



## Propósito

Introducir al lector en el área de la administración básica.

## Competencia específica a desarrollar

Identifica los elementos desarrollados por el pensamiento administrativo, para situar al individuo en el contexto propio de la administración, a través de los conceptos básicos y sus escuelas.

## Presentación de la unidad

La **unidad 1** presenta una introducción al estudio de la administración (¿Qué es?, ¿cómo, dónde y para qué sirve? y ¿cómo utilizarán los alumnos lo que van aprender?), así como el contexto en el que se desarrolla el trabajo de un administrador, considerando el impacto que genera su trabajo dada su responsabilidad social y ética. Se analiza y presenta cómo ha evolucionado el pensamiento administrativo, ya que a través del tiempo los diferentes estudiosos han integrado conceptos, generado escuelas, tendencias y corrientes de pensamiento, que forman lo que hoy es la ciencia de la Administración.

### 1.1. La administración y las organizaciones

Comencemos por definir brevemente los términos de administrador y el sitio donde se desenvuelve, la organización. Pasemos después al trabajo del administrador, en concreto, a preguntarnos qué hacen los administradores.

**Los administradores hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir metas. Los administradores hacen su trabajo en una organización, que es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes.**



### 1.1.1. ¿Qué es la administración?

Lourdes Münch Galindo y José García Martínez (2009) enumeran una serie de conceptos sobre administración:

- “El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles”.
- **Henry Sisk y Mario Sverdlik:** Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.
- **Robert F. Buchele:** El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
- **Harold Koontz y Cyrill O’Donnell:** Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- **Isaac Guzmán Valdivia:** Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
- **George R. Terry:** Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
- **American Management Association:** La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.
- **José A. Fernández Arenas:** Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- **Joseph L. Massie:** Método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras. (p. 23)

Finalmente, los autores generan su propio concepto:

“Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”. (Münch y García, 2009, p. 23).

Todas estas definiciones contienen ciertos elementos en común:

1. La existencia de un **objetivo(s)** hacia el cual está enfocada la administración.
2. Mencionan la **eficacia**, es decir, lograr los objetivos en el mejor tiempo y cantidad.
3. La **eficiencia** que se refiere al logro de los objetivos pero al menor costo y la máxima calidad.
4. La administración se da en **grupos sociales**.
5. Debe existir la **coordinación de recursos** para lograr el fin común.
6. **Productividad** es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficacia y eficiencia.



La administración tiene ciertas características:

Tabla 1

Características de la administración

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Universalidad	Existe en cualquier grupo social sea empresa, iglesia, hospital, deportivo, escuela, etc.
Valor instrumental	Su finalidad es particularmente práctica por lo que se considera un medio para lograr un fin o determinados resultados.
Unidad temporal	La administración es un proceso dinámico cuyas partes existen simultáneamente y no en forma aislada.
Amplitud de ejercicio	Se aplica a todos los niveles de una organización formal.
Especificidad	La administración tiene características propias que la distinguen de otras disciplinas, aun cuando se auxilie de ellas.
Interdisciplinariedad	La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
Flexibilidad	Los principios administrativos son adaptables a las necesidades específicas de cada grupo social.

Existen diferentes puntos de vista sobre si la administración se debe considerar ciencia, técnica o arte, a continuación se presenta un cuadro con las características de cada una con el objeto de que cada quien adopte su propia postura al respecto:



Tabla 2

Elementos	Ciencia	Técnica	Arte
Definición:	Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales.	Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria.	Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.
Objeto:	Conocimiento del mundo: búsqueda de la verdad.	Aplicación o utilidad práctica.	Belleza. Habilidad. Expresión.
Método:	Investigación. Observación. Experimentación. Encuesta	Instrumentos. Procedimientos. Conocimientos científicos	Técnicas. Teorías. Emotividad. Creatividad.
Fundamento:	Leyes generales. Principios.	Principios y reglas de aplicación práctica.	Reglas.

Nota. De *Fundamentos de la Administración*, por Münch y García, 2009, p.27.

En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. En la actualidad, las condensamos en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar.

Dado que la finalidad de las organizaciones es alcanzar metas, alguien tiene que definir las metas y señalar los medios para alcanzarlas. El administrador es esa persona. La función de planeación incluye la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.

Los administradores también son responsables de diseñar la estructura de la organización, función que llamamos organizar y que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién va a hacerlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.



En toda organización hay personas, dirigir las y coordinarlas es trabajo del administrador en la función de dirigir.

Cuando los administradores motivan a los empleados, rigen las actividades de los demás, eligen los mejores canales de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros, están dirigiendo. Se ocupan de dirigir.

La última función que cumplen los administradores es la de controlar. Para que las cosas marchen como deben, la administración debe supervisar el desempeño de la organización. El desempeño real debe compararse con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es tarea del administrador hacer que la organización regrese al camino correcto. Este acto de supervisar, comparar y, eventualmente, corregir es lo que se entiende por la función de controlar.

