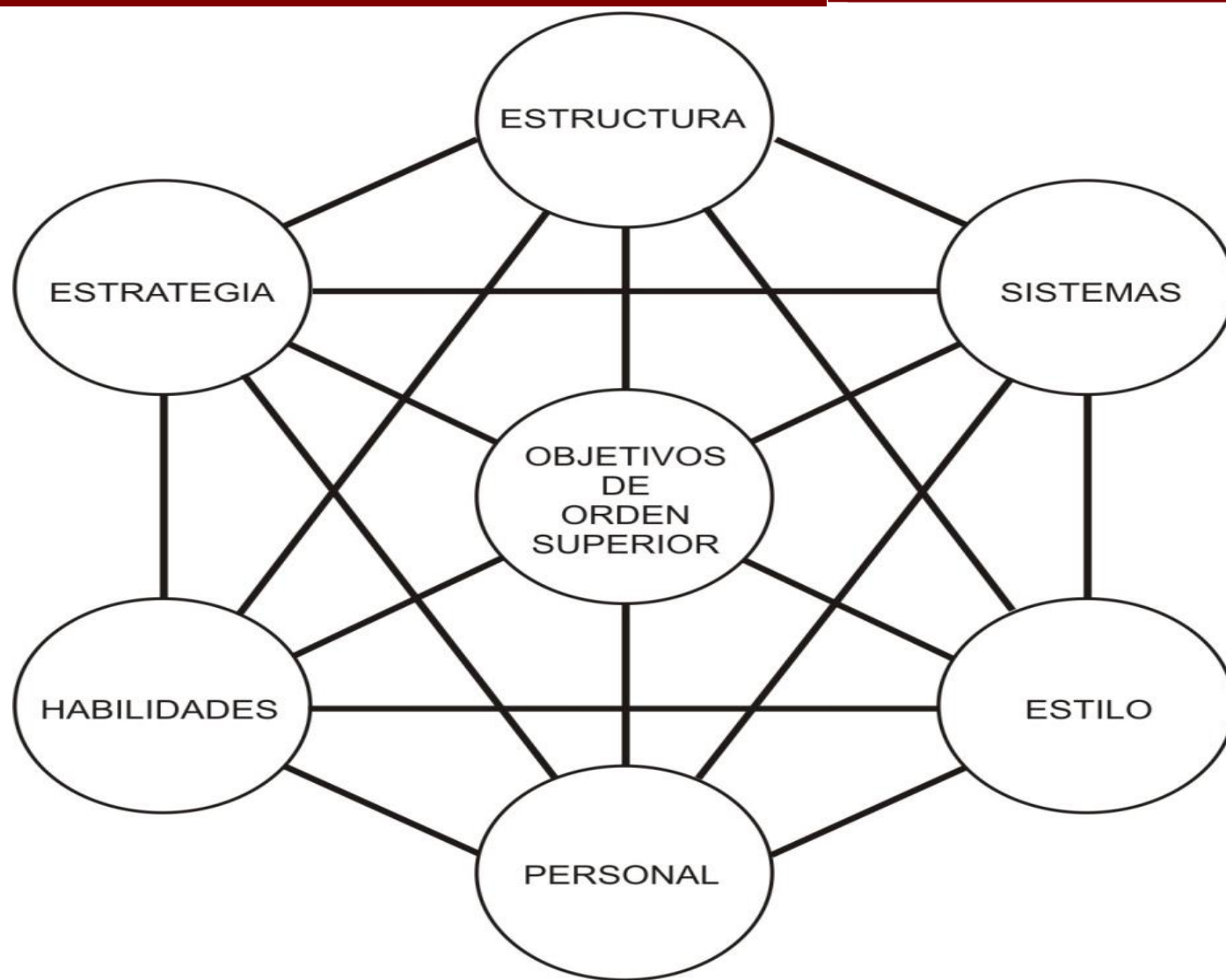
1. No existe una forma de organizar que sea la mejor

Sistema Orgánico	Sistema Mecanicista (burocrático)
1. Las tareas son más interdependientes: se destaca la importancia de las tareas y los objetivos de la organización.	1. Las tareas están muy fraccionadas y especializadas: se presta poca atención a aclarar la relación entre tareas y los objetivos de la organización.
2. Las tareas son ajustadas y redefinidas de una manera continua mediante la interacción entre los miembros de la organización.	2. Las tareas tienden a quedar definidas de una manera rígida a menos que la alta dirección las modifique formalmente.
3. Definición generalizada de los roles (los miembros aceptan una responsabilidad general por la realización de las tareas, más allá de una definición individual de los roles).	3. Definición de roles específicos (derechos, obligaciones y métodos técnicos prescritos para cada miembro).
4. Estructura en red de control, autoridad y comunicación. Las sanciones provienen más de una comunidad de intereses que de la relación contractual.	4. Estructura jerárquica de control, autoridad y comunicación. Las sanciones provienen de un contrato entre el empleado y la organización.
5. No se presupone que el líder es omnisciente: los centros de conocimientos identificados están en toda la organización.	5. Se presupone que la información pertinente a la situación y las operaciones de la organización le corresponde al ejecutivo principal.
6. La comunicación es, a la vez, vertical y horizontal, lo cual depende del lugar en que se encuentra la información necesaria.	6. Comunicación fundamentalmente vertical entre superior y subordinado.
7. La comunicación adopta fundamentalmente la forma de información y asesoramiento.	7. La comunicación adopta básicamente la forma de instrucciones y decisiones emitidas por superiores, y de información y requisitos de decisiones aportadas por inferiores.
8. Se concede a los compromisos con las tareas y los objetivos de la organización un mayor valor que a la lealtad o la obediencia.	8. Insistencia en la lealtad a la organización y la obediencia a los superiores.
9. Se vincula la importancia y el prestigio a las asociaciones y la competencia en el entorno externo.	9. Se vincula la importancia y el prestigio a la identificación con la organización y sus miembros.

