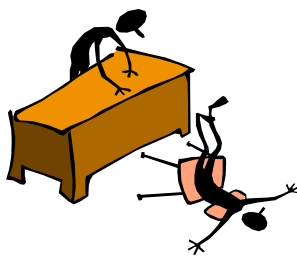




CAPÍTULO 2

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Parte 2



MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN

MAGISTER EN GESTIÓN



AGENDA DE LA CLASE

- La obra de Henry Fayol
- Teoría clásica de la organización
- Evaluación crítica de la teoría clásica



MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN

2



La obra de Henry Fayol



- **Henry Fayol**
- Nació en Estambul, 1841 - falleció en París, 1925)
- Ingeniero y teórico de la administración de empresas.
- Nacido en el seno de una familia burguesa, Henry Fayol se graduó como ingeniero civil de minas en el año 1860 y desempeño el cargo de Ingeniero en las minas de un importante grupo minero y metalúrgico, la Sociedad Anónima Commentry Fourchambault.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

3

MAGISTER EN GESTIÓN



La obra de Henry Fayol



- En 1878, en el Congreso de París de la Sociedad Industrial Minera, celebrado con motivo de la Exposición Universal, Fayol presentó un informe sobre la alteración y la combustión espontánea de la hulla expuesta al aire.
- Este trabajo tuvo una gran acogida y consagró a Fayol como un hombre de ciencia.
- En 1888 había alcanzado ya el puesto de director general de la Commentry Fourchambault. Se jubiló en 1918.
- Henry Fayol es sobre todo conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. Expuso sus ideas en la obra *Administración industrial y general*, publicada en Francia en 1916.

ROJAS ROJAS

4

MAGISTER EN GESTIÓN



La obra de Henry Fayol



- Tras las aportaciones realizadas por Taylor en el terreno de la organización científica del trabajo, Fayol, utilizando una metodología positivista, consistente en observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época.
- En otra obra suya, *La incapacidad industrial del estado* (1921), hizo una defensa de los postulados de la libre empresa frente a la intervención del Estado en la vida económica.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN

5



La obra de Henry Fayol



- El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales:
 - la división del trabajo,
 - la aplicación de un proceso administrativo y
 - la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.
- Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas,
- la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN

6



La obra de Henry Fayol

- Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar:
 - la división del trabajo,
 - la disciplina,
 - la autoridad,
 - la unidad y jerarquía del mando,
 - la centralización,
 - la justa remuneración,
 - la estabilidad del personal,
 - el trabajo en equipo,
 - la iniciativa,
 - el interés general, etc.



MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

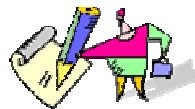
MAGISTER EN GESTIÓN

7



Funciones básicas de la empresa

1. Técnicas
2. Comerciales
3. Financieras
4. De seguridad
5. Contables
6. Administrativas



MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN

8



Concepto de administración

- Para Fayol el acto de *administrar* consiste en:
 - *Planear*: visualizar el futuro
 - *Organizar*: construir la estructura
 - *Dirigir*: guiar, orientar al personal
 - *Coordinar*: enlazar, unir, armonizar
 - *Controlar*: verificar que todo ocurra de acuerdo a lo establecido

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

9



Concepto de administración

- **Prever**: es formular el programa de acción,
 - el plan es el resultado,
 - la conducta a desarrollar,
 - las etapas a cumplir y
 - los medios a utilizar;
- Al haber programa de acción, la necesidad de que exista unidad de programa, de que exista continuidad, que posea suficiente elasticidad para adecuarse de ser necesario a hechos imprevistos y que posea la suficiente precisión.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

10



Concepto de administración

- **Organizar**: es dotar a la organización del cuerpo social e instrumental.
 - El órgano mas desarrollado de la empresa será sin duda el de la función profesional de la empresa
 - Ej.: los accionistas, la dirección General, el Estado Mayor, etc.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

11



Concepto de administración

- **Mandar**: Consiste en hacer funcionar el cuerpo social. Establece al jefe la exigencia de:
 - conocer al personal que depende directamente,
 - eliminar a los incapaces, conocer convenios y nomás,
 - dar buen ejemplo de sus actos, realizar inspección al cuerpo social, realizar conferencias y labrar actas de ellas,
 - no dejar absorber por detalles, desarrollar la unión.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