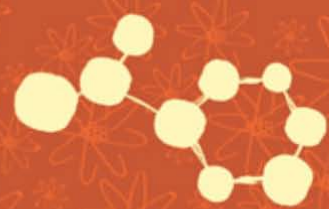
Entonces, con un enfoque de funciones, la respuesta a la pregunta ¿qué hacen los administradores? es que planean, organizan, dirigen y controlan.

### **Papeles de la administración**

A finales de la década de 1960, un estudiante de posgrado del MIT, Henry Mintzberg, emprendió un estudio cuidadoso de cinco ejecutivos para determinar qué hacían en su trabajo. A partir de estas observaciones, Mintzberg concluyó que los administradores cumplen con papeles muy relacionados entre sí, los cuales son conductas propias de su puesto. **Estos papeles se agrupan por su interés principal en las relaciones personales, la transferencia de información o la toma de decisiones.**

**Papeles de relaciones interpersonales:** A todos los administradores se les pide que cumplan deberes de carácter ceremonial y simbólico. Cuando el rector de una universidad extiende títulos en una ceremonia o el supervisor de una fábrica lleva de paseo por la planta a un grupo de alumnos de nivel preparatoria, representa el papel de figura de autoridad. Todos los administradores tienen también un papel de liderazgo que incluye contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer papel del grupo de las relaciones personales es el de enlace. Mintzberg describe esta actividad como establecer contacto con personas de fuera que le den información al administrador. Estas personas pueden ser individuos o partes de grupos dentro y fuera de la organización. El gerente de ventas que consigue información del gerente de control de calidad de su compañía tiene una relación interna de enlace. Cuando dicho gerente de ventas establece contactos con otros ejecutivos de ventas en una asociación comercial del ramo, tiene una relación externa, de enlace.

**Papeles de información:** En alguna medida, todos los administradores reúnen información de otras organizaciones e instituciones. Por lo regular, se informan leyendo revistas y hablando con otras personas para enterarse de cambios en el gusto del público, planes de la competencia, etc. Mintzberg lo llamó papel de monitoreo. Los administradores también funcionan como conductos para transmitir información a los integrantes de la organización en su papel de difusores. Además, tienen un papel de voceros cuando representan a la organización ante gente de fuera.



**Papeles de toma de decisiones:** Por último, Mintzberg identificó cuatro papeles que giran en torno de la elección de opciones. En su papel de emprendedores, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejorarán el desempeño de la organización. Como prefectos, emprenden acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como distribuidores de recursos, son responsables de asignar los recursos: humanos, materiales y económicos. Finalmente, los administradores representan un papel de negociadores en el que tratan asuntos y negocian con otras unidades para conseguir ventajas para su propia unidad.

## Actividad

En esta actividad **compartirás tu opinión** acerca del concepto de la Administración, de esta forma se retroalimentan unos a otros con sus aportaciones. Piensa que esta oportunidad es enriquecedora, pues el aula virtual propicia el contacto directo con gente de diferentes lugares del territorio nacional.

1. **Entra** al foro *Administración ¿ciencia técnica o arte?* y de acuerdo a lo que has revisado, **responde** la siguiente pregunta: ¿Consideras que la Administración es ciencia, técnica o arte?
2. **Compara y comenta** las participaciones de al menos tres compañeros(as).

### 1.1.2. ¿Qué es una organización?

“Una Organización es una unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes” (Robbins, 2009, p. 6).

De acuerdo con esta definición, las empresas de manufactura y las de servicios son organizaciones, como las escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas, departamentos de policía y las dependencias de los gobiernos federal, estatal y local.

El hecho de que las empresas actuales estén internamente organizadas ha llevado a extender el uso de la palabra organización para designar a la propia empresa: se habla así de "la organización" para hacer referencia a una firma o institución determinadas.

La empresa es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad (Münch y García, 2009, p. 42). Las personas que supervisan las actividades de los demás y que son responsables de conseguir las metas de esas organizaciones son los administradores, llamados así especialmente en las organizaciones no lucrativas, a los que también se les conoce como gerentes o directores.



Las empresas se clasifican de acuerdo a distintos criterios:

Tabla 3  
 Clasificación de las empresas

Actividad o giro	1. Industriales (su actividad principal es la producción)	a. Extractivas (explotación de recursos naturales, renovables o no renovables) b. Manufactureras (Transforman materias primas en productos terminados) c. Agropecuarias (explotación de la agricultura y la ganadería)
	2. Comerciales (su función es la compra-venta de productos terminados)	a. Mayoristas (ventas a gran escala a otras empresas) b. Minoristas o detallistas (venden en pequeñas cantidades al consumidor) c. Comisionistas (venden mercancía que les dan a consignación, percibiendo una comisión)
	3. Servicio (brindan un servicio a la comunidad y pueden ser o no con fines lucrativos)	a. Transporte b. Turismo c. Instituciones financieras d. Servicios públicos varios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Energía</li> <li>• Agua</li> </ul> e. Servicios privados varios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría</li> <li>• Servicios contables, jurídicos, administrativos</li> <li>• Promoción de ventas</li> <li>• Agencias de publicidad</li> </ul> f. Educación g. Salubridad (hospitales) h. Fianzas y seguros
Origen del capital	1. Públicas (los recursos monetarios para su constitución son del sector público, gobierno)	a. Centralizadas b. Desconcentradas c. Descentralizadas d. Estatales e. Mixtas o paraestatales



