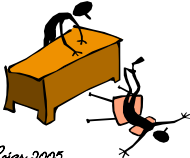




CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN



MIGUEL ÁNGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN



Rojas 2005



AGENDA DE LA CLASE

- El fenómeno de organización
- La palabra organización y sus distintos significados
- Organización y Sociedad



Rojas 2005



El fenómeno de organización

Organización: 

"Es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"

Agustín Reyes Ponce

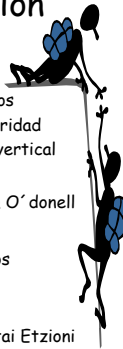
"La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue"

Isaac Guzmán V.

Rojas 2005



El fenómeno de organización



"Organizar es agrupar las actividades para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido vertical como horizontal toda la estructura de la empresa"

Koontz & O' donell

" Las organizaciones son unidades sociales o agrupamientos humanos deliberadamente constituido para alcanzar fines específicos"

Amitai Etzioni

Rojas 2005

4



IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

- Es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (Expansión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzo, al delimitar las funciones y responsabilidades.

Rojas 2005

5



ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES

- **1) Personas interrelacionadas:** (personas, roles y status), es el elemento esencial de toda organización.
- **2) Grupos interrelacionados:** Las propias organizaciones son, grupos que a su vez están constituidos por sub.-grupos.. Cuando una persona pasa a pertenecer a un grupo, su conducta ya no dependerá únicamente de su propia personalidad sino que estará fuertemente influenciada por las **normas** de comportamiento y por los **valores** de ese grupo

Rojas 2005

6



Algunas definiciones

- "La palabra *administración* se forma del prefijo *ad*, hacia, y de *ministratio*. Esta última palabra viene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que sirve como término de comparación.
- La etimología de *minister*, es enteramente opuesta a la de *magister*: de *magis*, comparativo de superioridad, y de *ter*.
- Así *magister*, indica una función de autoridad, *minister* expresa precisamente lo contrario; subordinación: el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.
- La etimología nos da pues la idea que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta".

Rojas 2005

7



Algunas definiciones

- **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.*
- **Koontz & Weihrich.** *La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos*
- **G. P. Terry.** *La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.*

Rojas 2005

8



Algunas definiciones

- **Henry Fayol.** *Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.*
- **E. F. L. Brench.** *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.*
- **Chiavenato.** *La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro.*

Rojas 2005

9



Algunas definiciones



Con base en los anteriores conceptos, y aprovechando su fondo común se propone la siguiente definición:

Administrar es el proceso que une principios y técnicas para el logro eficiente y eficaz de un objetivo, mediante el uso de sus recursos y esfuerzo.



Rojas 2005

10



PRIMERAS IDEAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

- Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones.
- Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales,
- Por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana.
- Desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común, las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces

Rojas 2005

11



PRIMERAS IDEAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

- Dos ejemplos notables e ilustrativos son los escritos que nos heredaron Nicolás **MAQUIAVELO** y Sun Tzu.
- Aunque el calificativo "maquiavélico" se suele usar para describir a oportunistas astutos y manipuladores, Maquiavelo creía firmemente en las virtudes de la república.
- Los principios que planteó se pueden adaptar y aplicar en la administración de las organizaciones contemporáneas.
 1. Una organización es más estable si sus miembros tienen el derecho de manifestar sus diferencias y resolver sus conflictos dentro de ella.
 2. Si bien una persona puede iniciar una organización, "ésta será duradera cuando se deja en manos de muchos y cuando muchos desean conservarla.
 3. Un gerente débil puede seguir a uno fuerte, pero no a otro débil, y conservar su autoridad.
 4. Un gerente que pretende cambiar una organización establecida "debe conservar", cuando menos, la sombra de las costumbres antiguas".

Rojas 2005

12



PRIMERAS IDEAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

Entre los postulados de **Sun Tzu** cabe destacar los siguientes:



1. Cuando el enemigo avanza, ¡hay que retirarse!
2. Cuando el enemigo se detiene, ¡hay que hostigarlo!
3. Cuando el enemigo pretende evitar el combate, ¡hay que atacarlo!
4. Cuando el enemigo se retira, ¡hay que perseguirlo!

La administración no se originó en USA ni en este siglo.

Al analizar la administración en las organizaciones desde la perspectiva de nuestro tiempo y lugar concretos, debemos tener cuidado de no colocarnos anteojeras culturales ni históricas.

Rojas 2005

13



PORQUÉ ESTUDIAR TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

- Las *teorías* son perspectivas que le sirven a las personas para explicar sus experiencia en el mundo.
- En un sentido formal, una teoría es un grupo congruente de supuestos que se formulan con objeto de explicar las relaciones entre dos o más hechos observables, son "poderes invisibles" con la que abordamos nuestro mundo.

