

# **CAPÍTULO I**

## **Fundamentos de la Ciencia Administrativa.**

### **Introducción**

La administración, tal como la encontramos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulativa de numerosos precursores, algunos filósofos, otros físicos, economistas, estadistas y otros donde se incluyen empresarios, que en el transcurrir de los tiempos, fueron cada cual en su campo de actividades, desarrollando y divulgando sus obras y teorías.

Siendo así, no es de extrañar que la administración moderna utilice ampliamente ciertos conceptos y principios descubiertos y utilizados en las ciencias matemáticas, inclusive en la estadística, en las ciencias humanas; como en la psicología, sociología, biología, educación, etc., en las ciencias físicas; como en la física, química, etc., como también en el derecho, la ingeniería, etc.

Ciertas referencias prehistóricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad en Egipto, en la Mesopotamia, en Siria, atestiguan la existencia, en remotas épocas, de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en monumentales obras que perduran hasta nuestros días.

Los papiros egipcios atribuidos a la época de 1300 a.C. ya nos indican la importancia de la organización y administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto. En la China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

A pesar de todo el progreso ocurrido en el conocimiento humano la llamada “ciencia de la administración” solamente surgió en el despuntar del siglo XX, como un acontecimiento histórico de la mayor trascendencia. La TGA es un área nueva y reciente del conocimiento humano. Para que ella surgiese fueron necesarios muchos siglos de preparación y muchos antecedentes históricos capaces de permitir y viabilizar las condiciones indispensables para su aparición.

Es por esta razón que en este primer capítulo se incluye una breve revisión histórica del desarrollo que la administración ha tenido a través del tiempo. En este resumen se resaltan las aportaciones de los más sobresalientes estudiosos de la ciencia administrativa, como es el caso de Henry Fayol, Frederik W. Taylor y Elton Mayo. En la segunda parte del capítulo se presentan diferentes conceptos de administración, así como diversos procesos administrativos propuestos por los autores más reconocidos en el ámbito internacional de esta área del conocimiento tales como Harold Koonts, Cyril O'donell, Heinz Weihrich, David R. Hampton; y autores nacionales como Lourdes Munich Galindo, Agustín Reyes Ponce y Jorge Barajas y muchos otros que debido a su número resultaría tedioso enumerarlos, pero que pueden ser consultados en la

bibliografía. Es pertinente aclarar al iniciar este primer capítulo que estos mismos autores –debido a su relevancia- se utilizan a lo largo de toda la presente antología.

## **I.1 Reseña Histórica de la Administración.**

**Fuente:**

<http://www.monografias.com/trabajos11/admyorg/admyorg.shtml>  
<http://www.monografias.com/trabajos/evoadmin/evoadmin.shtml>

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos. El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado. El conocimiento de la organización de la Iglesia Católica Apostólica Romana es también muy interesante para conocer la importancia que tiene en administración el adoctrinamiento para la prosecución de un objetivo, a pesar de que las estructuras y procedimientos puedan no satisfacer todos los principios teóricos administrativos. Se adquiere un mejor entendimiento de la transformación que tuvo la ciencia de la administración; ella viene a consolidarse en la Edad Contemporánea con los valiosos estudios de Woodrow Wilson.

Las teorías y experiencias de Henri Fayol y de Frederick Taylor marcaron una nueva etapa en la evolución de esa ciencia y la Administración Científica, que postularon ellos y continuaron sus discípulos viene a ser uno de los medios más efectivos para a tecnificación de las industrias nacientes en el presente siglo; dicha tecnificación ha influido grandemente también en el desarrollo económico y el mejoramiento de muchos países por su aplicación en el sector público.

### ***Administración Antigua***

A pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua, ya que nace con el hombre mismo, puesto que en todo tiempo ha habido necesidad de coordinar actividades, de tomar decisiones y de ejecutar, de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la actualidad y que pueden observarse en el código de Hammurabi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo.

La eclesía era el organismo de mayor autoridad que existía en Grecia y formaban parte de ella todos los ciudadanos; las decisiones se tomaban por mayoría de votos y las mismas eran irrevocables.

En Grecia el emperador Pericles, 430 años antes de Cristo, dejó testimonio de la necesidad de una selección de personal adecuado e hizo un análisis sobre la democracia Griega.

En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión. Aquí se creó el primer sistema de servicio civil.

El Sociólogo alemán Max Weber hizo un estudio sobre la administración antigua de Egipto, concluyendo, que se aplicaban procedimientos definidos y sistemáticos y se utilizaba un sistema administrativo burocrático.

En China el filósofo Confucio proporcionó una serie de reglas para la administración pública.

En Roma que vivió dos períodos, la República y el Imperio Romano, siendo en este último donde se produjeron transformaciones administrativas. La administración del imperio Romano se caracterizó por la centralización.

### ***Administración Edad Media***

Durante los últimos años del Imperio Romano el centralismo Administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas, es decir, que en la Edad Media hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas que habían existido anteriormente. Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consolidaron instituciones como la Iglesia católica que tuvo mucho interés para los estudios de la administración, debido a su peculiar forma de organización y de funcionamiento.

En esta época la administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia, los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales comienzan a racionalizarse cuando en 1340 Lucas Pacioli establece el método de contabilidad de la partida doble, Francisco Di Marco (1395) y Barbariego (1418), utilizan prácticas de contabilidad de nómina y los hermanos Soranzo (1410), hacen uso del libro diario y el mayor.