	2. Privadas (el capital es aportado por particulares)	
Magnitud de la empresa	1. Financiero (el tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital)	
	2. Personal ocupado	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Micro Industrial hasta 30, comercial hasta 5, Servicios hasta 20</li> <li>b. Pequeña Industrial 31-100, comercial 6-20, servicios 21-50</li> <li>c. Mediana Industrial 101-500, comercial 21-100, servicios 51-100</li> <li>d. Grande Industrial más de 500, comercial más de 100, servicios más de 100</li> </ul>
	3. Producción (grado de maquinización que existe en proceso de producción)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Artesanal (empresa pequeña)</li> <li>2. Mecanizada (empresa mediana)</li> <li>3. Altamente mecanizada y/o sistematizada (gran empresa)</li> </ul>
	4. Ventas ( el tamaño de la empresa es en relación con el mercado que la empresa abastece y el monto de las ventas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pequeña: mercados locales</li> <li>b. Mediana: mercados nacionales</li> <li>c. Grande: mercados internacionales</li> </ul>



Régimen jurídico	1. Sociedad en Nombre Colectivo	Existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.
	2. Sociedad en Comandita Simple	Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.
	3. Sociedad de Responsabilidad Limitada	Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente ley.
	4. Sociedad Anónima	Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.



	5. Sociedad en Comandita por Acciones	Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.
	6. Sociedad de Capital Variable	El capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.
	7. Sociedad Cooperativa	Es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

### 1.1.3. Áreas funcionales de una empresa

Münch y García (2009) expresan que las áreas funcionales más comunes en toda empresa son:

- Producción
- Mercadotecnia
- Recursos Humanos
- Finanzas



**Producción.** Formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones materiales y herramientas requeridas.

Tiene siete funciones principales:

1. Ingeniería del producto
2. Ingeniería de la planta
3. Ingeniería industrial
4. Planeación y control de la producción
5. Abastecimientos
6. Fabricación
7. Control de Calidad

**Mercadotecnia.** Su finalidad es reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene siete funciones:

1. Investigación de mercados
2. Planeación y desarrollo del producto
3. Precio
4. Distribución y logística
5. Administración de ventas
6. Comunicación
7. Estrategias de mercadeo

**Finanzas.** Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. Tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Comprende las siguientes funciones:

1. Financiamiento
2. Contraloría

**Administración de recursos humanos.** Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, mediante programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.



Sus funciones principales son:

1. Contratación y empleo
2. Capacitación y desarrollo
3. Sueldos y salarios
4. Relaciones laborales
5. Servicios y prestaciones
6. Higiene y seguridad industrial
7. Planeación de recursos

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa (Münch y García, 2009).

### 1.1.4. Recursos

Münch y García (2009) señalan que es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, es decir, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma, el administrador siempre deberá evaluar la productividad de los recursos, que se clasifican en:

- **Recursos materiales:** aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa.
- **Recursos técnicos:** aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos.
- **Recursos humanos:** La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.
- **Recursos financieros:** Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

La importancia de estos recursos radica en su contribución para el logro de los objetivos de la empresa. De su adecuado manejo y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.



### 1.1.5. Funciones de la administración: ¿cómo, dónde y para qué sirve?

Otra forma de considerar lo que hacen los administradores es atendiendo a las habilidades o competencias que requieren para alcanzar sus metas. Robert Katz identificó **tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.**

**Habilidades técnicas:** Las habilidades técnicas comprenden la capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia. Si pensamos en las facultades de profesionales como los ingenieros civiles o los dentistas, nos centramos en sus habilidades técnicas. Gracias a una educación formal intensa, adquirieron los conocimientos especiales y la práctica de su campo. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de las habilidades técnicas ni todas éstas han de aprenderse en escuelas o programas de capacitación formal. Todos los trabajos requieren experiencia especializada y muchas personas adquieren sus destrezas técnicas en su puesto.

**Habilidades humanas:** La capacidad de trabajar con las personas, entenderlas y motivarlas tanto en lo individual como en grupo concierne a las habilidades humanas. Muchas personas son diestras en aspectos técnicos, pero incompetentes en el trato con los demás. No saben escuchar, son incapaces de entender las necesidades de los otros o tienen dificultades para manejar los conflictos. Puesto que los administradores hacen las cosas con ayuda de otras personas, deben tener buenas habilidades humanas para comunicar, motivar y delegar.