Rojas 2005

14



PORQUÉ ESTUDIAR TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

- En primera instancia, las teorías nos ofrecen un enfoque estable para entender lo que experimentamos.
- Una teoría presenta criterios para determinar lo que es importante.
- En el caso de Henry Ford, la abundancia y la docilidad de los trabajadores fue un factor importante para las teorías sobre su negocio. es decir, su teoría de la administración incluía, entre otras cosas, este supuesto sobre la oferta de mano de obra.

Rojas 2005

15



PORQUÉ ESTUDIAR TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

- En seguida las teorías permiten comunicarnos con eficiencia y, por consiguiente, involucran relaciones cada vez más complejas con otras personas.
- Imagínese lo frustrado que se sentiría usted si en su trato con los demás, i si siempre tuviera que definir desde los supuestos más básicos del mundo en que vive!

Rojas 2005

16



PORQUÉ ESTUDIAR TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

- Como Ford y sus gerentes entendían perfectamente su teoría sobre la producción de automóviles, podían interactuar sin problema al enfrentar los desafíos de todos los días.
- Las teorías nos permiten, seguir aprendiendo cosas sobre nuestro mundo.
- Por definición, las teorías tienen límites; cualquier teoría sólo puede abarcar cierto espacio.luego debemos preguntarnos si existen otras alternativas para contemplar el mundo (sobre todo cuando parece que nuestras teorías ya no "encajan" con nuestra experiencia) y que consideráramos las consecuencias de adoptar otras ideas.

Rojas 2005

17



PORQUÉ ESTUDIAR TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

- Uno de los ejemplos se refiere a la política mundial. Cabe decir que, durante años, la teoría de la llamada Guerra Fría dominó las actividades diplomáticas entre Estado Unidos y la Unión Soviética.
- En el transcurso de esos años, la mayor parte de los diplomáticos y mandos militares no pensaban en como sería el mundo si la Guerra Fría se acabara.
- Ahora, sin embargo, la teoría de la "Guerra Fría" ya no encaja en nuestra experiencia, y los funcionarios del gobierno y los militares, así como los gerentes de otras organizaciones, están desarrollando rápidamente otras teorías para tratar con quienes fueran enemigos, en forma de cooperativa.

Rojas 2005

18



PORQUÉ ESTUDIAR TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

- El otro caso nos remonta a Henry Ford, Ford ha sido blanco de críticas porque no aprovechó su enfoque para aprender más sobre otras formas de administrar mejor su compañía.
- Mientras que la única opción que Ford dejaba a sus clientes se refería al precio, Alfred Sloan estaba transformando a General Motors.
- A partir de la década de 1920, Sloan rechazó parte de la teoría de Ford para dirigir su negocio y optó por buscar otras formas de diseñar automóviles y de organizar la producción y la distribución.

Rojas 2005

19



PORQUÉ ESTUDIAR TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

- La estrategia de la mercadotecnia de GM siempre había sido comercializar autos que interesaran a diferentes segmentos del público.
- Sloan constituyó divisiones independientes, sujetas a la dirección central de la oficina matriz, para comercializar las líneas de Buick, Oldsmobile, Pontiac, Cadillac y Chevrolet.
- A diferencia de Ford, cada tipo de auto tenía una distinción y diferencia de precio.

Rojas 2005

20



PORQUÉ ESTUDIAR TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

- A continuación analizaremos:
 - La escuela de la administración científica,
 - La escuela de la teoría clásica de la organización,
 - La escuela conductista y
 - La escuela de la ciencia de la administración.

Rojas 2005

21



PORQUÉ ESTUDIAR TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

- Si bien estas escuelas o enfoque teóricos se desarrollaron en secuencia histórica, las ideas posteriores no sustituyeron a las anteriores.
- Cada nueva escuela ha tendido a complementar a las anteriores o a coexistir con ellas.
- Cada escuela ha seguido evolucionando y algunas incluso, se han fusionado con otras.
- Esto nos lleva a tres posiciones integradas ante la administración: el *enfoque de sistemas*, el *enfoque de contingencias* y lo que hemos llamado el *enfoque del compromiso dinámico*.

Rojas 2005

22



EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

- La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social.
- Por tanto, la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

Rojas 2005

23



EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

- Una de las lecciones centrales del presente capítulo, y del curso en general, es que los problemas y tribulaciones de las personas que nos antecedieron en dirigir la suerte de las organizaciones formales nos pueden enseñar algo.
- Conforme vayamos estudiando la teoría de la administración, veremos que aunque la preocupación concreta de Henry Ford y la de Alfred Sloan son muy diferentes de las preocupaciones de los gerentes de mediados de la década de 1990, aún se conservan las tradiciones que iniciaron estos hombres mucho antes de nuestros días.