12



Concepto de administración

- **Coordinar**: es lograr armonía entre los actos. Son síntomas de buena coordinación:
 - servicios de acuerdo unos con otros; cada uno se entera de los actos internos que lo afectan, el programa de acción de adecua a las circunstancias.
 - Resultan ser excelente medios de coordinación las conferencias entre jefes y subordinado entre todas las líneas ascendentes de la organización.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

13



Concepto de administración

- **Controlar**: es verificar que actos se realizan conforme al programa y a las ordenes impartidas.
 - Se aplica a las personas, las cosas, y los actos. Señala faltas y errores para ser corregidos y evitar su repetición.
 - Para que sea útil debe aplicarse las sanciones y las correcciones en tiempo oportuno.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

14



Concepto de administración



A medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la extensión de la función administrativa, en tanto que cuando se desciende, disminuye la función administrativa y aumenta la función técnica.. la capacidad administrativa varia según el grado jerárquico y el tipo de empresa.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

15



Concepto de administración

El buen administrador debe tener ciertas cualidades en las que se destacan:

- cualidades físicas,
- salud,
- destreza;
- cualidades intelectuales ,
- comprender,
- aprender,
- discernir;
- cualidades morales,
- energía,
- firmeza,
- coraje,
- decisión,
- tacto,
- dignidad,
- cultura general,
- conocimientos varios

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

16



Proporcionalidad de las funciones administrativas

- Para Fayol las funciones administrativas se reparten por todos los niveles de la jerarquía de la empresa y no son privativas de la alta dirección
- En otras palabras, no son privilegio de los directores, sino que se distribuyen proporcionalmente entre los niveles jerárquicos

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

17



Proporcionalidad de las funciones administrativas

- Las conclusiones de Fayol son las siguientes:
 - La capacidad principal de un obrero es la capacidad técnica
 - A medida que se aumenta en la escala jerárquica, la importancia relativa de la capacidad administrativa aumenta, mientras que la capacidad técnica disminuye
 - La capacidad principal del director es la capacidad administrativa

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

18



Proporcionalidad de las funciones administrativas

- Las capacidades comercial, financiera, de seguridad, y contabilidad tienen la máxima importancia para el quinto y sexto grado del nivel jerárquico. A medida que se asciende la importancia relativa disminuye y tiende a nivelarse en cada categoría.
- A partir del cuarto o quinto nivel jerárquico, el coeficiente de las funciones administrativas aumenta a costa de las otras funciones, que disminuyen

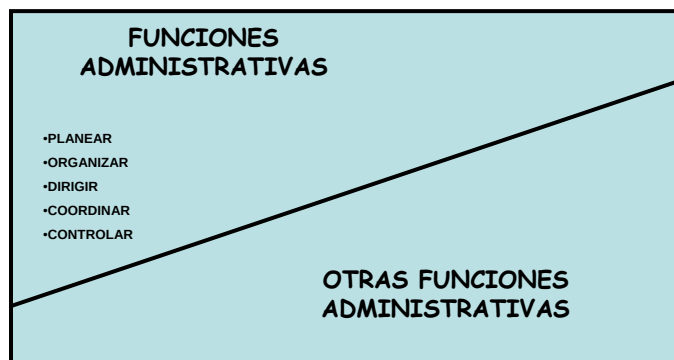
MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN

19



Proporcionalidad de las funciones administrativas



MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN

20



Diferencia entre administración y organización

- Para Fayol la administración es un todo del cual la organización es una de sus partes
 - Su concepto amplio y comprensivo de administración es como un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados
 - Incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, como los de planeación, dirección y control
- La organización se refiere solamente al establecimiento de la estructura y de la forma y es por lo tanto estática y limitada

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

21

MAGISTER EN GESTIÓN



Diferencia entre administración y organización

- Luego, la palabra organización se utilizará con dos significados:
 - Como unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos.
 - Organización formal
 - Organización informal
 - Como función administrativa y parte del proceso administrativo.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