### ***Administración Edad Moderna***

A inicio de esta época surge en Prusia Austria un movimiento administrativo conocidos como cameralistas que alcanzó su mayor esplendor en 1560 y trató de mejorar los sistemas administrativos usados en esa época. Pusieron énfasis en el desarrollo de algunos principios administrativos, como fueron, el de selección y adiestramiento de personal, especialización de funciones y el establecimiento de controles administrativos. En 1776 Adam Smith, considerado como el padre de la Economía clásica publicó su obra La riqueza de las naciones, en donde aparece la doctrina del Laissez-Faire (dejar hacer, dejar pasar), que sirvió de base filosófica a la revolución industrial y que ha tenido su aplicación en la administración y en la economía; él anunció el principio de la división del trabajo, considerándolo necesario para especialización y para el aumento de la producción.

### ***Administración Edad Contemporánea***

Los historiadores están de acuerdo con que hubo una segunda revolución industrial de 1860 a 1914, llamada también revolución del acero y la electricidad, que sustituyó el

hierro por acero como material básico para la industria en el campo de la energía. La administración científica de Taylor surgida en esta época cumplió a cabalidad con esa función, suministrándole las herramientas, técnicas necesarias para su expansión y desarrollo.

**FREDERICK TAYLOR:** Fue uno de los principales exponentes del científicismo, nace en Filadelfia en el año de 1856 y muere en 1915. Ingresó a una compañía que fabricaba lingotes de acero en la época de depreciación en los EE.UU. ocupando el puesto de obrero y luego pasando por los demás niveles llegó al puesto más alto. Esto le permitió darse cuenta de las afectaciones que hacían los obreros a las máquinas. Dentro de sus principales aportaciones a la administración están los principios administrativos, los mecanismos de administración, el pago por destajo, la selección de personal y las características de los trabajos humanos.

## **I.2 Principales Exponentes de la Teoría Administrativa.**

**Fuente:**

[www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/)

### **Henry Fayol**

Henry Fayol (1841-1925) fue un ingeniero civil que dedicó su vida al trabajo en la sociedad commentury — Fourchambault et Decazeville.

En su teoría pone un marcado énfasis en la función ejecutiva. Su doctrina administrativa esta reseñada en su obra básica “Administración industrial y General”.

Se puede resumir diciendo que toda administración significa: previsión, organización, control, dirección y coordinación. Para Fayol, la función de la administración se reparte entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

Fayol divide las operaciones de las empresas en:

- *Administrativas o de gerencia:* previsión, mando, organización, coordinación y control.
- *Técnicas de producción:* Fabricación, transformación, de insumo.
- *Comerciales:* compras, ventas, búsqueda de mercados.
- *Financieras:* Búsqueda y administración de capitales.
- *Contabilidad:* registros de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas y precios.
- *Seguridad:* Protección de bienes y de personas.

**Fuente:**

**Grajales Lara, Castillo Arriaga**

En 1916 publico en el boletín de la sociedad de la industria minera su obra cumbre “Principios Y Elementos Administrativos”, pero no fue hasta 1929, después de su muerte, que se publico en forma de libro en el idioma ingles.

En Estados Unidos de América se publico en 1949, y se conoció su obra hasta 1961, traducida al español.

Otras ideas de Fayol son:

La habilidad administrativa se puede adquirir en las aulas. Respecto a las características del personal, se refiere que, para tener un mayor rendimiento, el trabajador debe cubrir básicamente los siguientes aspectos:

*Físico.*-Necesita tener salud.

*Mentales.*-Capacidad para entender, aprender, tener juicio, vigor mental y adaptabilidad

*Morales.*-Energía, firmeza, deseo de asumir responsabilidades, iniciativa, lealtad, tacto y dignidad.

*Cualidades de educación general.*-conocimiento ajenos a su actividad para obtener una enseñanza mas o menos completa.

*Conocimientos especiales.*-conocimiento que se adquiere al desarrollo el trabajo, es decir, especialización.

*Experiencia.*-conocimientos propios que se van adquiriendo con el desarrollo del trabajo.

**Fuente:**

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/capitulo1/cap1\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/capitulo1/cap1_f.htm)

Contribuyo a la teoría de Administración a través de estas hipótesis:

1. Necesidad de desarrollar una doctrina administrativa mediante la aparición del método positivista.
2. El buen funcionamiento de la organización formal de la empresa depende de la búsqueda del mejoramiento continuo mediante la aplicación “de principios, de leyes o reglas” de carácter flexible, no absoluto y que deben usarse independientemente de las condiciones cambiantes y especiales.
3. Se debe dar prioridad a la subordinación del interés particular al interés general, lo cual puede leerse como: el interés del empresario debe primar sobre el interés del trabajador, o también, el interés de quienes tiene el poder en las organizaciones deben subordinar los intereses individuales.

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales:

- Aplicación del criterio de división del trabajo para establecer una estructura básica de la empresa mediante operaciones o agrupación de funciones básicas de la organización
- La aplicación de un proceso administrativo de gerencia, funciones básicas de los directivos o elementos de la administración.
- La formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa o los principios generales de la administración.