**Habilidades conceptuales:** Los administradores deben poseer la facultad mental de analizar y diagnosticar situaciones complicadas. Estas tareas requieren habilidades conceptuales. Por ejemplo, para tomar decisiones los administradores deben detectar los problemas, encontrar las alternativas que los corrijan, evaluarlas y escoger la mejor. Los administradores pueden tener capacidades técnicas y de trato personal y, sin embargo, fracasar por una incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información.

### 1.1.6. La responsabilidad social y ética del administrador

Fred Luthans y sus colaboradores estudiaron el tema de lo que hacen los administradores desde un punto de vista un tanto distinto: ¿Los administradores que ascienden más rápidamente en una organización realizan las mismas actividades y con el mismo énfasis que los administradores que hacen el mejor trabajo? Uno pensaría que los administradores que son más eficaces en su trabajo también son los que ascienden más deprisa, pero aparentemente no es así como ocurre.

Luthans y sus colaboradores estudiaron a más de 450 administradores y encontraron que todos se ocupan de cuatro actividades administrativas:



1. **Administración tradicional:** Toma de decisiones, planeación y control.
2. **Comunicación:** Intercambio rutinario de información y papeleo.
3. **Administración de los recursos humanos:** Motivar, disciplinar, manejar conflictos, dotar de personal y capacitar.
4. **Establecer redes:** Socializar, tratar y relacionarse con gente de fuera.

El administrador "promedio" del estudio dedicaba 32 % de su tiempo a las actividades administrativas tradicionales, 29 % a comunicarse, 20 % a las actividades de la administración de los recursos humanos y 19 % a establecer redes sociales.

Sin embargo, el tiempo y el esfuerzo que los administradores dedicaban a las cuatro actividades variaban considerablemente. En concreto, los administradores exitosos (definidos así por la rapidez con que ascendían en su organización) enfocaban su tiempo y esfuerzo de manera muy distinta a los administradores eficaces (definidos por la cantidad y la calidad de su desempeño, así como por la satisfacción y el compromiso de sus empleados). Entre los primeros, el establecimiento de redes sociales comprendía la mayor aportación relativa al éxito, en tanto que las actividades de administración de recursos humanos daban la menor contribución. Entre los administradores eficaces, la comunicación tuvo la proporción mayor y el establecimiento de redes la menor.

Esta investigación añade nociones importantes a nuestro conocimiento acerca de lo que hacen los administradores. En promedio, los administradores dedican aproximadamente 20 a 30 % de su tiempo a cada una de las siguientes cuatro actividades: administración tradicional, comunicación, administración de los recursos humanos y establecimiento de redes. Sin embargo, los administradores exitosos no ponen el mismo énfasis que los administradores eficaces en dichas actividades. De hecho, sus prioridades son casi opuestas. Este resultado arroja dudas sobre la suposición habitual de que los ascensos se basan en el desempeño e ilustra vívidamente la importancia que tienen las habilidades sociales y políticas para avanzar en las organizaciones.

Un tema común recorre los enfoques de funciones, papeles, habilidades y actividades en la administración: todos reconocen la importancia capital de administrar a las personas. Sea que la denominemos "función de dirigir", "papeles de trato personal", "habilidades personales" o "actividades de administración de recursos humanos, comunicación y establecimiento de redes sociales", queda claro que los administradores tienen que fomentar sus destrezas de trato con las personas para ser eficaces y exitosos.

Münch y García (2009) afirman que:

La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante el mundo, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad. La observancia de estos valores influye directamente en el incremento de la eficiencia en cualquier grupo social.



Los valores institucionales de la administración pueden ser:

### **Sociales**

Éstos son los de mayor importancia, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través del:

- Mejoramiento de la calidad u precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.
- Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.
- Evitar la competencia desleal.
- Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

### **Organizacionales**

Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social:

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Optimizar la coordinación de recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.

### **Económicos**

Son los que se orientan a la obtención de beneficios económicos:

- Generar riqueza.
- Máxima obtención de utilidades.
- Manejo adecuado de recursos financieros.
- Desarrollo económico del grupo social.
- Promover la inversión (pp. 36-37).



## Actividad

### Actividad 2. Foro Conceptualicemos la administración.

En esta actividad compartirás tu opinión acerca del concepto de la Administración, de esta forma se retroalimentan unos a otros con sus aportaciones. Piensa que esta oportunidad es enriquecedora, pues el aula virtual propicia el contacto directo con gente de diferentes lugares del territorio nacional.

1. **Entra** al foro *Conceptualicemos a la Administración* y de acuerdo a lo que has revisado, **elabora y fundamenta** tu concepto sobre la Administración.
2. **Compara y comenta** las participaciones de tus compañeros defendiendo tu postura.