22

MAGISTER EN GESTIÓN



Principios generales de la administración, según Fayol

Se trata de un conjunto de condiciones o reglas para asegurar el buen funcionamiento del cuerpo social:

1. - **División de trabajo** - Es el principio de la especialización en la utilización de la mano de obra.
 - La división del trabajo se establece para producir más y mejor aprovechando que la repetición de una misma tarea de el hombre: habilidad, seguridad y precisión.
 - Con la especialización que es su consecuencia surge la división de poderes.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

23



Principios generales de la administración, según Fayol

2. - **Autoridad Responsabilidad**- ambas están íntimamente relacionadas. La autoridad es una combinación de autoridad formal y autoridad personal. Una y otra deben estar balanceadas.
3. - **Disciplina**- es el respeto por convenciones, acuerdos destinadas a crear obediencia. Para que exista disciplina es necesario existan buenos jefes, acuerdos claros y justos; su falta provoca caos administrativo.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

24



Principios generales de la administración, según Fayol

4.- **Unidad de mando**- los agentes al ejecutar un acto debe recibir ordenes únicamente de un solo jefe.

- Las organizaciones no se adaptan a la dualidad de mando.
- Existen muchas razones que invitan a utilizarla como son: el deseo de ganar tiempo.
- A pesar de ello los agentes cuando reciben órdenes contradictorias se acogen a aquélla que mejor interpretan y no la que mejor viene a la organización;
- surgen las distintas jerarquías de los emisores de las órdenes contrapuestas;
- intentan sobrevivir la crisis más que actuar para la empresa.
- Todo esto lleva a defender el principio de unidad propuesto.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

25

MAGISTER EN GESTIÓN



Principios generales de la administración, según Fayol

5.- **Unidad de dirección**- un solo jefe y un solo programa de acción para un conjunto de operaciones que tienen un mismo fin.

6.- **Subordinación del interés particular al interés general**- las debilidades, el egoísmo y la ambición suelen hacer perder de vista el interés general.

- Los medios para realizar la conciliación entre estos intereses son:
 - 1) la firmeza y el buen ejemplo de los jefes.
 - 2) convenios equitativos.
 - 3) atenta vigilancia.
- Convenios implica reglas de juego, reglamentos, cultura organizacional.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

26

MAGISTER EN GESTIÓN



Principios generales de la administración, según Fayol

7.- **Remuneración al personal**- el precio por los servicios prestados debe ser equitativo y satisfacer a ambas partes.

- Depende de las circunstancias externas del ambiente, del valor de los agentes y del modo de retribución adoptado.
- Los modos utilizados son: el jornal, por tarea, por pieza.
- Así el pago por tiempo no reconoce el avance del trabajo, el pago por pieza desconoce la calidad, el pago por trabajo suele ser difícil en tareas grupales.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

27

MAGISTER EN GESTIÓN



28



Principios generales de la administración, según Fayol

10. - **Orden**- un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

- En cuestión de materiales se trata de evita las pérdidas de materiales y de tiempo.

- En cuestión de orden social implica el hombre adecuado para la tarea adecuada.

11. - **Equidad**- significa una mezcla de lealtad , justicia y benevolencia.

- Muchas veces el jefe debe llenar los vacíos que los convenios y reglas dejan.

29

MAGISTER EN GESTIÓN



Principios generales de la administración, según Fayol

12. - **Estabilidad del personal**- en general en las empresas prósperas el personal es estable.

- Un jefe de alta categoría es muy caro.

- La gerencia debe lograr establecer sistemas que retengan al personal.

13. - **Iniciativa**- es la capacidad de concebir y ejecutar cosas.

- Requiere mucho tacto incentivar la iniciativa en el marco del respeto a la autoridad y disciplina.

- La descentralización de autoridad facilita la iniciativa.

30

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN



Principios generales de la administración, según Fayol

14.- **Espíritu de equipo**- se debe evitar dividir al personal y abusar de las comunicaciones escritas.

- Las comunicaciones verbales aseguran armonía, claridad y rapidez.