## **ADMINISTRACION: LOS 14 PRINCIPIOS DE FAYOL**

**Fuente:**

[www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor\\_frederick.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor_frederick.htm)

1. **División del trabajo:** Este principio es igual que el de división de labores de Adam Smith. Dentro de ciertos límites, la destreza y el desempeño mejoran al

- reducir el número de tareas que realiza un trabajador o el de responsabilidades que se le asignan a un gerente.
2. **Autoridad:** Capacidad de dar órdenes y hacer que se cumplan valiéndose de premios y sanciones. Junto con la autoridad va la responsabilidad.
  3. **Disciplina:** Los empleados deben de obedecer y respetar las normas de la organización. La disciplina es sobre todo fruto de la capacidad de liderazgo.
  4. **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
  5. **Unidad de dirección:** Cada grupo de actividades de la organización que tengan el mismo objetivo, debe ser dirigido por un administrador que utilice un plan.
  6. **Subordinación:** Del interés individual a los intereses de la organización.
  7. **Remuneración:** Se les debe pagar a los trabajadores un salario justo por sus servicios.
  8. **Centralización:** Se refiere al grado hasta al cual se involucran los subordinados en la toma de decisiones.
  9. **Cadena de mando:** la línea de autoridad desde la administración superior hasta los niveles inferiores representa la cadena de mando.
  10. **Orden:** la gente y los materiales deben estar en el lugar preciso en el momento exacto.
  11. **Equidad:** los administradores deben ser amables y justos con sus colaboradores o subordinados.
  12. **Estabilidad del personal:** Una alta rotación de empleados es causa de ineficiencia.
  13. **Iniciativa:** A los empleados que se les permita crear y llevar a cabo planes, efectuaran altos niveles de esfuerzo.
  14. **Espíritu de equipo:** Edificar la armonía y la unidad dentro de la empresa. Se requiere aprender a trabajar en equipo.

**Fuente:**

[www.galeon.com/contasil/adm/admon/admonver4.html](http://www.galeon.com/contasil/adm/admon/admonver4.html)

### **Frederick Winslow Taylor**

Se le llama "El padre de administración científica", dedicó la mayor parte de los esfuerzos a estudiar encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos y de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad.

Para motivar al personal introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial, considerando que la motivación era indispensable para que los trabajadores dieran su máximo esfuerzo. Para lo cual creó dos tipos de tarifas:

1. Si un trabajador obtiene una producción estándar, se le paga una primera tarifa independiente de su salario normal
2. Si rebasa el estándar, se le remunerará con la segunda tarifa, siendo esta mucho mayor a la primera.

Para Taylor, la administración científica no es de ninguna manera un mero programa para alcanzar mayor eficiencia, como un control de costos, un sistema de bonos o primas; es, en esencia, una revolución mental completa por parte de todos los que forman una empresa, y contempla ciertos aspectos:

- ❖ Taylor considera que la aplicación del método científico a la administración Sirve para evitar y superar las aparentes dificultades que han existido siempre entre trabajadores y empresarios, sustituyendo esa rivalidad por la cooperación y la ayuda mutua.
- ❖ Para efectuar cada tarea debe utilizarse el método científico a través de la Experimentación y de la observación, lo que incrementa la eficiencia.
- ❖ Los incentivos promueven el interés del trabajador y la producción
- ❖ Estableciendo estándares de los métodos y condiciones de trabajo para Realizar las actividades.
- ❖ Es necesario diferenciar las funciones del supervisor, de las del trabajador.

Su principal contribución fue demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos, sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento y de los tiempos y movimientos.

Esta aportación aun se sigue aplicando actualmente en algunas empresas aunque un tanto perfeccionadas.

La principal preocupación de Taylor durante la mayor parte de su vida fue la de acrecentar la eficiencia en la producción, no solo disminuir los costos y elevar las utilidades si no también hacer posible un salario mas alto para los obreros gracias a su mayor productividad.

**Fuente:**  
**Anna María Cardona Saldarriaga**

Para Taylor una nación es prospera si su trabajo es productivo. El trabajo y la administración científica son los factores esenciales para el mejoramiento de la productividad. Los propuso desarrollar a partir de 4 principios:

1. **La organización científica del trabajo.**- Se refiere a las actividades que deben emprender los administradores para reemplazar los métodos empíricos de trabajo ineficientes y evitar la simulación sistemática, analizando el mejor método de trabajo
2. **La selección cinética y la capacitación del trabajador.**-se refiere a ubicar al personal adecuado en el trabajo correspondiente y propiciar la educación y prosperidad del trabajador. A partir del análisis del trabajo, la administración debe precisar los requisitos para el desempeño eficiente del cargo. Este paso permite seleccionar a los aspirantes más aptos.
3. **Cooperación entre directivos y operativos.**- Es buscar la armonía y la integración mediante una estructura funcional en donde los jefes tienen mayor conocimiento sobre la actividad y por consiguiente el derecho a dar ordenes y el

estimulo económico con sistemas de incentivos que remuneran de acuerdo con el rendimiento personal o las unidades producidas

4. **División del trabajo entre administradores y operarios.**-los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, los operarios de la ejecución y del trabajo manual.

**Fuente:**  
**www.biografiasyvidas.com**

## **ELTON MAYO**

Elton Mayo nació en 1880 y murió en 1949, australiano fue científico social profesor y director de investigaciones sociales de la Harvard School of Business Administration. En su compañía “Western Electric” ubicada en el barrio de Hawthorne Chicago, se toma la decisión de hacer un estudio psicológico y sociológico para conocer la influencia que tienen ciertos factores como limpieza, luz, ruido, etc. En el aspecto de la misma. Dicho estudio lo inician un grupo de sociólogos y psicólogos.