## 1.2. Evolución del pensamiento administrativo

El pensamiento administrativo se ha desarrollado como consecuencia del intento de resolver problemas y situaciones que se generaron antes que hubiese organizaciones como hoy las conocemos.

### 1.2.1. Orígenes de la administración

Desde su origen el hombre ha trabajado para poder subsistir mediante la realización de actividades efectivas y, para ello, ha empleado de cierto modo a la administración.

Revisemos brevemente cómo se fueron dando las relaciones de trabajo históricamente que finalmente dieron origen al estudio de la administración.

Tabla 4



Relación histórica del trabajo

Etapa	Características
Época primitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División natural del trabajo (sexo, edad).</li> <li>• División social del trabajo.</li> <li>• Los hombres se dedicaban a la caza, pesca y recolección.</li> <li>• El jefe de familia ejercía la autoridad para tomar decisiones.</li> <li>• Al trabajar en grupo se inició de manera incipiente la administración, “como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere la participación de varias personas” (Münch y García, 2009, p. 15).</li> </ul>
Periodo agrícola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparece la agricultura.</li> <li>• Vida sedentaria con la aparición del fuego.</li> <li>• Aparición de clases dominantes y clases dominadas.</li> <li>• Régimen ligado a formas de producción más desarrolladas (agricultura y ganadería).</li> <li>• Desarrollo de grandes civilizaciones (administración empírica del trabajo colectivo).</li> </ul>
Modo asiático de producción (regiones de Asia, como Egipto y Persia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régimen despótico tributario.</li> <li>• Explotación del hombre por el hombre.</li> <li>• Una comunidad explota colectivamente a otra.</li> <li>• Propiedad común de la tierra.</li> <li>• Formas de producción más desarrollada basada en agricultura y ganadería.</li> <li>• Marx le llamó esclavitud general.</li> </ul>
Antigüedad grecolatina o esclavismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración bajo estricta supervisión y sanciones de tipo físico.</li> <li>• Propiedad privada de los medios de producción.</li> <li>• Explotación del hombre por el hombre.</li> <li>• Mercaderes (moneda para intercambio de productos).</li> <li>• Auge de la filosofía, astronomía, matemáticas y otras ciencias.</li> <li>• Grecia y Roma, Fenicia, Babilonia, aproximadamente en el siglo V.</li> </ul>



Época feudal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aparece el siervo (servidumbre) y el señor feudal.</li><li>• El feudo es una porción de tierra más o menos amplia que le pertenece hereditariamente a un señor a cambio de que preste servicios militares al rey o jefes militares de más alta jerarquía.</li><li>• Renta de la tierra (especie, trabajo o dinero).</li><li>• Sistema natural cerrado, se producía para satisfacer las necesidades del feudo y no para vender.</li><li>• Aparición de talleres artesanales (maestros, oficios y aprendices).</li><li>• Oficios organizados en gremios, antecedentes de los sindicatos.</li><li>• Las ciudades surgen cuando se desarrollan los burgos a orillas de los feudos, representando centros comerciales y artesanales.</li><li>• El sistema feudal dura prácticamente la edad media del siglo V al XV.</li></ul>
Revolución Industrial	<ul style="list-style-type: none"><li>• Centralización de la producción.</li><li>• Auge industrial.</li><li>• Aparece la burguesía y el proletariado.</li><li>• Administración de tipo coercitivo.</li><li>• Explotación inhumana del trabajador.</li><li>• Estructuras de trabajo más complejas.</li><li>• Forma de explotación, la plusvalía (el fin del capitalista es la obtención de ganancias).</li><li>• Especialistas dedicados a problemas de administración.</li></ul>



Capitalismo	<p>El capitalismo se encuentra dividido en dos fases:</p> <p><b>Premonopolista o libre competencia:</b></p> <p>Los capitalistas tienen su capital en la esfera del comercio (capitalismo comercial), luego amplía sus funciones a la producción, principalmente la manufactura. A finales del siglo XVIII la producción mecanizada alcanzó un gran auge.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Máquina de vapor (James Watt - 1776).</li><li>• 1780-1860 época de carbón y hierro.</li><li>• 1860-1940 acero y electricidad.</li><li>• Máquina de hilar, telar mecánico, máquina desmontadora de algodón, sistemas de fabricación, transporte y comercio.</li><li>• Telégrafo (Alejandro Graham Bell).</li><li>• Motor de combustión interna (Daimler)</li><li>• Benz y Ford.</li></ul> <p><b>Imperialismo:</b> Concentración de la producción y el capital (monopolios).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fusión del capital bancario con el industrial.</li><li>• Exportación del capital a diferencia de las mercancías.</li><li>• Formación de asociaciones internacionales monopolistas de capitalistas, las cuales se reparten el mundo.</li><li>• Repartición del mundo entre las potencias capitalistas más importantes.</li></ul>
Siglo XX	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gran desarrollo tecnológico e industrial.</li><li>• Surge la administración científica.</li><li>• Aparecen numerosos investigadores de la administración, teniendo ésta un desarrollo y proyección definitivos.</li></ul>

Son diversas las corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe a la administración; algunas son de ámbitos relativamente amplios y otras tienden a la especialización. De trascendental importancia resulta el estudio de estas escuelas, ya que constituyen una excelente herramienta para aclarar el concepto y la aplicación del conocimiento administrativo.