31



Teoría de la organización

Veremos a continuación:

- La administración como ciencia
- Teoría de la organización
- División del trabajo y especialización
- Coordinación concepto de línea y staff



32



La administración como ciencia

- Los seguidores de la teoría clásica afirman que ambas organización y administración deben ser estudiadas con métodos científicos.
- Fayol afirmaba que la enseñanza en las aulas era absolutamente necesaria y posible de llevar a cabo



MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

33



Teoría de la organización

- La teoría clásica concibe la organización como una estructura.
- Para Fayol, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada.
- Para Mooney, "la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común."
- Para Mooney, Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo, así, la preocupación por la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica.
- Para la teoría clásica los aspectos organizacionales se analizan de arriba hacia abajo (de la dirección a la ejecución) y del todo para las partes, exactamente al contrario del enfoque de la administración científica de Taylor.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

34



Teoría de la organización

- Para Fayol, los principales aspectos de la teoría de la organización son tratados en algunos de sus principios:
 - División del trabajo
 - Ppio. De especialización necesaria para utilizar eficientemente a las personas
 - Autoridad y responsabilidad
 - Es el poder derivado de la posición ocupada por las personas
 - Unidad de mando
 - Una persona debe recibir ordenes de un sólo superior

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN

35



Teoría de la organización

- Unidad de dirección
 - Cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan
- Centralización
 - Se refiere a la concentración de la autoridad en la cima jerárquica de la organización
- Jerarquía o cadena escalar
 - Debe existir una línea de autoridad, del nivel más alto al más bajo de la organización
 - Toda orden pasa por los niveles intermedios hasta llegar al punto donde debe ser ejecutada.

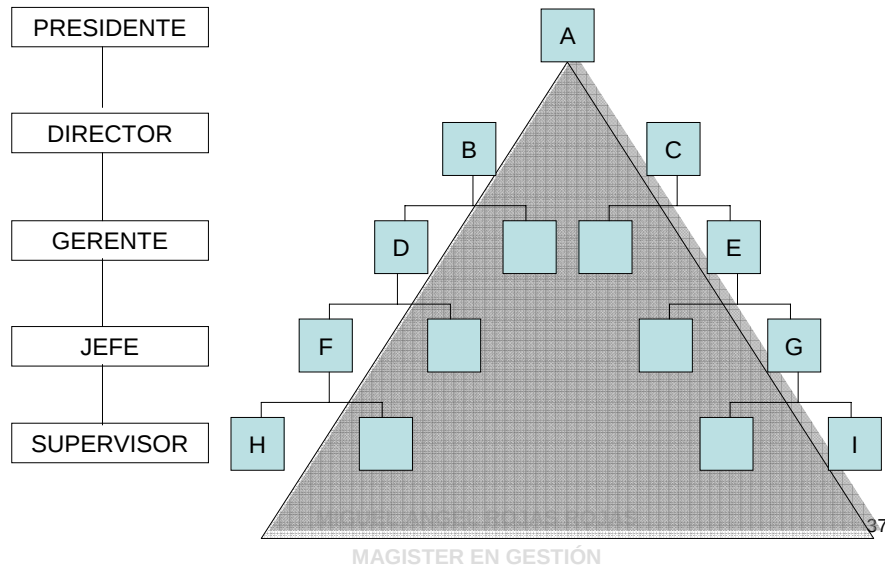
MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN

36



Teoría de la organización



División del trabajo

- De acuerdo a Luther Gulick, "la división del trabajo constituye la base de la organización".
- Esta conduce a la especialización y a la diferenciación de las tareas.
- La idea básica era que las organizaciones con elevada división del trabajo serían más eficientes que aquellas con poca división del trabajo.
- La administración clásica trata de esta división por departamentos, en tanto que la administración científica trata la división del trabajo a nivel operativo, dividiendo el trabajo de éste.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

38



División del trabajo

- La división del trabajo además puede ser en dos direcciones:
 - Vertical y
 - Horizontalmente.
- La primera de ellas corresponde a los niveles de autoridad y responsabilidad, definiendo los diferentes escalones de la organización.
- La otra, según los diferentes tipos de actividades desarrolladas en la organización; en un mismo nivel jerárquico, cada departamento o sección pasa a ser responsable por una actividad específica y propia.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