**Primer experimento:** consiste en trasladar a seis empleados de los cuarenta mil que trabajaban en la empresa a un local especial, se les otorgan concesiones especiales como descansos, refrigerios y jornadas de trabajo muy cortas. Esto eleva la productividad y cuando ya tenía 8 meses el experimento, se le pide a Elton Mayo que se encontraba en la universidad de Harvard realizando estudios de psicología industrial que colabore en el experimento.

Elton Mayo al llegar, quita todas las concesiones otorgadas y para sorpresa de los psicólogos y sociólogos, la productividad sigue constante a pesar de haber quitado las concesiones; al preguntarle a los obreros el porque de esta reacción, contestaron: “Que elevaron la productividad no por las concesiones otorgadas, si no por el compromiso que tenían de haber sido elegidos de 40 mil empleados para hacer el estudio” en consecuencia se sacó en conclusión que se les había persuadido psicológicamente.

**Segundo experimento:** consistió en entrevistar a 22 mil de los 40 mil empleados por medio de la aplicación de cuestionarios que incluían todo tipo de preguntas, los resultados obtenidos en este experimento fueron:

- ❖ El empleado siente gran resentimiento hacia la compañía donde trabaja.
- ❖ Que el estado de ánimo de los trabajadores influye en la productividad de la empresa.
- ❖ Que durante las entrevistas, el empleado tiene descargas emocionales.

**Tercer experimento:** Se pretendía demostrar la relación del incentivo-productividad, los resultados fueron los siguientes:

- ❖ Que la relación incentivo-productividad no es mucha cuando esta se trata del aspecto económico.
- ❖ Que la empresa tiene grupos informales de trabajo que en muchas ocasiones tienen mayor fuerza que las formales.



- ❖ Que la empresa no acepta a la gente que se sale de los lineamientos.

#### Aportes de Elton Mayo

- Demostró que el aspecto psicológico es de gran importancia en las tareas administrativas.
- Demostró la importancia de la comunicación.
- Demostró la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa.

Una crítica muy grande a Elton Mayo es que sus estudios fueron llevados a cabo en una sola empresa con gente determinada, que tenían la misma clase social y una cultura similar y nunca tomo en cuenta que estos factores afectan el comportamiento del ser humano.

**Fuente:**

**[www.monografias.com/trabajos5/sisteco/sisteco.shtml](http://www.monografias.com/trabajos5/sisteco/sisteco.shtml)**

Los diferentes experimentos se dieron por fallidos, mas mayo produjo las siguientes conclusiones:

- ❖ Resultado de la integración social: Se dedujo entonces que el rendimiento del operario no está sujeto por la capacidad física o fisiológica del empleado, como lo verificaban las teorías clásicas, sino también por normas informales sociales y las expectativas de los trabajadores, es decir, cuanto mas integrado socialmente se encontraba un grupo mayor es la disposición para producir, de lo contrario aunque el empleado reúna las condiciones físicas y fisiológicas y no se encuentra integrado su eficiencia bajará notablemente.
- ❖ El comportamiento social de los empleados: Se pudo verificar que los trabajadores no reaccionan aisladamente, sino como miembro de un grupo, ya que cualquier desvío de las normas grupales, implicaba castigos sociales y morales por parte de sus compañeros.
- ❖ Las recompensas y sanciones sociales: debido al concepto de Taylor del hombre económico se crearon los planes de remuneración e incentivos con el objetivo de aumentar la eficiencia y la producción. Pero en la teoría de Elton Mayo se puede afirmar que las personas principalmente son motivadas por la NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO, de aprobación social y de participación en las actividades de los grupos. Es decir, no es un hombre económico y su vez social.
- ❖ Los Grupos Informales: Mientras las teorías clásicas se preocuparon por el aspecto informal, como la autoridad, la responsabilidad, la especialización, el estudio de tiempos y movimientos, la teoría de las relaciones humanas se dedica al estudio del aspecto de la parte informal de la organización: comportamientos, actitudes, creencias, expectativas. Y frente a los estudios se concluyó que los trabajadores tendían a actuar o reaccionar no como individuos sino como grupos informales, es decir como un sistema de relaciones interpersonales que se forman dentro de la organización.
- ❖ Los grupos informales pueden tomar control sobre el proceso de producción sin tener en cuenta las reglas formales y los reglamentos de la gerencia, el poder y los

canales de información se vuelven centralizados. Es así como la influencia del grupo lleva a que se obtengan premios o castigos no económicos.

- ❖ Las Relaciones Humanas: Los individuos dentro de las organizaciones se mantienen en constante interacción social, es decir, por los contactos y las relaciones entre personas y grupos.
- ❖ Cada individuo busca ser comprendido y aceptado, a sus veces busca ser influenciado por las aptitudes y normas informales.
- ❖ Importancia del Contenido del Cargo: La forma más eficiente no es la división o especialización del trabajo, sino que también es necesario cambiar de actividad ya que los trabajos repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, afectando las actitudes del trabajador conllevando a la disminución de la eficiencia.
- ❖ Los aspectos Emocionales: Estos se vuelven de gran importancia para el estudio de las emociones en relación con el rendimiento laboral esto hace que aparezcan nuevas ciencias como la psicología social y la sociología organizacional.
- ❖ Los códigos sociales: Estos son códigos informales que regulan las relaciones entre las personas y sus actitudes, entonces:
  - ❖ No debes producir a un nivel más alto de lo acordado
  - ❖ No debes producir muy poco trabajo
  - ❖ No debes acusar a tus compañeros
  - ❖ Debes comportarte como una persona común
  - ❖ No seas bullicioso, demasiado seguro de ti mismo, ni tengas grandes deseos de ser líder.
- ❖ Los liderazgos informales: En general el liderazgo informal se da a quien muestra habilidad y destreza para la solución de problemas dentro y fuera del grupo. La experiencia de
- ❖ los acompañantes de Mayo, dedujo que los que tienen posiciones privilegiadas son consultados por los demás. Esto lleva a que el grupo ponga responsabilidad sobre ello.