## 1.2.2. Administración científica

Los creadores de esta escuela son Frederick W. Taylor y Henry L. Gantt, quienes a principios del pasado siglo, en los Estados Unidos, determinaron las bases de la administración científica. Taylor, reconocido como padre de la administración científica, estableció principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de mano de obra y ahorro de los materiales. Básicamente abordó aspectos como los estudios de tiempos y movimientos, selección de personal, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción. A esta corriente se le llama administración científica por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrolló investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del personal. La principal objeción a esta escuela es la preponderancia que se otorga al éxito económico, en lugar del bienestar físico y mental del trabajador. Su contribución fundamental es la aplicación del método científico a la administración y el surgimiento de ésta como una rama específica del conocimiento.

Henry L. Gantt sostuvo que la producción ineficaz se debía, en gran medida, a la incapacidad gerencial de formular estándares reales. Desarrolló una gráfica que lleva su nombre, Gantt, y bonos de productividad. Además, facilitó la selección científica de los trabajadores, la armónica cooperación entre éstos y los administradores, y destacó la necesidad de la capacitación.

Derivado del resultado de las aportaciones anteriores, se estableció una organización racional del trabajo, cuyos elementos centrales son:

1. Establecer el estudio de movimientos.
2. Disminuir la fatiga por el uso del cuerpo humano, distribución física del sitio de trabajo y desempeño de las herramientas y del equipo.
3. Dividir el trabajo y especializar al obrero, ejecutar una sola tarea.
4. Diseñar cargas y tareas para las actividades a efectuar.
5. Incentivo salarial y premio por producción, pago por destajo.
6. *Homo economicus*, las personas están motivadas por recompensas económicas, salarios y materiales.
7. Condiciones de trabajo, proporcionar un ambiente físico adecuado al trabajador y que contribuya a la disminución de la fatiga.
8. Racionalidad en el trabajo, establecimiento de un sistema de salarios (plan de tarea–bonificación), salario mínimo diario por una producción inferior a la normal y un premio de producción por sobrepasarla, gráfica de Gantt, política de instrucción y entrenamiento (especialización) y responsabilidad industrial.
9. Estandarizar métodos y procesos de trabajo, maquinaria y equipo, herramientas e instrumentos de trabajo, materias primas y componentes.
10. Supervisión funcional con relación a la división del trabajo (Chiavenato, 2001).



### 1.2.3. Escuela clásica

Está representada por el francés Henry Fayol, quien estableció 14 principios administrativos y las áreas funcionales en una empresa. En esta escuela se da énfasis en la estructura que debe tener la organización para lograr la eficiencia. Expuso su teoría de la administración en su libro *Administration Industrielle et Générale* (Chiavenato, 2001).

Fayol señaló que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones:

1. Técnicas: producción de bienes y servicios.
2. Comerciales: compra-venta, intercambio.
3. Financieras: búsqueda y ganancia de capitales.
4. Seguridad: protección y preservación de bienes y personas.
5. Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Administrativas: integración de las funciones anteriores.

Fayol definió el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De acuerdo con él, los principios generales de la administración son:

1. **División del trabajo.** Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. **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 saber rendir cuentas.
3. **Disciplina.** Depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. **Unidad de dirección.** Establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales.** Los intereses generales deben estar por encima de los intereses individuales.
7. **Remuneración del personal.** Debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización en términos de retribución.
8. **Centralización.** Se concentra la autoridad en una jerarquía dentro de la organización.
9. **Jerarquía.** La autoridad deriva de los niveles superiores hacia los niveles inferiores.
10. **Orden.** Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar.
11. **Equidad.** Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad personal.
12. **Estabilidad personal.** La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización, cuando un individuo permanezca más en el cargo será mejor.
13. **Iniciativa.** Capacidad de visualizar un plan y asegurarse de su éxito.
14. **Espíritu de equipo.** La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización (Chiavenato, 2001).



### 1.2.4. Escuela ambiental

Esta corriente administrativa fue emitida por psicólogos experimentales. Se basa en la idea de que el ser humano se desempeña mejor si las condiciones ambientales que lo rodean (luz, sonido, calor, humedad, etc.) están en armonía con su organismo. Se intenta obtener una mayor productividad, proporcionando al trabajador condiciones de trabajo más agradables (Münch y García, 2009).

### 1.2.5. Escuela del comportamiento humano

Conocida también como la escuela de las relaciones humanas, otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó a mediados de los años veinte, en donde estudio los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador (Münch y García, 2009).