39

MAGISTER EN GESTIÓN



Coordinación

- La coordinación debe ser basada en una comunión real de intereses.
- La coordinación indica que hay un punto de mira u objetivo a alcanzar que debe guiar los actos de todos.
- La presuposición básica era la de que cuanto mayor la organización y cuanto mayor la división del trabajo, tanto mayor será necesaria la coordinación, para asegurar la eficiencia de la organización como un todo.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

40

MAGISTER EN GESTIÓN



Concepto de línea y de staff

- Uno de los tipos más simples de organización es la llamada organización lineal, ésta se basa en los principios de:
 - Unidad de mando o supervisión única.
 - Unidad de dirección.
 - Centralización de la autoridad.
 - Cadena escalar.



MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

41



Concepto de línea y de staff

- En la organización lineal, los órganos que componen la organización siguen rígidamente el principio escalar - autoridad de mando.
- Sin embargo, para que los órganos de línea se puedan dedicar exclusivamente a sus actividades especializadas, se hace necesario contar con otros órganos encargados de la presentación de servicios especializados extraños a las actividades de los órganos de línea.
- Esos órganos que prestan servicios se llaman de "staff" o de asesoría los cuales proveen servicios, consejos, recomendaciones, etc.
- Los órganos de staff no obedecen al principio escalar ni poseen autoridad en relación a los órganos de línea.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

42



Elementos de la administración

- Según Lyndall Urwick

- 1. Investigación.
- 2. Previsión.
- 3. Planeamiento.
- 4. Organización
- 5. Coordinación.
- 6. Mando.
- 7. Control.

Lo único que hizo fue desdoblar el primer elemento de Fayol, la previsión, en tres fases distintas para mayor claridad

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN

43



Principios de la administración, según Urwick

- Propuso cuatro principios:

- Principio de especialización

- Una persona debe realizar una sola función en cuanto sea posible
- Este ppio. Da origen a la organización de línea, staff y a la funcional

- Principio de autoridad

- Debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN

44



Principios de la administración, según Urwick

- Propuso cuatro principios:
 - Principio de amplitud del control
 - Cada superior no debe tener más de un cierto número de subordinados que varía según el nivel de los cargos y la naturaleza de los mismos
 - Principio de definición
 - Los deberes, la autoridad y la responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con otros deben ser definidos por escrito y comunicados a todos

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

45



Elementos de la administración

LUTHER GULICK. considerado el autor más erudito de la teoría clásica, propone siete elementos de la administración como las principales funciones del administrador:

1. **PLANEAMIENTO:** Es la tarea de trazar las líneas generales de las cosas que deben de ser hechas y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
2. **ORGANIZACIÓN:** Es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, definidas y coordinadas para el objetivo en cuestión.
3. **ASESORÍA:** Es la función de preparar y entrenar al personal y mantener condiciones favorables de trabajo.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

46



Elementos de la administración

4. **DIRECCIÓN:** Es la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales, y más aún, la de funcionar como líder de la empresa.
5. **COORDINACIÓN:** Es el deber de establecer relaciones entre las partes de trabajo.
6. **INFORMACIÓN:** Es el esfuerzo de mantener informados respecto de los que pasa, a aquellos ante quienes el jefe es responsable; esfuerzo que presupone naturalmente la existencia de registros, documentación, investigación e inspecciones.
7. **PRESUPUESTACIÓN:** Es la función que incluye todo lo que se dice respecto a la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestaria, o sea, el plan fiscal, la contabilidad y el control.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

47

MAGISTER EN GESTIÓN



Evaluación crítica de la teoría clásica

- Las críticas a esta teoría son numerosas, contundentes y generalizadas. Para mayor comprensión se clasifican:
 - Enfoque simplificado de la organización formal
 - Ausencia de trabajos experimentales
 - Ultrarracionalismo en la concepción de la administración
 - Teoría de la máquina
 - Enfoque incompleto de la organización
 - Enfoque de sistema cerrado