2. No cualquier forma de organizar es igualmente eficaz



Administración Contingente: 7 S de McKinsey





Estrategia (strategy). Plan o curso de acción para asignar los limitados recursos de la empresa, a través del tiempo, con vistas a alcanzar unos objetivos definidos. Lo difícil no es formular una estrategia, sino ejecutarla.

Estructura (structure). Divide tareas y proporciona coordinación, refleja la línea de autoridad y el número de niveles jerárquicos.

Sistemas (systems). Los procesos y flujos que muestran cómo una organización consigue que las cosas se hagan (sistemas de información, procesos de fabricación, sistemas de gestión de la calidad total y sistemas de control son buenos ejemplos).

Personal (staff). Descripción demográfica de las categorías de personal importantes en la empresa (esto es, ingenieros, licenciados, etc.). No se usa *staff* en el contexto acostumbrado de contraposición a la línea.

Estilo (style). Comportamiento característico de los principales directivos para la obtención de los objetivos de la empresa. Designa igualmente la cultura de la organización.

Habilidades (skills). Atributos cruciales del personal clave o de la empresa en general.

Objetivos de orden superior (superordinate goals) o valores compartidos (shared values). Las nociones significativas o ideas-fuerza que una organización inculca a todos sus miembros.



Universidad de Oviedo

Empresas Excelentes (Peters y Waterman)



(1982, trd. esp. 1984)

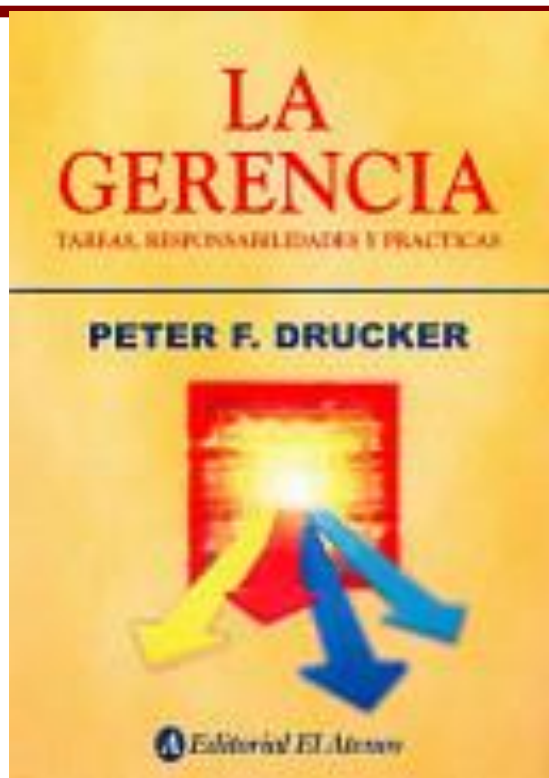


Thomas J. Peters (1942-)

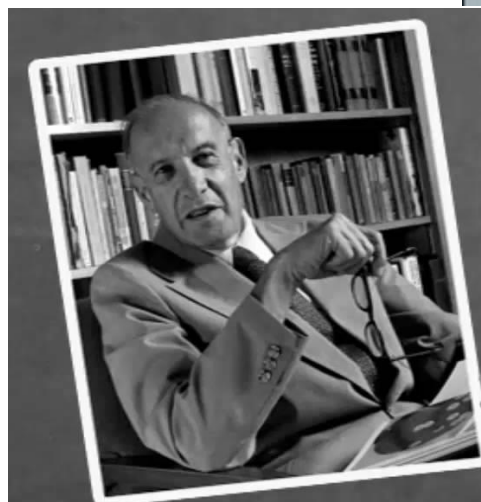


Empresas Excelentes (Peters y Waterman)

- 1. Énfasis en la acción**
- 2. Proximidad al cliente**
- 3. Autonomía e iniciativa**
- 4. Productividad contando con las personas**
- 5. Valores claros y «manos a la obra»**
- 6. Zapatero a tus zapatos**
- 7. Estructuras sencillas, *staff* reducido**
- 8. Tira y afloja simultáneo**



1909-2005



Los planes son solamente buenas intenciones a menos que degeneren inmediatamente en trabajo duro.

Peter Drucker (1909-2005)