Mayo descubrió que la productividad se elevaba por los factores sociales, como la moral de los trabajadores, satisfactores, interrelación entre los miembros de trabajo, eficiencia de la administración (comportamiento humano), motivación, asesoría, dirección y comunicación.

La desventaja de esta corriente es que el idealismo respecto a las relaciones humanas está condenado a la impopularidad en un campo tan práctico como las organizaciones, ya que en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico y el paternalismo exagerado ocasiona resultados muy pobres.

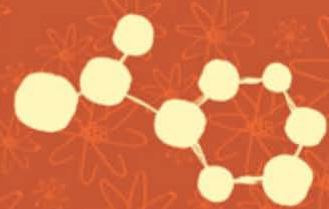
Su aportación a la administración es muy grande, ya que todas las nuevas corrientes administrativas se basan en esta escuela. “La administración que no toma en cuenta al elemento humano está condenada al fracaso” (Münch y García, 2009, p. 209).

### 1.2.6. Escuela del sistema social

Su enfoque primordial es el reconocimiento de la importancia de la organización informal, de los niveles, estatus y símbolos de sus integrantes, así como sus efectos en el funcionamiento de la organización formal.

La administración se enfoca desde el punto de vista del sistema social o de las relaciones interculturales. Trata de combinar, por una parte, la estructura formal con el aspecto humano y, por otra, la organización empresarial con el sistema social; esto origina la sociología de la organización, en la que se analiza la empresa mediante sus diferentes relaciones.

A partir de la interrelación entre el individuo y el grupo, entre los grupos, entre el grupo y la organización, y entre la organización y el sistema social global, propone una serie de lineamientos para el tratamiento de los conflictos que surgen en la empresa como consecuencia del proceso de dirección; todo ello mediante una orientación sociológica. Sus principales representantes son: Max Weber, Chester Barnard, Edgar Shein, Flank Oliver Scheldon y Chris Argris (Münch y García, 2009).



### 1.2.7. Escuela de administración de sistemas

Según esta corriente, los sistemas son el punto fundamental en el que se basa la administración. El sistema es un conjunto formado por partes, asociadas de tal modo, que forman un todo coherente o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier empresa. Este tipo de administración aporta conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque es demasiado especializada y descuida el factor humano.

Algunos de los autores más connotados de este enfoque son: Norbert Wiener, March y Simon Murdick. Joel Ross y West Churchman entre otros (Münch y García, 2009).

### 1.2.8. Escuela de la medición cuantitativa – Teoría de las decisiones

Se llama también escuela racional, postula que el hombre no es algo que pueda manipularse, sino que es un ente capaz de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias. En esta escuela los factores económicos, sociales, técnicos, etc. tienen una fuerte influencia en la conducta y productividad del hombre. Considera a la organización como unidad tomadora de decisiones. Este enfoque frecuentemente se limita al razonamiento económico de la utilidad y de las incertidumbres. Esta escuela ha sido de gran valor para el desarrollo de la administración, ya que la toma de decisiones es la esencia de la técnica administrativa. Von Newman, Bowman, Hutchinson son algunos de los autores que más han contribuido a este enfoque.

Sumamente relacionada con la escuela de decisiones, el enfoque matemático postula que la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir. Su aplicación básica es en el proceso de toma de decisiones. Es de gran utilidad cuando se aplica a problemas físicos de la administración, como inventarios, control de producción, más que ha problemas de comportamiento humano. A. Kauffman, Norbert Wiener y Irwin D. J. Bross han hecho grandes aportaciones en este campo (Münch y García, 2009).

### 1.2.9. Neohumano relacionismo

Llamado así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en las organizaciones, se inicia en 1940; considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual, sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Herzberg, Douglas Mc Gregor y Rensis Likert.



La administración por objetivos trata de lograr la autorrealización del elemento humano en su trabajo proporcionándole independencia, ya que él mismo fijará sus metas de trabajo de acuerdo con los objetivos de la organización, su principal representante es Douglas Mc Gregor, quien a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección, concluye la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y sus necesidades (físicas, psicológicas y sociales) dentro de la organización, interpreta estas necesidades y las correlaciona con las organizaciones a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos concretos de la organización (Münch y García, 2009).

### **1.2.10. Administración empírica**

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición. Sus principales representantes son Peter F. Drucker, Ernest Dale y Lawrence Appley, quienes realizaron estudios basados en experiencias prácticas, en los que destacaron casi todos los fundamentos teóricos. Se administra sobre causas, corrigiendo errores, los principios son empíricos y no realiza ningún esfuerzo para explorar nuevos senderos e intentar algo diferente. Se practican sistemas de otras organizaciones y se comparan eventos administrativos pasados, con los actuales y futuros. La principal desventaja de esta escuela es que los resultados que se obtienen, en ocasiones son mediocres, ya que lo que es conveniente para una organización no siempre lo es para otra, además la aplicación y comparación de eventos pasados es dudosa. Por otra parte, permanece al margen de todos los avances de la administración y de las ciencias auxiliares de la misma.