### **I.3 Escuelas Administrativas.**

**Fuente:**  
**Münch Galindo, García Martínez**

#### **Escuela Clásica o Tradicional:**

- Llamada erróneamente escuela científica de la administración.
- Esta escuela centro su preocupación en la eficacia y en la productividad, cuidando en engranaje perfecto de estructuras formales de la organización. Pero se le critica haber prestado poca preocupación por el factor humano
- Tiene como sus máximos exponentes a Frederick W. Taylor y Henry Fayol.

#### **Escuela Sistémica de la Administración:**

- En primer término la concurrencia armónica de todos los componentes y elementos de la organización en función del logro de los objetivos; mediante un accionar sistemático.

- En segundo término, la búsqueda de un equilibrio dinámico de entre la organización y su medio externo, del cual ella recibe los insumos e influencias y al cual envía sus productos e impactos
- influenciado por la cultura ambiental y sus valores.
- Sujeto a presiones y demandas sociales,
- Evaluado en su eficacia.

### **Escuela De Los Científicos Del Comportamiento:**

- Llamada también escuela psicológica o de las relaciones humanas.
- Centro su preocupación en el desarrollo de los recursos humanos y en el mejoramiento del ambiente psicológico del trabajo.
- Sustituyo la concepción individual del hombre por la existencia del, grupo social.
- Desarrollo una teoría de la organización, destacando el equilibrio que debe existir entre lo que los individuos aportan y las compensaciones de todo tipo que esperan recibir.

**Fuente:**

**[www.monografias.com](http://www.monografias.com)**

### **Escuela De Administración Empírica:**

- Postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o tradición.
- Sus principales representantes son Peter F. Drucker, Ernest Dale y Lawrence Appley, quienes realizaron estudios basados en experiencias prácticas.
- Su desventaja es que los resultados que se obtienen en ocasiones medidores ya que lo que es conveniente para una empresa no lo es para otra.

### **Escuela Del Proceso Administrativo**

- Construye una teoría de la administración alrededor del proceso involucrado en administrar.
- Ve a la administración como un proceso universal y prácticamente idéntico.
- Efectúa el análisis al proceso administrativo.

**Fuente:**

**Münch Galindo, García Martínez**

### **Escuela Ecléctica**

- Aplicación de los diversos conocimientos de cada escuela en base al proceso administrativo.
- Sus principales representantes son: Henry Fayol, Mary Parket Follet, Lindall Urwick, George Ferry

### **Escuela Del Sistema Social**

- Aquí el proceso administrativo se enfoca desde el punto de vista social o de relaciones interculturales.
- Sus principales representantes son: Max Weber, Chester Barnad, Frank, Oliver, Sheldon, Chris Argyris.

### **Escuela De Administración De Sistemas**

- En esta escuela el punto básico de la administración son los sistemas.
- Sus representantes son: March y Simon, Murdick, Joel Ross, West Churchman.

### **Escuela Burocrática De La Administración**

- El fundador es Max Weber
- Esta escuela tiene las siguientes características:
  1. Rechaza los principios universales de administración.
  2. Las personas son escogidas por meritos a través de evaluaciones o exámenes de oposición.

**Fuente:**  
**Koontz, H. y O'Donnell, Cyril**

En 1962, Harold Koontz; en un famoso artículo publicado en la Harvard Business Review, propuso la siguiente clasificación de las escuelas administrativas:

1. La Escuela del Proceso Administrativo
2. La Escuela Empírica
3. La Escuela del Comportamiento Humano
4. La Escuela del Sistema Social
5. La Escuela de la Teoría de la Decisión
6. La Escuela Matemática.

## I.4 Evolución de la Administración.

<b>REVOLUCIÓN INDUSTRIAL</b>	1525	Nicolás Maquiavelo	Enunció las cualidades de liderazgo.
	1767	James Stewart	Teoría de la fuente de autoridad.
	1776	Adam Smith	Aplicación del principio de aplicación a la manufactura.
	1785	Thomas Jefferson	Inicio el principio de rotación de puestos.
	1799	Eli Whitney	Método científico en la contabilidad de costos.
	1800	James Watt y Mathew Boulton	Procedimiento de operación estándar. Especificaciones de trabajo. Incentivos. Tiempo estándar, prestaciones. Uso.
	1810	Robert Owen	Relaciones humanas. Entrenamiento. Prestaciones.
	1832	Charles Babbage	División del trabajo. Principios básicos de computación.
	1835	Marshall y Laughlin	Reconocimiento de las funciones administrativas.
	1855	Henry Poor	Principios de la organización, comunicación e información, aplicados a los ferrocarriles
	1856	Daniel C. Mac Callum	Uso de organigramas.
	1881	Joseph Wharton	Establece estudios superiores de la administración de negocios.
	1886	Henry C. Metcalf	La ciencia de la administración.
	1891	Frederick Halsey	Planes de incentivos económicos.
<b>SIGLO XX</b>	1900	Frederick W. Taylor	Admón. científica, Admón. de personal. Coordinación laboral y gerencial. Organización funcional. Sistema de costos. Estudios de métodos. Estudios de tiempos. Énfasis en la labor de la admón.
	1901	Henry L. Gantt	Gráficas de Gantt. Responsabilidad gerencial del entrenamiento.
	1910	Hugo Monsterberg	Aplicación de la Psicología a la admón..
		Harrington Emerson	Principios de la eficiencia.
	1911	J.C. Duncan	Primer texto escolar de administración.
	1912	Mary P. Follet	Relaciones Humanas.
	1916	Henry Fayol	Primera teoría completa sobre administración. Funciones y Principios