Rojas 2005

24



Importancia de la Administración

Los mismos conceptos y propósitos analizados para estructurar una definición nos dan la pauta para determinar su importancia.

- Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

Rojas 2005

25



Importancia de la Administración

Para demostrar lo anterior nos basamos en los siguientes hechos:

1. La administración puede darse adonde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
2. Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Rojas 2005

26



Importancia de la Administración

3. En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.

4. Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, por que al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.



Rojas 2005

27



Importancia de la Administración

5. La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.
6. Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

Rojas 2005

28



EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

- Suponga que usted está dirigiendo una siderúrgica, una fábrica textil o una de las plantas de Ford a principios del siglo XX, en Estados Unidos. su fábrica cuenta con miles de trabajadores.
- Se trata de una empresa a una escala que no tiene precedente en la historia de Occidente.
- Muchos de sus empleados crecieron en comunidades agrícolas.



Rojas 2005

29



EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

- Las rutinas industriales les son nuevas.
- Además, muchos de sus empleados son inmigrantes de otras tierras.
- No hablan bien inglés, si es que lo hablan .
- En estas circunstancias, usted como directivo, probablemente, sentirá mucha curiosidad por saber cómo establecer relaciones laborales con estas personas.



Rojas 2005

30



EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

- Su eficacia administrativa depende de la medida en que usted entienda qué es importante para estas personas.
- Es posible equiparar los retos de hoy con algunos de los existentes a principios del siglo XX. En la década de 1980,
- 8.7 millones de extranjeros ingresaron a Estados Unidos y pasaron a engrosar el mercado de la mano de obra.
- Éstos, con frecuencia, manifiestan una clara necesidad en cuanto a sus capacidades y su habilidad con el idioma, muy parecida a la existente antes de ellos, cuando se presentó el advenimiento de la era industrial.

Rojas 2005

31



EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

- Las primeras teorías sobre la administración fueron intentos por tratar de conocer a estos novatos para la vida industrial, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, en Europa y Estado Unidos.
- En esta sección, se repasará una serie de conocidos enfoques acerca de la teoría de la administración de los primeros días, que abarcan la administración científica, la teoría clásica de la organización, la escuela conductista y la ciencia de la administración.

Rojas 2005



32



EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

- Conforme estudiemos estos enfoques, deben recordar algo muy importante: los gerentes y teóricos que desarrollaron estos supuestos sobre las relaciones humanas lo hicieron con pocos precedentes.
- La empresa industrial a gran escala era algo nuevo.
- Por consiguiente, usted puede pensar que los supuestos que plantearon resultan sencillas o poco importantes, pero fueron cruciales para Ford y sus contemporáneos.

Rojas 2005



33



Características de la administración

Es necesario agregar a lo visto las características de la administración y que son:

1. **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
2. **Su especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.

Rojas 2005

34



Características de la administración

3. **Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es 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.
4. **Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman *un solo cuerpo administrativo*, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.



Rojas 2005

35



CRONOLOGÍA DE LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

AÑOS	AUTORES	EVENTOS
2600 AC	Egipcios	Descentralización en la organización
400 AC	Sócrates (Grecia)	Enunciado de la universalidad de la administración
400 AC	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar
1525	Maquiavelo	Confianza en el ppio. De consenso del grupo
1900	Frederick W. Taylor	Administración científica

Rojas 2005

36



Conceptos Clave

- Controlar
- Coordinar
- Eficacia
- Eficiencia
- Estrategia
- Organización
- Objetivo
- Productividad
- Recursos
- Teoría ...

Estudiar : La influencia de los filósofos, de la iglesia católica, la organización militar, de la revolución industrial, de los economistas liberales y de los pioneros industriales en la administración.-

Rojas 2005

37



NO TENTARSE CON DECIR.....

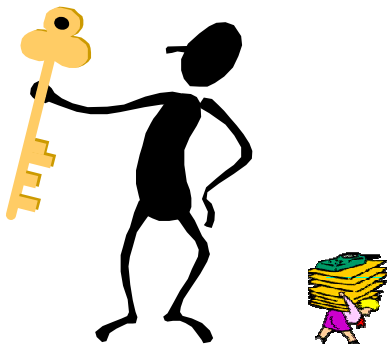


Rojas

Guill/0.c/ 3



FIN CAPÍTULO 1



Rojas 2005

39