### **1.2.11. Escuela ecléctica o del proceso administrativo**

Representa una conjunción de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración, es decir, aplica los diversos conocimientos de cada escuela, tratando de agruparlos en un pensamiento universal a través de la aplicación del proceso administrativo. Múltiples son los autores que la integran, entre ellos se puede mencionar a Henry Fayol, Mary Parker Follet, Lyndall F. Urwick, George Terry, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William P. Leonard y Victor Lazzaro, entre los más destacados (Münch y García, 2009).



## Actividad

Actividad 3. Escuelas de la administración.

A lo largo de tu unidad has revisado los conceptos más importantes de la Administración en las empresas. Para realizar esta actividad, deberás identificar a los autores y características más importantes de las Escuelas de la Administración.

1. Elabora un cuadro comparativo como se muestra en la tabla de abajo, utilizando la información de las Escuelas de la Administración, especificando autores y características más importantes.

Escuela	Autor (es)	Características más importantes

2. **Envía** tu documento mediante el buzón con la siguiente nomenclatura: FA\_U1\_AF3\_XXYZ.\*

\***Sustituye** las XX por las dos primeras letras de tu primer nombre, la Y por la inicial de tu apellido paterno y la Z por la inicial de tu apellido materno.

3. Tu Facilitador(a) te hará llegar la retroalimentación correspondiente. En caso necesario, podrás enriquecer tu trabajo y enviar una segunda versión, que será la definitiva.



## 1.2.12. Tendencias actuales

Aparte de las numerosas escuelas estudiadas, día con día surgen aportaciones y enfoques novedosos de la administración, razón por la cual el administrador debe actualizarse constantemente a fin de formar su criterio propio.

### **Calidad Total**

El proceso de mejoramiento de la calidad es una aportación que surgió en las organizaciones japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial y que ha redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos de calidad y productividad en Japón y en muchas organizaciones de Occidente. Con el establecimiento de estándares de calidad a nivel internacional, como el ISO 9000 y otros, los enfoques de calidad resultan imprescindibles para el administrador.

### **Desarrollo organizacional**

Es uno de los enfoques más recientes de la administración, surge como una respuesta a los continuos cambios en las organizaciones actuales. El desarrollo organizacional se define como una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que implica la idea de participación y desarrollo de los recursos humanos en la empresa. La creación e implementación de un buen programa de Desarrollo Organizacional es bastante difícil, ya que requiere un completo cambio en los sistemas de administración al ser un enfoque totalmente distinto de la administración tradicional.

Un adecuado programa de desarrollo organizacional debe reunir las siguientes características:

- Ser un programa planeado que involucre a todo el sistema.
- Estar relacionado con el propósito de la organización.
- Los resultados se contemplan a largo plazo.
- Las actividades se orientan hacia la acción.
- La dirección está centrada y comprometida con el programa.
- Se enfoca hacia actividades o comportamientos cambiantes.
- Se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en experiencias.
- Se trabaja principalmente en grupos.

Estas características implican mucho trabajo, una alta inversión en dinero y tiempo. La implementación de un programa de desarrollo organizacional es un proceso largo que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes y desalientos, pero que a mediano y largo plazo logra la satisfacción de objetivos de grupo e individuales, así como el incremento de la productividad.

### **Administración japonesa (Teoría Z)**

Por todos es sabido el gran avance industrial que ha tenido Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, pocos tienen conocimientos de que este éxito se debe en gran parte a la productividad del trabajador en las organizaciones japonesas. William G. Ouchi, en su libro titulado *Teoría Z*, narra los estudios y experiencias que se han hecho en las organizaciones japonesas. Describe cómo el progreso económico y social de estas formas se debe a la aplicación de la filosofía administrativa llamada teoría Z.



La teoría Z implica un conjunto de valores humanizados, entre los cuales pueden citarse los empleos a largo plazo, la confianza, la participación total en las decisiones y las relaciones personales estrechas. Esto ha permitido no sólo el incremento de la productividad y las utilidades en las organizaciones, sino también de algo muy importante: la **autoestima** de los individuos.

### **Otras tendencias del siglo XXI**

Reingeniería de Negocios, *Empowerment*, *Benchmarking*, Administración por valores, Administración del conocimiento, Administración del cambio, Administración virtual.

## **Fuentes de consulta**

- Arias, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Castañeda, L. (2001). *Cómo destruir una empresa en 12 meses o antes*. México: Panorama.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Cunningham, W. (1991). *Introducción a la Administración*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Gareth, R. y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Horton, M. (2010). *Apuntes para la clase Pre-requisitos Administración Básica (Maestría en Administración de Organizaciones)*. Acapulco, México: Universidad Americana de Acapulco.
- Koontz, H. y O'Donell, C. (2009). *Administración* (13a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Münch, L. y García, J. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.