		de la Admón. Reconoce la necesidad de que la administración sea incluida en la enseñanza escolar.
1917	W.H. Leffinwell	Aplicación de la administración científica de la oficina.
1918	Ordway Tead	Aplicación de la psicología a la industria.
1921	Walter Scott	Lleva la psicología a la publicidad.
1923	Oliver Sheldon	Desarrolla la filosofía de la administración.
1930	Mary P. Follet	Filosofía administrativa basada en la motivación individual. Procesos de grupo aprovechados para resolver problemas administrativos.
1931	James D. Money	Los principios de la organización reconocidos como universales.
1938	Chester Barnard	Teoría de la organización. Aspecto sociológico de la administración. Necesidad de la comunicación.
1943	Lyndall Urwick	Recolección, consolidación y correlación de los principios de la administración.
1951	Frank Abrahams	Reintroduce aspectos básicos en el pensamiento administrativo.
1955	Herbert Simons	Enfatiza acerca de la conducta humana en las decisiones.
1960	Drucker	Administración por resultados.
	K Ishikawa	Control total de calidad en Japón.
	J. Jurán	Trilogía de la calidad.
	E. Deming	Filosofía de mejora continua en EU.
1970	P. Crosby	Filosofía cero defectos.
1973	Benis y Beckhard	Desarrollo organizacional.
1982	William Ouchi	Teoría Z.
1990	Peters y Waterman	Organizaciones de excelencia.

Valores instirucionales	Representantes	Incovenientes	Aportaciones	Técnicas	Funcionamientos	
Económico	Henry R. Towne Frederic W. Taylor Henry L. Gantt Frank B. Gilbreth Charles Babage Henry Metcalf	Se prefirere el éxito económico al bienestar físico del personal. Fundamentos no científicos parav aumentar la productividad	Métodos más perfectos de estudio y organización de los procesos de trabajo en la producción, la especialización e instrucción de los obreros, así como el sistema de los salarios por pieza	Técnicas de producción. Tiempos y movimientos. Sistemas de incintivos	Racionalización de la mano de obra y ahorro de materiales, a fin de incrementar las utilidades	<b>Administración científica</b>
Económico	Peter F. Drucker, Ernest Dale, Lawrence Appley	Los resultados obtenidos son mediocres o definitivamente malos	Se determan que la administración, es una medida considerable un arte que se aprende más con ayuda de la práctica que la teoría	Intuición , experiencia y costumbre	Orientación francamente práctica de la administración, se fudamenta la toma de descisiones en la experiencia sugerida por el pasado reciente	<b>Administración empírica</b>
Económico	George Elton Mayo	Los factores ambientele son inciden directamente en la productividad	Al mejorarse el ambiente de trabajo se mejoran las condiciones físicas del obrero	Psicológicas y Sociales	Condicionar el ambiente del trabajador para aumentar la eficiencia en la producción	<b>Escuela Ambiental</b>
Económico Social	George Elton Mayo, Robert Owen	El idealismo respecto a las descisiones humanas a veces es inoperante	Definicion del trabajo como una actividad imprtante en el hombre, así como el reconocimiento de la importancia de las relaciones sociales e individuales	Psicológicas y Sociales	Se deduce de que no son los factores materiales, sino los psicológicos y sociales que contribuyen más en el creelimiento dela productividad del trabajo	<b>Escuela del Comportamiento Humano</b>

<b>Neohumano Relacionismo</b>	<b>Aautogestión</b>	<b>Eclectica</b>	<b>Escuela del sistema social</b>	<b>Escuela de la administración de sistemas</b>
Los objetivos de la empresa son correlacionados con los del trabajador, a través de su participación en la fijación y logro de los mismos	Participación activa d todos y cada uno de los trabajadores en los procesos de análisis y toma de decisiones, así como la participación igualitaria en los ingresos de la empresa	Aplicación de los diversos conocimientos de cada escuela en base al proceso administrativo	El proceso administrativo se enfoc a desde el punto social o de relaciones interculturales	El punto básico de la administración son los sistemas
Psicológicas	Humanísticas, Decisionales, Psicológicas y autorrealización	Empíricas desdecisionales métodos matemáticas Psicológicas y sociales	Sociológicas teoría matemáticas de los grafos método experimental de Durkein y Watson	Técnicas desdecisionales de computación electrónica
Mejoramiento de :a)Sistemas de planeación. E)relaciones humanas	El logro de bienestar social a través de la autorealización del trabajador y de la democracia en la empresa	Se establece y aplica un orden lógico de las actividades, mediante la aplicación del proceso administrativo	Los fenómenos sociales(Dentro y fuera de la empresa) influyen en la organización de la misma. La administración debe lograr un equilibrio de los intereses de grupo	Conocimientos importantes para el manejo de grandes empresas
requiere de cambios en la organización. Dificultad de su implantación por tiempo necesario para que se obtengan resultados	Dificultad para su establecimiento dadas las condiciones sociales existentes. Posible burocratización	Requiere de administradores con conocimientos científicos	Engoque demasiado sociológico de la administración	Descuida el aspecto humano de la empresa
Douglas McGregor, Abraham Maslow, Rencis Likert	Pullick	Henry Fayol, Mary Parker Follet, Lindal F. Urwick, George Terry, etc.	Max Weber, Chester Barnard, Frank Oliver, Sheldon, Chris Argyris	March y Simon, Murdick, Joel Ross, West Churchman
Económico Social Organizacional	Económico Social Organizacional	Económico Organizacional	Económico Organizacional	Económico Organizacional