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

48

MAGISTER EN GESTIÓN



Evaluación crítica de la teoría clásica

- Enfoque simplificado de la organización formal
 - Conciben la organización en términos lógicos, formales y abstractos,
 - No se da importancia a los aspectos psicológicos y sociales
 - La preocupación por las reglas del juego es fundamental
 - Patían del supuesto que con la adopción de los principios generales de la administración se lograba la máxima eficiencia

MIGUEL ÁNGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN

49



Evaluación crítica de la teoría clásica

- Ausencia de trabajos experimentales
 - La falla más grave es el hecho que los autores no confrontaran la teoría con elementos de prueba
 - Falta comprobación científica en las afirmaciones de los autores clásicos.



MIGUEL ÁNGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN

50



Evaluación crítica de la teoría clásica

- Ultrarracionalismo en la concepción de la administración
 - Existe una preocupación excesiva por la presentación racional y lógica de sus proposiciones, sacrificando la claridad de sus ideas
 - La abstracción y el formalismo lleva a un análisis superficial y a una falta de realismo
 - El pragmatismo los lleva a°apelar a la experiencia directa para obtener soluciones aplicables de modo inmediato
 - La organización es un medio para para alcanzar la máxima eficiencia en aspectos técnicos y económicos

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

51

MAGISTER EN GESTIÓN



Evaluación crítica de la teoría clásica

- Teoría de la máquina
 - Se le denomina así porque algunos autores estiman que la organización debe ser dispuesta como una máquina
 - Los modelos de administrativos de Taylor y Fayol corresponden a la división mecanicista del trabajo
 - El enfoque mecánico, lógico y determinista de la organización fue el factor principal que condujo a los clásicos, de modo equivocado, a la búsqueda de una ciencia de la administración

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

52

MAGISTER EN GESTIÓN



Evaluación crítica de la teoría clásica

- Enfoque incompleto de la organización
 - Al igual que la administración científica, la teoría clásica sólo se preocupó de la organización formal, olvidando la organización informal.
 - La preocupación por la forma, el énfasis en la estructura lógicamente llevó a exageraciones.
 - No logró dar un tratamiento sistemático a la interacción entre la personalidad y los grupos informales ni a los conflictos intraorganizacionales.

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

53

MAGISTER EN GESTIÓN



Evaluación crítica de la teoría clásica

- Enfoque de sistema cerrado
 - La teoría clásica también trata a la organización como un sistema cerrado
 - Esta compuesto de pocas variables perfectamente conocidas y previsibles
 - Algunos aspectos pueden ser manipulados a través de principios generales y universales de administración

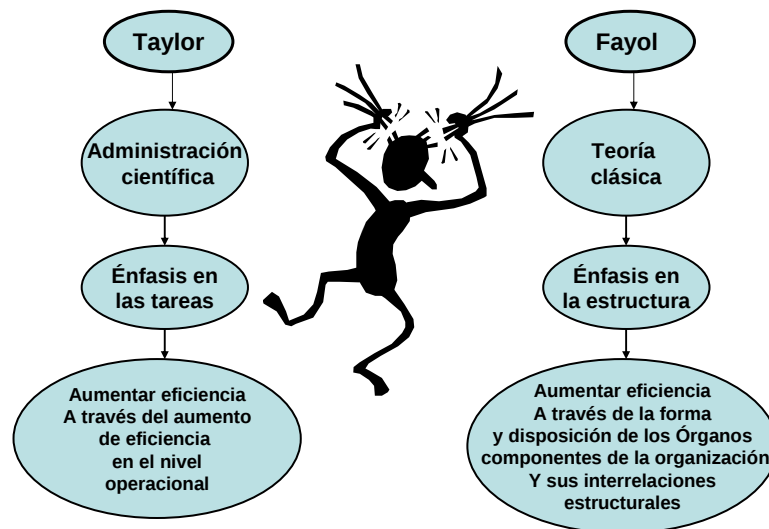
MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

54

MAGISTER EN GESTIÓN



Confrontación entre las teorías de Taylor y Fayol



MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN

55



FIN CAPÍTULO 2



MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS

MAGISTER EN GESTIÓN

56