Escuela de la teoría de las decisiones	Escuela de la medición cuantitativa	Teoría Z
Racionalización de la administración en base a la toma de decisiones	La administración es una entidad lógica expresable a través de símbolos matemáticos	Implica un conjunto de valores humanizados: a) Empleados a largo plazo. B) Desarrollo de carreras no especializadas. c) autocontrol de la persona y de participación colectiva en la toma de decisiones
Técnicas decisionales matemáticas, modelos de simulación de conducta	Técnicas matemáticas, Programación Lineal, Teoría de juegos, PERT, etc.	Humanísticas, autorrealización, sociológicas, económicas.
El proceso de decisiones y sus técnicas com esenciales en la administración	Fomento del pensamiento ordenado. Técnicas valiosas en la solución del problema	Implicar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones
En ocasiones se limita al enfoque económico y razonamiento de las inseridumbres	No es aplicable a problemas humanos de la administración	Se requiere de una alta concientización de los altos niveles
Hebert A. Simon, Von Newman, Bowman, Hutchinson	A. Kauffman, Norbert Wiener, Irwin D. J. Bross	William G. Ouchi, Shigeru Kobayashi
Económico Organizacional	Económico Organizacional	Económico Social Organizacional

## I.5 Concepto de Administración.

Fuente:  
[www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicos/200682/index.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicos/200682/index.html)

Se originó del término “ministrare” del latín clásico que significaba “servir un encargo” y se refería al trabajo delegado a un capataz. “administrativo” se formaliza en la edad media como la actividad responsable de “cuidar el manejo de”. De este vocablo se derivaron “ministere” “ministerialis”, “ministro”, que en el medioevo significa “funcionario dirigente.

**Fuente:**

**[www.itpl.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/index.html](http://www.itpl.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/index.html)**

La definición breve de la administración se puede mencionar como: “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros”, u “obtener resultados a través de otros.

**Fuente:**

**[www.monografias.com/administración](http://www.monografias.com/administración)**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas.

**Fuente:**

**[www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtm](http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtm)**

Es una actividad inherente en cualquier grupo social y exclusivamente humana (ya que el hombre la desarrolla a través de un proceso de raciocinio), siendo imprescindible para el buen funcionamiento de dicho grupo social.

**Fuente:**

**Münch Galindo, García Martínez**

1. Es un proceso que nos permite diseñar, mantener y alcanzar, mediante una coordinación eficiente y eficaz todos los recursos que interactúan y se relacionan en una organización para lograr objetivos establecidos.
2. Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr sus propósitos eficientemente seleccionados.
3. Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos como la máxima productividad.
4. La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas.
5. Proceso cuyo objetivo es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social, mediante la adecuada coordinación de los recursos y la colaboración del esfuerzo ajeno.

### **Koontz y O'Donnell**

La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes

### **Frederick Taylor**

El principal propósito de la administración debería consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad el trabajador.

**Agustín Reyes Ponce**

Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

**Koontz y Weirhrich**

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en la que las personas trabajando en grupo, alcancen con eficiencia las metas seleccionadas.

**Henry Fayol**

Dice que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

**Geli, Alejandro**

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

**F. M. Fernández Escalante**

Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes.

**Robert F. Búchele**

El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

**Isaac Guzmán Valdivia**

Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

**American Management Association**

La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

**Joseph L. Massie**

Método por el cual un grupo de coordinación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordina las actividades de otras.

**George R. Terry**

La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas.

**V. Clushkov**

Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, que recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando un proceso constantemente.

**E. F. L. Brech**

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

**J. D. Mooney**

Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como “la técnica de relacionar los deberes y funciones específicas en un todo coordinado”.

**Peterson y Plowman**

Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

**F. Tannenbaum**

El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a sus subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

**F. Morstein Marx**

Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva. Es un ordenamiento sistemático de medios de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito.

**Brook Adams**

La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

**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 definidos.

**Kliksberg**

Es un conjunto de conocimientos referentes a las organizaciones integradas por nociones atinentes a la explicación científica de su comportamiento y nociones atinentes a su tecnología de conducción.

**Valladares Román**

Es el proceso para alcanzar resultados positivos a través de una adecuada utilización de los recursos disponibles y la colaboración del esfuerzo ajeno.

**Barcos Santiago**

La administración como disciplina constituye un sistema de conocimientos metódicamente fundamentado, cuyo objeto de estudio son las organizaciones y la

administración – en el sentido de conducción, proceso, gestión de recursos, etc. - de estas.

## **I.6 Proceso Administrativo**

**Fuente:**  
**[www.lcc.uma.es/tea/cap1/h1-2.html](http://www.lcc.uma.es/tea/cap1/h1-2.html)**

Es una función que se introdujo en la versión 4 de notes y que permitió a los administradores automatizar varias tareas administrativas fundamentalmente relacionadas con cambios de nombres, recertificación y cambios en las LCA.

**Fuente:**  
**[www.monografias.com/administración](http://www.monografias.com/administración)**

El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.

**Fuente:**  
**[www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicos/200682/index.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicos/200682/index.html)**

El proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se define como proceso porque todos los administradores, prescindiendo de sus habilidades o aptitudes, realizan ciertas actividades interrelacionados con el fin de lograr sus metas deseadas.

**Fuente:**  
**[www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtm](http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtm)**

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. También podemos definirlo como la administración en acción o como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

**Fuente:**  
**Münch Galindo, García Martínez**

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas por medio de las cuales se efectúa la administración, estas se interrelacionan y constituyen un proceso integral. En la cual se definen dos fases una llamada *Mecánica* y la otra *Dinámica*, la mecánica es la parte teórica en la cual se establece lo que debe hacerse, mientras la dinámica se refiere a como manejar de hecho el organismo social, esto es, la aplicación de lo teórico.

**Terry**

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

**Fuente:**  
**Tele bachillerato**

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas por medio de las cuales se efectúa la administración, estas se interrelacionan y constituyen un proceso integral. Esto quiere decir que, aunque cada etapa se estudie por separado, todos buscan coordinar los recursos humanos, materiales, y financieros de la empresa que dispone.

**Fuente:**  
**Welsch, Hilton & Gordón.**

Es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una entidad para el desempeño de las siguientes funciones a su cargo: planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

## **I.7 Características de la Administración.**

**Fuente:**  
**[www.monografias.com](http://www.monografias.com)**

**Unidad Temporal:** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es el único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

**Fuente:**  
**[www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml)**

**Valor Instrumental:** Como su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en si misma: a través de esta se busca obtener determinados resultados.

**Unidad Temporal:** La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente. Es decir que las etapas del proceso administrativo se dan todas al mismo tiempo y no de manera aislada.

**Amplitud De Ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

**Especificidad:** Aunque se auxilia de otras ciencias, tiene características propias que le dan un carácter específico; por lo que no puede confundirse con otras disciplinas afines.

**Interdisciplinariedad:** La administración se apoya de las ciencias sociales y es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo.

**Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican, la rigidez en la administración es ineficaz.

**Fuente:**  
**Münch Galindo, García Martínez**

**Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial.

**Valor Instrumental:** La administración resulta ser un medio para lograr un fin y mediante esta se busca obtener determinados resultados.

**Unidad Temporal:** Proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

**Amplitud De Ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

**Especificidad:** Tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

**Interdisciplinariedad:** Es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficacia del trabajo.

**Flexibilidad:** Se adapta a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplica.

**Fuente:**  
**Reyes Ponce Agustín**

**Universalidad:** Es susceptible de aplicarse lo mismo en un hospital que en el ejército, en un evento deportivo, etc.

**Valor Instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en si misma: mediante esta se busca obtener determinados resultados.

**Unidad Temporal:** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

**Amplitud De Ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización normal.

**Especificidad:** Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

**Interdisciplinariedad:** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

**Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las negociaciones propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperable.

**Fuente:**  
**Koontz, H y O'donnell, Cyril**

**Colaboración:** Cuando dos o mas personas aúnan sus esfuerzos para el logro de un objetivo que, individualmente no podrá realizarse, se denomina colaboración.

**Universalidad.** Significa que la administración esta presente en todas las actividades del ser humano es decir todo se administra.

**Neutralidad:** La administración es independiente de las personas y de las situaciones en las cuales se produce, por tanto la administración es independiente del objetivo, es decir la administración no contempla categorías valoricas al administrar.

## **Bibliografía del Capítulo.**

Grajales Lara Hilario Nadin y Castillo Arriaga M<sup>a</sup> de Lourdes, **Administración I**, México, SEC, 2002.

Koontz Harold y O'Donnell, Cyril, **Curso de Administración Moderna**, México, McGraw Hill, 1998

Münch Galindo Lourdes y García Jiménez, José, **Fundamentos de Administración**, México, Trillas, 1989.

Welsch, Milton y Gordon, **El proceso Administrativo**, Prentice Hall, 1990.

Tele bachillerato, Administración I, México, Editora de Gobierno, 2002.

Reyes Ponce Agustín, **Administración moderna**, México, 1988

<http://www.monografias.com/trabajos11/admyorg/admyorg.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos/eoadmin/eoadmin.shtml>

[www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/)

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/capitulo1/cap1\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/capitulo1/cap1_f.htm)

[www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor\\_frederick.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor_frederick.htm)

[www.galeon.com/contasil/adm/admon/admonver4.html](http://www.galeon.com/contasil/adm/admon/admonver4.html)

Anna María Cardona Saldarriaga

[anixcardona@hotmail.com](mailto:anixcardona@hotmail.com)

Universidad de Antioquia Medellín

[www.monografias.com/trabajos5/sisteco/sisteco.shtml](http://www.monografias.com/trabajos5/sisteco/sisteco.shtml)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicos/200682/index.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicos/200682/index.html)

[www.itpl.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/index.html](http://www.itpl.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/index.html)

[www.monografias.com/administración](http://www.monografias.com/administración)

[www.monografias.com7trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtm](http://www.monografias.com7trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtm)

[www.lcc.uma.es/tea/cap1/h1-2.html](http://www.lcc.uma.es/tea/cap1/h1-2.html)

[www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicos/200682/index.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicos/200682/index.html)

[www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml)