

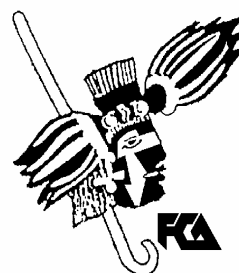


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

**APUNTES PARA LA ASIGNATURA  
ADMINISTRACIÓN I  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**



**AÑO 2006**



<b>ADMINISTRACIÓN I</b>		Clave: 1150
Plan: 2005		Créditos: 12
Licenciatura: Administración		Semestre: 1
Área: Administración Básica		Hrs. Asesoría: 6
Requisitos: Ninguno		Hrs. Por semana:
Tipo de asignatura:	Obligatoria (x)	Optativa ( )

### **Objetivo general de la asignatura**

Al finalizar el curso el alumno identificará los conceptos básicos de la administración, así como las aportaciones de los autores más representativos de las diferentes teorías administrativas y su evolución, para vincularlas con las organizaciones y su entorno.

### **Temario oficial (horas sugeridas 96)**

1. INTRODUCCIÓN A LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN (10 hrs.)
2. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN (10 hrs.)
3. PROPUESTAS CLÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN (10 hrs.)
4. PROPUESTAS DE ADMINISTRACIÓN DE 1950 A 1980 (12 hrs.)
5. PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN DE LA DÉCADA DE 1990 A NUESTROS DÍAS (10 hrs.)
6. AUTORES LATINOAMERICANOS Y MEXICANOS MÁS REPRESENTATIVOS (10 hrs.)
7. EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMO GERENTE EN LAS ORGANIZACIONES (10 hrs.)
8. EL MEDIO ENTORNO Y SU IMPACTO (12 hrs.)
9. APLICACIÓN Y VINCULACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL ENTORNO MEXICANO GLOBALIZADO (12 hrs.)



## Introducción

En esta asignatura el estudiante conocerá y comprenderá los conceptos fundamentales de la administración, también identificará el origen y su objeto, así como los conceptos fundamentales y el estado actual de la Teoría General de la Administración. Conocerá y estudiará a los más destacados pensadores administrativos y sus aportaciones, las dos corrientes más representativas, e identificará a sus pensadores y sus aportaciones a la administración actual.

De igual manera, el alumno conocerá e interactuará con las diferentes propuestas administrativas contemporáneas y analizará los nuevos enfoques resultantes, como el **capital intelectual**.

Definirá los diferentes niveles y funciones de gerencia y analizará los diferentes factores para un importante análisis dentro de la organización respecto al entorno en el que interactúa. Observará la interacción de México dentro del fenómeno de la globalización así como la responsabilidad y compromiso social de la administración.

Por ello en el **tema 1** se revisarán y comprenderán los conceptos fundamentales de la administración. Se identificará asimismo su enfoque interdisciplinario.

En el **tema 2** se analizará el origen y objeto, así como los conceptos fundamentales y el estado actual de la Teoría General de la Administración.

En el **tema 3** se estudiarán y conocerán a los más destacados pensadores administrativos y sus aportaciones, así como las dos corrientes más representativas.

En el **tema 4** se darán a conocer las diferentes propuestas administrativas y sus pensadores y sus aportaciones a la administración actual.



Posteriormente en el **tema 5** se revisarán las diferentes propuestas administrativas contemporáneas y se analizarán los nuevos enfoques, resultantes como el **capital Intelectual**.

En el **tema 6** se conocerán las diferentes propuestas administrativas de pensadores latinoamericanos y mexicanos así como sus aportaciones a la administración actual.

En el **tema 7** se identificarán los diferentes niveles de gerencia y sus funciones.

En el **tema 8** se reconocerán y analizarán los diferentes factores de importante análisis dentro de la organización respecto al entorno en el que interactúa.

Para finalizar en el **tema 9** se analizarán los vínculos y la interacción de México dentro del fenómeno de la globalización, así como la responsabilidad y compromiso social de la administración.



## **TEMA 1. INTRODUCCIÓN A LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el tema el alumno conocerá y comprenderá los conceptos fundamentales de la administración, e identificará su enfoque interdisciplinario.

### **Temario detallado**

- 1. Introducción a la ciencia de la administración**
  - 1.1. Conceptos básicos de la administración**
  - 1.2. La administración y su enfoque interdisciplinario**
  - 1.3. Importancia y utilidad de la administración**
  - 1.4. Características de la administración**
  - 1.5. Administración pública y administración privada**
  - 1.6. Origen y desarrollo de la administración**
  - 1.7. Antecedentes en México**

### **Introducción**

Esta unidad tiene como objetivo principal integrar al alumno a un marco de referencia con respecto a la administración, desde una perspectiva académica, es decir, calificar a la administración ya no como un vocablo común, sino como un concepto que forma parte del universo del conocimiento, logrando así definir los elementos básicos que permitirán entender y ubicar al futuro profesional en su disciplina.

Cabe mencionar que, en la actualidad, la administración se ha vuelto indispensable para todas las personas y las organizaciones, sin ella sería muy difícil alcanzar los objetivos para los que estas últimas fueron creadas. Lo anterior, porque se encarga de dirigir los recursos humanos, materiales y técnicos de una institución, gerencia, departamento o sección de la misma, para la consecución de resultados.



Por otro lado, en esta unidad, también se resalta el papel del administrador, sin importar la profesión de origen o nivel jerárquico que ocupe en una organización, a quien son confiados los recursos humanos, materiales y técnicos para alcanzar los objetivos con un alto grado de eficiencia, razón natural por la cual existe la administración.

Para conocer la Administración, el primer paso es analizar los elementos que componen su práctica, es decir, definir los principales conceptos que, a través del tiempo, diversos autores han utilizado para conceptualizar a la administración desde su punto de vista. La mayoría de los autores coinciden en algunos puntos: que está íntimamente ligados a la consecución de objetivos comunes, por medio del esfuerzo de las personas y la utilización de recursos.

Como una disciplina orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales mediante la coordinación del esfuerzo humano y de recursos materiales, financieros y tecnológicos, la Administración necesita auxiliarse de otras técnicas y disciplinas (matemáticas, psicología, derecho, economía, sociología, informática, etcétera).

Por ejemplo, las matemáticas aportan a la Administración la base cuantitativa y científica para la toma de decisiones. Aun las organizaciones en cuyos procesos interviene la robótica están integradas por seres humanos; en este sentido, la psicología, que estudia el comportamiento humano, apoya a la administración para conocer, comprender y motivar los actos humanos.

El derecho es parte fundamental de la vida de todo ciudadano y de las organizaciones, ya que están regidas por un marco legal; por eso, todo administrador debe tener conocimientos sobre derecho mercantil, fiscal, laboral, entre otros, para desarrollar sus actividades con apego a la ley.



Finalmente, es una realidad que los propietarios y/o profesionales desconocen la teoría administrativa. De ahí, la necesidad de enfatizar la importancia del conocimiento de esta disciplina y su aplicación sistemática en cualquier tipo de organización.

Tú, como futuro profesional en Administración, tendrás la responsabilidad en algunas ocasiones de ser el creador de empresas y, algunas otras, de ofrecer tus servicios para su supervivencia y desarrollo; por lo tanto, el uso de una teoría administrativa y organizacional será cada vez más indispensable, ya que ello fundamentará tus decisiones y te permitirá crear las estrategias y escenarios necesarios para el logro de los objetivos comunes en las organizaciones.



## 1. Introducción a la ciencia de la administración

### 1.1. Conceptos básicos de la administración

Es cierto, que la **práctica administrativa** tiene que ver con los negocios, pero ésta es sólo una mínima parte de su campo de acción, porque esta actividad (exclusivamente humana) tiende a **manifestarse** en todos los rincones del mundo **social, político, deportivo, religioso, doméstico**, etc.

He aquí la importancia de visualizar a la administración como una actividad universal; por ello, podemos asegurar que dondequiera que la gente trabaje para tratar de alcanzar una meta en común, allí encontraremos un matiz de práctica administrativa.

Por lo tanto, resulta una tarea sumamente ardua tratar de definir la administración de forma tal que todos los que hacen uso de ella queden conformes.

Hay autores que entienden la administración como una propiedad exclusiva de la empresa, algunos la manejan como un proceso inherente a sus funciones, otros le adjudican la categoría de ciencia, técnica o arte; todas estas aproximaciones son válidas porque responden a un determinado momento de la vida, en tiempo y espacio.

La administración, en primera instancia, **es una actividad única y exclusivamente humana**, ya que el hombre la desarrolla a través de todo un proceso de raciocinio, y no como uno de estímulo-respuesta. Como producto humano tiende a ser manipulada por los rasgos y la personalidad de quien la genera, por lo tanto, en ocasiones puede manifestarse como un concepto de arte, utilizando técnicas de motivación y liderazgo.



Finalmente, definiremos la administración como:

La actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización y lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales.

A continuación, mencionaremos algunas de las definiciones –dadas por tópicos del estudio administrativo– que incluye Agustín Reyes Ponce en su obra *Administración moderna* (1992).<sup>1</sup>

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
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.
Henry Fayol	Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
José Antonio Fernández Arena	Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y del esfuerzo humano coordinado.
W. Jiménez Castro	Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos

<sup>1</sup> Agustín Reyes Ponce, *Administración Moderna*, p. 65.



	cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.
Koontz y 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.
J. D. Mooney	Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un producto y claro conocimiento de la naturaleza humana.
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 subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.
George Ferry	Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

**Cuadro 1.1. Definiciones de la Administración**



## 1.2. La administración y su enfoque interdisciplinario

La administración, al ser interdisciplinaria, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas.

### Ciencias Sociales

Son aquellas cuyo objetivo y método no se aplican a la naturaleza, sino a los fenómenos sociales. La administración, cuyo carácter es eminentemente social, relaciona y utiliza conocimientos de ciencias sociales, tales como:

SOCIOLOGÍA	PSICOLOGÍA
<p>Ciencia que estudia el fenómeno social, la sociedad y la dinámica de sus estructuras.</p> <p>Muchos de los principios administrativos fueron tomados de la sociología y de la sociología industrial.</p> <p>Otras aportaciones de esta ciencia a la administración son: estudio sobre la estructura social de la empresa, sociogramas, etc.</p>	<p>Estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamiento y operaciones.</p> <p>La Psicología industrial tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo. Aporta bases técnicas para el establecimiento de las adecuadas relaciones humanas dentro de la empresa, en áreas tales como selección de personal, pruebas psicométricas, recursos humanos, técnicas de motivación, incentivos, conflictos, encuestas de actitud, entrevista de orientación, estudios sobre ausentismo, etc.</p>



<p style="text-align: center;"><b>DERECHO</b></p> <p>Es el conjunto de ordenamientos jurídicos que rige a la sociedad.</p> <p>Esta disciplina delimita la acción de la administración, de tal manera que no afecte a los derechos de terceros.</p> <p>La estructura organizacional de la empresa, así como los principios de la administración, deben respetar el marco legal en el que se desarrollen.</p> <p>El administrador debe conocer los ordenamientos vigentes en las áreas de derecho civil, mercantil, fiscal, constitucional y laboral, a fin de poder manejar adecuadamente la empresa.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ECONOMÍA</b></p> <p>Ciencia que estudia las leyes y relaciones que tienen los hombres en la producción, distribución y consumo, de los bienes y servicios.</p> <p>La economía aporta valiosos datos a la administración: disponibilidad de la materia prima, situación del mercado, mercado de trabajo, problemas de exportación e importación, balanza de pagos, etc.</p> <p style="text-align: center;"><b>ANTROPOLOGÍA</b></p> <p>Es la ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre, su cultura y desarrollo en sociedad.</p> <p>La antropología social proporciona conocimientos profundos sobre el comportamiento humano. Los intereses de grupo: religiosos, étnicos, etc., que influyen sobre la actuación del hombre en su trabajo; de ahí, la necesidad de conocer estos aspectos a fin de ubicar adecuadamente al elemento humano dentro de las organizaciones.</p>
--	---

**Cuadro 1.2. Relación de la Administración con las Ciencias Sociales**



## **Ciencias Exactas**

Son aquellas que solo admiten hechos rigurosamente demostrables:

**Matemáticas.** No existe una definición de esta ciencia, aunque es indiscutible que ha permitido grandes avances en la administración, principalmente en las etapas de planeación y control. Sus aportaciones más importantes se encuentran en el área de matemáticas aplicadas, específicamente en modelos probabilísticos, simulación, investigación de operaciones, estadística, etc.

## **Disciplinas Técnicas**

Comprenden un cuerpo o conjunto de conocimientos que aun no se han conformado como ciencia, pero que utilizan y aplican fundamentos científicos. Su carácter es más bien práctico que teórico.

**Ingeniería industrial.** Es el conjunto de conocimientos cuyo objetivo es el óptimo aprovechamiento de los recursos del área productiva. La administración y la ingeniería industrial están íntimamente ligadas, se interrelacionan y han hecho valiosas aportaciones entre sí. Como se estudiará más adelante, ambas disciplinas nacieron juntas. La diferencia entre ellas radica en que la ingeniería industrial se enfoca al área de producción en las empresas industriales, primordialmente, y la administración es aplicable a cualquier tipo de empresa y en todas sus áreas

**Contabilidad.** Se utiliza para registrar y clasificar los movimientos financieros de una empresa, con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma. La contabilidad es un auxiliar en la toma de decisiones, una técnica de control, y no debe confundirse con la administración.



**Ergonomía.** Estudia la interrelación existente entre las máquinas, instrumentos, ambiente de trabajo y el hombre, y la incidencia de estos factores en su eficiencia.

**Cibernética.** Esta ciencia, de reciente origen es definida como la ciencia de la información y del control, en el hombre y en la máquina. Tiene una gran aplicación en los procesos productivos y, consecuentemente, en el campo de la administración, donde aporta conocimientos sobre todo lo que se refiere a sistemas de computación e información.<sup>2</sup>

### **1.3. Importancia y utilidad de la administración**

Resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

Con la universalidad de la administración se demuestra que esta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.

Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

---

<sup>2</sup> Lourdes Münch Galindo, *Fundamentos de Administración*, pp. .28-31.



#### 1.4. Características de la administración

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

- **Universalidad.** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse en cualquier organismo.
- **Valor instrumental.** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin, y no un fin en sí mismo, mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- **Unidad temporal.** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas del proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- **Especificidad.** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines, como en ocasiones ha sucedido con la ingeniería industrial o la contabilidad.
- **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 necesidades propios de cada grupo social donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.<sup>3</sup>

Muchas divergencias ha originado la determinación del carácter que desempeña la administración dentro del conocimiento humano. Es decir, si esta debe ser considerada ciencia, técnica o arte.

---

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 27.



<b>CIENCIA</b>	<p>La ciencia es un conjunto de conocimientos que tiene sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario. La ciencia explica fenómenos y se basa en la creencia de la racionalidad de la naturaleza.</p> <p>La administración como ciencia de la dirección social (así la denominaba el maestro Guzmán Valdivia) está cimentada con conocimientos de otras disciplinas, tales como el derecho, la economía, la psicología, entre otras. Estos conocimientos le van a extender credibilidad y generar un panorama con mayor certidumbre al trabajo del administrador, que será ampliamente aceptado por la sociedad.</p>
<b>ARTE</b>	<p>Saber cómo hacer algo, es la esencia del arte.</p> <p>La administración exige creatividad e iniciativa de sus seguidores. El administrador se convierte en líder, no sólo por sus conocimientos o habilidades, sino también por moldear la realidad que estamos viviendo, por crear e innovar paradigmas que otros no tienen la visión de transformar.</p> <p>Las estrategias que cada uno utiliza nos permiten distinguirnos y plasmar nuestro sello personal. El concepto del arte permite individualizar la administración.</p>



<b>TÉCNICA</b>	<p>Las técnicas son, en esencia formas, maneras o estilos de hacer las cosas; métodos para la obtención de un resultado específico.</p> <p>La administración, como técnica, cumple con un papel importante en la eficiencia de cualquier organización, y es el origen mismo de la administración científica.</p> <p>Los primeros estudios estuvieron basados en problemas de producción y mejoramiento de las herramientas de trabajo. Con ello, técnicas de programación como la gráfica de Gantt, PERT, CPM, han sido de inmensurable valor para la eficiencia de toda actividad, tanto en el gobierno como en las empresas privadas.<sup>4</sup></p>
----------------	---

**Cuadro 1.3. La administración como ciencia, arte o técnica**

### **1.5. Administración pública y administración privada**

La administración es un proceso común a todo esfuerzo, ya sea pública o privada, por ello, aunque la administración difiera en varios aspectos, siempre existe una analogía fundamental en el proceso (planeación, organización, integración, dirección y control) y en la finalidad (lograr objetivos con mayor eficiencia).

La diferencia esencial entre una y otra radica en los objetivos, puesto que la administración **pública** esta orientada hacia **objetivos nacionales** en función del **beneficio social**, mientras que la administración **privada** pretende **objetivos particulares y beneficios económicos**.

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, p.28.



Es conveniente destacar que con frecuencia se confunde el término de administración privada con el de administración de empresas, a pesar de que la primera es parte de la segunda; esto es, no toda la administración que realizan los particulares es administración de negocios con propósitos lucrativos, sino que existen instituciones privadas de gran importancia, ajenas por completo a procesos productivos o transacciones de índole mercantil.<sup>5</sup>

### **1.6. Origen y desarrollo de la administración**

En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación. En la actualidad, la sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales (como la producción), la prestación de un servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente) es confiada a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos), que son administradas por grupos directivos propios para poder ser más eficaces. A diferencia de lo anterior, a finales del siglo pasado la sociedad funcionaba de manera completamente diferente. Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), el labrador, el almacenista de la esquina, etc. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente.

---

<sup>5</sup> Javier Benavides Pañeda, *Administración*, p. 10.



## La administración en la antigüedad

### CHINA

A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de administración pública.

### EGIPTO

En Egipto el tipo de administración refleja una coordinación con un objetivo previamente fijado, en su sistema el factor humano ya tenía cargos especiales, es decir, contaba con arquero, colectores de miel, marineros; algo importante de esta organización es que ya se contaba con un fondo de valores para los egipcios, que se obtenía de los impuestos que el gobierno cobraba a sus habitantes, con el fin de duplicarlo después al comercializarlo por otros objetos.

Egipto tenía una economía planeada y un sistema administrativo bastante amplio, que ha sido clasificado por Weber como *burocrático*. Debido a los medios de comunicación marítimos fluviales, así como el uso comunal de la tierra, que necesario que tales servicios y bienes fueran administrados de manera pública y colectiva, a través del gran poder del gobierno central.

### ROMA

La organización de Roma repercutió significativamente en el éxito del Imperio Romano y aunque no quedan muchos documentos de su administración se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de importancia para el estado.

El espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. El estudio de estos aspectos se puede dividir en las dos etapas principales por las cuales pasó la evolución romana.



La primera época de la **República** comprendió a Roma como ciudad y la segunda, a su transformación en Imperio mundial, y es justamente este último período el que puede ser de mayor interés de estudio por el ejemplo administrativo que ha dado. Cuando vino el **Imperio**, y este extendió sus dominios, el sistema consular tuvo que transformarse en el proconsular que trató de lograr una prolongación de la autoridad del cónsul. Fue así como este y los pretores recibían una extensión del territorio bajo su tutela, después de un año de trabajo, y pasaban así a tener jurisdicción sobre una provincia, bien como cónsules o como pretores.

Años más tarde, al comienzo de la Era Cristiana, vino otro cambio de gran importancia, al convertirse el imperio Romano en una autocracia militar establecida por Julio César y mantenida luego por sus sucesores. Correspondió a Diocleciano (284-305 después de Jesucristo) reformar la autoridad imperial; eliminó los antiguos gobernadores de provincias y estableció un sistema administrativo con diferentes grados de autoridad.

## GRECIA

La aportación que dio Grecia a la administración es grande, gracias a sus filósofos, algunos conceptos prevalecen aún.

- Sócrates, utiliza en la organización aspectos administrativos, separando conocimiento técnico de la experiencia.
- Platón, habla de las aptitudes naturales de los hombres, da origen a la especialización.
- Pericles, nos da algunos de los principios básicos de la administración que se refieren a la selección de personal.

La monarquía ateniense fue su primer sistema de gobierno y tuvo relativamente poca importancia desde un punto de vista administrativo; en tanto que el período aristocrático, que duró hasta el siglo V antes de Jesucristo, y el democrático sí tuvieron una gran trascendencia.



### **La administración en la edad media**

La Edad Media de Europa se caracterizó básicamente por un sistema político original: **el feudalismo**. Los reyes sólo disponían de un poder limitado, no eran más que la cabeza de toda una jerarquía de señores, vinculados entre ellos por lazos de vasallaje. El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda. Su autoridad se ejercía sobre sus vasallos y sobre la masa de campesinos, que constituían en ese entonces el elemento esencial de la población. Entre estos últimos, algunos eran libres, (los llanos) y otros dependían directamente del señor (los ciervos).

Durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central durante los últimos días del Imperio Romano.

### **La administración en la revolución industrial**

Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó en la producción, lo que dio origen al sistema de fabricas. Surgió la especialización y la producción en serie. La Administración siguió careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horario excesivo, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.)

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes de pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores, y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.



## Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick W. Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquélla se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo. En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.<sup>6</sup>

### 1.7. Antecedentes en México

ETAPA	APORTACIÓN
<b>Época precolombina</b>	La cultura Maya, Olmeca y Azteca, principalmente fueron las que afectaron los cambios administrativos.  Presentan una estructura organizacional muy compleja y sistemas económicos y políticos bien definidos.
<b>Época colonial</b>	Se implantaron sistemas del viejo continente que no beneficiaron al aspecto administrativo, ya que se contaba anteriormente con sistemas muy avanzados y diferentes.

<sup>6</sup> Lourdes Münch, Galindo, *Fundamentos de Administración*, p..20.



<b>México independiente</b>	La administración se vio afectada por las diferentes corrientes que existía y que pretendían imponer.
<b>Reforma</b>	Se dio la separación de la iglesia – estado, la nacionalización de bienes eclesiásticos y la libertad de cultos, esto permitió un avance en el aspecto administrativo.
<b>Porfiriato</b>	Se dieron cambios industriales, eléctricos y de liberación económica, lo que favoreció al continuo crecimiento del aspecto administrativo.
<b>Revolución mexicana</b>	Desequilibrio en el aspecto económico, político y social, afectando en lo administrativo y causando descontento.
<b>Regímenes pos revolucionarios</b>	Surge la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la cual el artículo 123 hace referencia a las relaciones laborales y a la creación de sindicatos, trayendo grandes cambios en los procesos administrativos.
<b>Época moderna</b>	Actualmente encontramos estructuras bien definidas que requieren de una adecuada administración para ser competitivas.

**Cuadro 1.4. Antecedentes en México<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> George Claude S., *Historia del pensamiento administrativo*, p.139.



### Actividades de aprendizaje

- a.1.1. Realiza una crítica acerca de la característica que, desde tu punto de vista, vayan más acorde con la disciplina de administración (ciencia, arte o técnica).
- a.1.2. Realiza un cuadro comparativo acerca de las aportaciones y evolución de la administración.

### Preguntas de autoevaluación

1. Escribe tu propia definición de administración.
2. Históricamente, ¿Cuándo el hombre puso en práctica la administración?
3. ¿Cual es la importancia de la Cultura Griega en el desarrollo de la administración?
4. ¿Cuál es el sistema político que caracterizó a la Edad Media?
5. ¿Cuáles eran las actividades a las que se dedicaba el Señor Feudal?
6. ¿Qué factores favorecieron el aspecto administrativo durante el Porfiriato?
7. Menciona las ciencias sociales que apoyan a la administración.
8. Señala cuál es la diferencia entre la administración pública y privada.
9. ¿Cuál fue el movimiento social con el que surgió la especialización y la producción en serie?
10. ¿Cuáles son las características de la administración?

### Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta (falso o verdadero) según tus conocimientos:

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 1. Se contempla a la administración como una actividad universal   | F | V |
| 2. La administración simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad | F | V |
| 3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración          | F | V |
| 4. Podríamos definir a la administración privada, como administración  | F | V |



- de empresas
5. La administración surge en el siglo XX F V
  6. En la época Revolucionaria surge la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos F V
  7. En la revolución industrial desaparecieron los talleres artesanales F V
  8. El principal inicio de la Administración en la Época Prehispánica fue la División del Trabajo F V
  9. La monarquía ateniense fue el primer sistema de gobierno en Grecia F V
  10. En la época moderna el principal reto a lograr es convertir a una empresa en competitiva F V

### **Bibliografía del tema 1**

CLAUDE S. George., *Historia del Pensamiento Administrativo*, Prentice Hall, México, 1972.

MÜNCH GALINDO Lourdes, *Fundamentos de Administración*, Trillas, México, 1990.

REYES PONCE, Agustín, *Administración Moderna*, Limusa, México, 1992.



## TEMA 2. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

### Objetivo particular

Al finalizar el tema el alumno comprenderá y analizará el origen y objeto, así como los conceptos fundamentales y el estado actual de la Teoría General de la Administración.

### Temario detallado

#### 2. Teoría General de la Administración

##### 2.1. Concepto

##### 2.2. Introducción al estudio de la Teoría General de la Administración

##### 2.3. Contenido y objeto de la Administración

##### 2.4. El estado actual de la Teoría General de la Administración

##### 2.5. La Administración en la sociedad moderna

##### 2.6. Perspectivas futuras de la Administración

### Introducción

Como se señaló en la unidad anterior, la Administración es una actividad que siempre ha acompañado a cualquier grupo social, y es tan antigua como el hombre mismo. El mundo actual está compuesto por estructuras deliberadamente constituidas para satisfacer las necesidades del ser humano en comunidad, estas estructuras son llamadas de manera general como organizaciones.

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas, de variados tamaños, características, estructuras y objetivos diferentes. Existe un campo del conocimiento humano que estudia las organizaciones en general y esta es la llamada **Teoría de la organización**.

Cuando una organización ha crecido lo suficiente para crear estructuras internas complejas, diversificación de mercados a servir, y aloja en su interior variados recursos y a un sinnúmero de individuos, entonces, necesita ser administrada. Y



su administración requiere de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de responsabilidades diferentes.

La administración es la única respuesta para aprovechar y eficientar la complejidad de una estructura organizacional; no hay malos negocios ni malas empresas, simplemente que su administración es pobre o nula. Así, la administración se convierte en algo imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.

Es entonces que uniendo el primer concepto (teoría de la organización) con esta nueva reflexión, tenemos por resultado un nuevo concepto que es el objeto de estudio de esta unidad: **La Teoría General de la Administración**, definiéndola de manera concreta como el estudio de la administración de las organizaciones.

Este concepto abarca todo un panorama general en la búsqueda del concepto de la administración, ¿cuál es su importancia?, ¿quién la profesa?, ¿cuál es el campo de aplicación de dicha profesión?, ¿qué actividades, responsabilidades y papeles desempeña el administrador en las organizaciones?, ¿Cuál es el perfil del administrador? ¿Qué valores debe portar este profesional en las instituciones? ¿Cómo han ido evolucionando las teorías administrativas desde el taylorismo, hasta nuestros días?



## **2. Teoría General de la Administración**

### **2.1. Concepto**

La **Teoría General de la Administración** (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, sin importar donde se aplica, ya sea en organizaciones lucrativas o no lucrativas. La TGA estudia la administración de las organizaciones.

### **2.2. Introducción al estudio de la Teoría General de la Administración**

La Teoría General de la Administración comenzó con el estudio de Taylor, precisamente en su estudio de énfasis en las tareas. A partir de este concepto ha ido evolucionando dando paso a otras teorías y enfoques, permitiendo así completar las cinco variables en que basa su estudio general: tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología. Cada teoría, hasta nuestros días, busca enfatizar una de esas cinco variables, omitiendo o relegando a un plano secundario todas las demás.

Todas las teorías son actualmente vigentes, no han desaparecido, porque también son multifacéticas las organizaciones. El administrador debe manejar actualmente las teorías administrativas, debe conocerlas bien para tener un mundo de alternativas para cada situación. Pensemos, por ejemplo, en las empresas actuales, cómo utilizan en los talleres de montaje los mismos principios de administración científica y en su estructura organizacional, los principios de la administración clásica y de la neoclásica.

Su organización como un todo puede ser explicada a través de la teoría burocrática, sus supervisores son preparados según enfoque de teorías del humanismo, y los gerentes se preocupan con conceptos de la teoría del comportamiento organizacional. En fin, nos damos cuenta de que los enfoques de la teoría general de la administración están en todos los rincones de nuestra organización, ya sea para dar solución en ese momento a cualquiera de las



variables ya descritas anteriormente -tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente- o para darles una interacción que permita enfrentar el desafío de los escenarios económicos, políticos y sociales de nuestra sociedad moderna.

El desafío que tienen que enfrentar en el futuro nuestras organizaciones y, por ende, la teoría general de la administración, está plasmado en los siguientes puntos:

- Crecimiento de las organizaciones
- Competencia más aguda
- Sofisticación de la tecnología
- Tasas elevadas de inflación
- Internacionalización de los organismos

Las organizaciones, en su dimensión de entes económicos y sociales, tienen como prioridad el uso racional de sus recursos, esto es, el uso de cada uno de sus insumos (financieros, económicos, técnicos, humanos, etc.), de forma óptima y útil; actualmente, la administración se considera como la única vía para lograr dicha prioridad.

Las organizaciones, cada vez más, están dejando atrás las estructuras primitivas y artesanales, crean alianzas, *holdings* y, ¿por qué no?, también van desarrollando una administración virtual. Por ende, los adelantos e innovaciones que experimenta la sociedad exigen nuevos paradigmas en el parecer de nuestros futuros gerentes.

La administración, al igual que cualquier otra disciplina económica y social, se considera como un medio indispensable para cualquier tipo de organización, nace en el seno de disciplinas afines, y a través de su desarrollo va interactuando con otras más. No es tarea fácil hoy en día ser uno de los principales responsables de una organización, ya que al administrador (una especie de héroe anónimo) se le



exige disponibilidad absoluta, integridad moral, estudios especializados y actualizados, conocimiento de la naturaleza humana, frialdad y asertividad en la toma de decisiones, tacto y calidez en las relaciones interpersonales.

### **2.3. Contenido y objeto de la Administración**

La tarea de la Administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera mas adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo.

La administración es el proceso de **planear, organizar, dirigir y controlar** el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. El contenido del estudio de la administración varía según la teoría o la escuela considerada.

### **2.4. El estado actual de la Teoría General de la Administración**

Todas las teorías administrativas son válidas, aunque cada una valore una o alguna de las seis variables básicas: tareas, estructuras, personas, tecnología, ambiente y competitividad.

Cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. En este sentido, todas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas.

En cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a la situaciones actuales y el administrador necesita conocerlas bien para disponer de un abanico de alternativas adecuadas en cada situación.

La TGA estudia la Administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las seis variables



principales. El comportamiento de esos componentes es sistemático y complejo: cada uno influye en los otros y experimenta la influencia de estos.

Las modificaciones en un componente provocan cambios en los demás, en menos o mayor grado, su comportamiento conjunto es diferente de la suma de cada uno de los comportamientos de cada componente por separado.

La adecuación e integración entre esas seis variables son los principales desafíos de la Administración.

## **2.5. La Administración en la sociedad moderna**

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos, etc. Las diversas actividades administrativas realizadas por varios administradores, orientadas hacia áreas y problemas específicos, deben realizarse y coordinarse de manera integrada y unificada en cada organización.

Como el **administrador** no es el ejecutor, sino el responsable de otros subordinados a él, no puede cometer errores o recurrir a estrategias de ensayo y error, ya que eso implicaría conducir a sus subordinados por el camino menos indicado. Él necesita estar atento a los eventos pasados y presentes, así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser más amplio, ya que él es el responsable de la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientaciones; precisa manejar eventos internos y externos; precisa ver más allá que los demás, pues debe estar ligado a los objetivos que la empresa pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todos.

El administrador no es un héroe al cual pretendamos consagrar, sino un agente no sólo de dirección, sino de cambio y de transformación de las empresas, que las



conduce por nuevos rumbos, procesos, objetivos, estrategias, tecnologías y horizontes; es un agente educador y orientador que modifica los comportamientos y actitudes de las personas; es un agente cultural, puesto que con su estilo de administración, modifica la cultura organizacional de las empresas. Pero más que eso, el administrador deja huellas profundas en la vida de las personas al tratar con ellas y con sus destinos en las empresas, y al influir con sus actos en el comportamiento de los consumidores y demás organizaciones humanas. Su influencia, por consiguiente, es externa e interna.

## 2.6. Perspectivas futuras de la Administración

En los próximos años el mundo verá el fin de la forma organizacional de hoy (la organización burocrática que todavía predomina en muchas organizaciones) y el surgimiento de nuevas arquitecturas organizacionales más adecuadas a las exigencias de la era post industrial.

Tal predicción se basa en el principio evolutivo de que cada época desarrolla una forma organizacional apropiada a sus características y exigencias. Las debilidades de la organización burocrática tradicional serán los gérmenes de los futuros sistemas organizacionales, debido a tres aspectos:

- Los **cambios rápidos e inesperados** en el mundo de los negocios, en el campo del conocimiento y de la explosión demográfica, imponen nuevas y crecientes necesidades que las actuales organizaciones no están en condiciones de atender.
- El **crecimiento y la expansión de las organizaciones**, que se vuelven complejas y globalizadas.
- Las **actividades**, que exigen personas con diversas competencias y especializadas, lo cual implica problemas de coordinación y, principalmente, de actualización en función de los cambios acelerados.



La administración se enfrentará con problemas multifacéticos y cada vez más complejos que los anteriores; su atención se disputará entre eventos y grupos dentro y fuera de la empresa. Estos le suministrarán información contradictoria que complicará su diagnóstico perceptivo y su visión de los problemas por resolver o de las situaciones por enfrentar: las exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores, de las agencias reguladoras, los desafíos de los competidores, las expectativas de la alta dirección, de los subordinados, de los accionistas, etc.

Estas exigencias, desafíos y expectativas sufren cambios que sobrepasan la capacidad de comprensión del administrador. Estos cambios tienden a aumentar con la inclusión de nuevas variables, a medida que se desarrolle el proceso, y crean una turbulencia que perturba y complica la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y eficaz.<sup>8</sup>

### **Actividades de aprendizaje**

a.2.1. Realiza una crítica acerca de tu visualización de la administración en la siguiente década.

### **Preguntas de autoevaluación**

1. ¿Cuál es el concepto de la Teoría General de la Administración?
2. ¿Cómo visualiza la TGA a la administración?
3. ¿Gracias a qué estudio surgió la TGA?
4. ¿En qué teoría la organización se explica como un todo?
5. Menciona cuáles son las variables básicas de una organización.
6. ¿A qué se refiere el término de administrador como agente educativo?
7. Menciona las debilidades del administración burocrática.
8. ¿Por qué se mencionan los cambios rápidos e inesperados como debilidad?

---

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p. 14.



9. ¿Por qué las actividades son consideradas como un aspecto dentro de las debilidades de la organización?
10. ¿Qué factores tendrá que analizar la administración en un futuro?

### Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta (falso o verdadero), según tus conocimientos:

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 1. La TGA estudia la administración de las organizaciones.   | F | V |
| 2. La TGA comenzó con el estudio de los griegos.   | F | V |
| 3. La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. | F | V |
| 4. La TGA surgió como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época.   | F | V |
| 5. En la TGA el administrador es visualizado como un héroe   | F | V |
| 6. El administrador modifica la cultura organizacional de las empresas.  | F | V |
| 7. El contenido del estudio de la administración varía según la teoría o la escuela considerada.   | F | V |
| 8. La adecuación e integración, dentro de las cinco variables, son los principales desafíos de la Administración.                                | F | V |
| 9. La administración requiere de personal especializado.   | F | V |
| 10. Los cambios a que se enfrenta una organización radica en los movimientos turbulentos del ambiente en el que interactúa                       | F | V |

### Bibliografía del tema 2

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Mc Graw Hill, 2004.



CLAUDE S. George., *Historia del Pensamiento Administrativo*, Prentice Hall, México, 1972.

MÜNCH GALINDO Lourdes, *Fundamentos de Administración*, Trillas, México, 1990.

REYES PONCE, Agustín, *Administración Moderna*, Limusa, México, 1992.



## **TEMA 3. PROPUESTAS CLÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el tema el alumno estudiará y conocerá a los más destacados pensadores administrativos y sus aportaciones, así como las dos corrientes más representativas.

### **Temario detallado**

- 3. Propuestas clásicas de la administración**
  - 3.1. Frederick W. Taylor**
  - 3.2. Henry L. Gantt**
  - 3.3. Frank Gilbreth**
  - 3.4. Henry Ford**
  - 3.5. Henry Fayol**
  - 3.6. Aplicaciones actuales en las organizaciones**

### **Introducción**

Habíamos comentado en la unidad anterior que la Teoría General de la Administración comenzaba a partir de los estudios de Taylor; bueno, entonces es aquí, también, donde esta unidad comienza su objeto de estudio.

Las propuestas clásicas están ubicadas en la primera mitad del siglo XX, es decir, a partir del enfoque científico de Taylor, la escuela clásica de Fayol y la corriente de las relaciones humanas de Mayo y sus seguidores, incluyendo la teoría de las decisiones de Simon.

El concepto clásico se debe a que estos enfoques nunca van a pasar de moda, es decir, están vigentes en la práctica administrativa actual, de hecho, son los elementos básicos para comprender las propuestas actuales del pensamiento administrativo.



En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno, era americano, Frederick W. Taylor y desarrolló la llamada **escuela de administración científica**, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro, era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada **teoría clásica**, preocupado por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan partido de puntos de vista diferentes, y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado **enfoque clásico tradicional de la administración**, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones.



### 3. Propuestas clásicas de la administración

El estudio de los diferentes autores y escuelas de la teoría administrativa, aparentemente puede resultar árido, teórico, meramente histórico y hasta innecesario.

Sin embargo la comprensión e implementación de los fundamentos, principios y técnicas de la administración sólo es posible mediante el conocimiento de los distintos enfoques, tendencias y aplicaciones que ha sufrido ésta desde su aparición como disciplina. Son estos conocimientos el único camino para lograr la visión integral y el criterio ecléctico y flexible que todo administrador requiere.

#### 3.1. Frederick W. Taylor (1856-1915)

Fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y ahorro. En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción, en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban en el entonces jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas. Las contribuciones de Frederick W. Taylor pueden dividirse en dos periodos:

**Primer Período.** Engloba las experiencias y estudios de Taylor, a partir del trabajo del obrero y más tarde, generalizó sus conclusiones para la administración.

**1895:** Escribió *A note on belting* y *A piece rate system*.

**1903:** En *Shop Management* se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero mediante el estudio de tiempos y movimientos (*Motion-time study*) En esta publicación Taylor expresa:



- Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
- Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.
- Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionadas con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
- Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
- Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

## **Segundo Período**

**1911:** La **racionalización del trabajo** productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciera coherente la aplicación de sus principios, esto quedó expresado en *Principios de administración científica*.

Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y un depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos, en todos los oficios, recibió el nombre de Organización Racional del Trabajo (ORT).

## **Principios de la administración científica de Taylor**

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

- **Principio de planeamiento:** sustituir el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los



métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

- **Principio de la preparación/planeación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo al método planeado.
- **Principio del control:** controlar el trabajo las normas establecidas y según el plan previsto.
- **Principio de la ejecución:** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.<sup>9</sup>

### 3.2. Henry L. Gantt (1861-1919)

Originario del Sur de Maryland, Estados Unidos, obtuvo el título de ingeniero; conoció a Taylor en 1877, en la Midvale Steel Co., y a partir de esa fecha se convirtió en su fiel discípulo, protegido y colaborador contemporáneo, siendo atraído por los conceptos e ideales de Taylor. Sin embargo difería de Taylor en su especial simpatía por los pocos privilegiados y en su compulsión de medir la democracia por la oportunidad que ofrecía a todos los individuos. De estas dos influencias nacieron sus dos conceptos, el **humanismo** y la **bonificación por tarea**.

En 1901, Gantt sacó a la luz su sistema de salario de bonificación por tarea; consistía en, si un empleado terminaba su tarea fijada para el día, recibía una bonificación adicional a su paga diaria normal, y si no terminaba su trabajo, recibía su pago normal y no era castigado.

Sus conceptos de costos organizacionales y su plan de bonificaciones lo podrían ubicar fácilmente con los tradicionalistas. Sin embargo, en todo su trabajo, Gantt demostró un interés casi emotivo por el trabajador como individuo y abogó por un enfoque humanitario; prestó más atención a crear un ambiente que le permitiera

---

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p. 48.



tener más cooperación de sus trabajadores, al fijarles una tarea bien definida. Para tal efecto, estableció un sistema de remuneración a los obreros, que llamo primas y tareas de Gantt.

Así mismo, desarrolló métodos de adiestramiento de obreros para formarlos profesionalmente. Su aportación más relevante fue el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar, las cuales, en la actualidad llevan su nombre. A través de tales gráficas se determinan los tiempos en que deben efectuarse las actividades de un programa, mediante barras.<sup>10</sup>

### **3.3. Frank Gilbreth (1868-1924)**

También fue discípulo y eficaz continuador de los estudios de Taylor. Después de concluir la preparatoria, Gilbreth se decidió a trabajar en la construcción y se inició como aprendiz de albañil. Fue precisamente en esta actividad donde implantó un método para efectuar el menor número de movimientos en el menor tiempo posible.

Sus estudios y experimentos lo llevaron a identificar los 17 elementos que se podrían aplicar a cualquier actividad para reducir movimientos. El llamó a estos elementos *therbligs*, denominación que utilizó por inversión de su apellido. A cada elemento le asignó un símbolo y un color:

Buscar:	B
Seleccionar:	S
Coger:	C
Transporte en vacío:	TV
Transporte con carga:	TC
Sostener:	SO
Dejar carga:	DC

---

<sup>10</sup> Lourdes Münch Galindo, *Fundamentos de Administración*, p. 203.



Poner en posición:	PP
Colocación previa:	CP
Inspeccionar:	I
Montar:	M
Desmontar:	D
Utilizar:	U
Espera inevitable:	EI
Espera evitable:	EE
Plan:	PL
Descanso:	DF

Gilbreth define estos estudios como “el estudio de los movimientos en el arte o ciencia de suprimir el desperdicio de las fuerzas que implican los movimientos inútiles, ineficaces o mal combinados”. Su objeto es descubrir o implantar sistemas de trabajo, en los que queden reducidos dichos movimientos a su mínima expresión.

Desarrolló también un esquema de proceso mediante diagrama de flujo que permite estudiar operaciones completas y no sólo una actividad en especial. Este diagrama facilita la toma de decisiones al eliminar, reducir o combinar operaciones, mismas que se identifican como operación, transporte, inspección, demoras y almacenaje.<sup>11</sup>

### **3.4. Henry Ford (1863-1947)**

Quizás el más reconocido de los pioneros de la administración científica, inició su vida como simple mecánico. Proyectó un modelo de automóvil y fundó su primera fábrica de automóviles en 1889, cerrada poco después. Sin desanimarse, fundó la *Ford Motor Co.*, en 1903. Su idea era popularizar un producto artesanal, destinado solo a millonarios, y venderlo a precios populares con asistencia técnica

---

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 204.



garantizada, lo cual revolucionaría la estrategia comercial de la época. Entre 1905 y 1910, impulsó la gran innovación del siglo XX: la producción en serie. Aunque todavía no se había inventado el automóvil ni la línea de montaje, innovó la organización del trabajo: fabricación del mayor número de productos acabados con la mayor calidad y el menor costo posible. Esta innovación repercutió más que cualquier otra invención en la vida del hombre.

En 1913 producía 800 automóviles diarios. En 1914, repartió entre sus empleados una parte del control accionario de su empresa. Estableció el salario mínimo de 5 dólares por día, y la jornada diaria de 8 horas, cuando (en esa época) la jornada oscilaba entre 10 y 12 horas. En 1926, tenía 88 fabricas, empleaba 150, 000 personas y fabricaba 2, 000, 000 de automóviles al año. Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas del mundo, gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos y procesos de trabajo.

Ford adoptó tres principios básicos para establecer un esquema acelerado de producción, caracterizado por el **trabajo rítmico, coordinado y económico**:

- **Principio de intensificación:** consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima, y la rápida colocación del producto en el mercado.
- **Principio de la economía:** consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.
- **Principio de productividad:** consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p. 57.



### 3.5. Henry Fayol

Nació en Constantinopla y falleció en París. Se gradúa de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos. Considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración, la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

- **Funciones Técnicas:** relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- **Funciones Comerciales:** relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- **Funciones Financieras:** relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- **Funciones de Seguridad:** relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- **Funciones Contables:** relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- **Funciones Administrativas:** relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Argumenta Fayol, que ninguna de las seis funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.



Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

- **Planear:** visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- **Organizar:** construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- **Dirigir:** guiar y orientar al personal.
- **Coordinar:** ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- **Controlar:** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administración, en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

Finalmente, Fayol completa su teoría administrativa estableciendo que para ser efectiva, debe estar basada en, y seguir los catorce principios siguientes:

1. **División de Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales



como disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

4. **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular, solamente de una persona.
6. **Subordinación del interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa tanto para los empleados como para los patronos.
8. **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final, pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. **Jerarquía:** La línea de autoridad en una organización, representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama, pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuado para él.
11. **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. **Estabilidad del personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. **Iniciativa:** Debe darse a los subalternos la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.
14. **Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba, por ejemplo, el



empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.<sup>13</sup>

### **3.6. Aplicaciones actuales de las organizaciones**

Con la administración científica comienza la lucha incesante por aumentar la productividad, que perduraría hasta el siglo XX. Productividad es la relación entre la cantidad obtenida en el proceso de producción y la cantidad de factor necesaria para producirla. Sin embargo, la simple relación física entre uno y otro factor es solo técnica. La productividad se diferencia de la rentabilidad en que la segunda implica, en definición, los costos del dinero en la relación entre el factor y el producto, mientras que la primera considera la inversión del trabajo para producir la cantidad esperada del producto.

Lo importante es que la administración científica comprobó que existe un nuevo método de ganar dinero que las empresas no han sabido utilizar: dejar de perderlo. La lucha contra el desperdicio (de tiempo, esfuerzo, capacidad instalada, energía, etc.) fue uno de sus principales objetivos.

No obstante las críticas formuladas a la administración científica, existe una tendencia a reivindicar la imagen de Taylor en la actualidad. Algunos autores lo presentan como el creador de la Administración científica y el padre de la teoría de las relaciones humanas, y lo consideran un científico social interesado en los problemas de motivación y de comportamiento de las personas, desde su perspectiva. Lo cierto es que, gracias a sus ideas, Taylor influyó bastante en la vida del siglo XX y en el desarrollo industrial. Su importancia se deriva de un hecho simple: estaba en lo cierto.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p. 97.

<sup>14</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p. 63.



### Actividades de aprendizaje

- a.3.1. Elabora un cuadro comparativo acerca de las similitudes o diferencias entre la escuela científica y clásica.
- a.3.2. Realiza un cuadro de las aportaciones realizadas por cada uno de los pensadores estudiados.

### Preguntas de autoevaluación

1. Enfoque de la administración científica.
2. Principal preocupación de la administración clásica
3. ¿A quién se le considera el padre de la administración científica?
4. ¿A quién se le considera el padre de la administración clásica?
5. Explica brevemente los principios de la administración de Taylor.
6. Aportaciones más importantes de Fayol.
7. Menciona la aportación de Gantt a la administración.
8. Define la Gráfica de Gantt.
9. Describe las aportaciones más representativas de Gilbreth.
10. Explica brevemente los tres principios básicos de producción que adoptó Ford.

### Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta (falso o verdadero) según tus conocimientos:

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1. La escuela clásica surge a partir del enfoque científico de Taylor.  | F | V |
| 2. Pionero de la escuela clásica de Fayol.  | F | V |
| 3. Los estudiosos de la administración creen que el enfoque clásico fue únicamente vigente a principios del siglo XX. | F | V |
| 4. Henry Ford, se le considera como el fundador de la administración científica.                                      | F | V |
| 5. Fayol aportó los principios que hasta la fecha rigen a la Administración.  | F | V |
| 6. Para Fayol los conceptos más importantes eran el humanismo y la bonificación por tareas.                           | F | V |



- |  |   |   |
|--|---|---|
| 7. Taylor fue un ingeniero nacido en Constantinopla  | F | V |
| 8. H. Ford dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa. | F | V |
| 9. La escuela clásica nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas                   | F | V |
| 10. La producción en serie fue una propuesta surgida en los años 1905 y 1910   | F | V |

### **Bibliografía del tema 3**

MÜNCH GALINDO Lourdes, *Fundamentos de Administración*, Trillas, México, 1990.

CLAUDE S. George., *Historia del Pensamiento Administrativo*, Prentice Hall, México, 1972.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Mc Graw Hill, 2004.



## **TEMA 4. PROPUESTAS DE ADMINISTRACIÓN DE 1950 A 1980**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el tema el alumno, conocerá las diferentes propuestas administrativas, a sus pensadores y sus aportaciones a la administración actual.

### **Temario detallado**

- 4. Propuestas de administración de 1950 a 1980**
  - 4.1. Escuela de las Relaciones Humanas**
    - 4.1.1. Enfoque Psicológico de la Administración**
    - 4.1.2. Elton Mayo**
    - 4.1.3. Mary Parket Follet**
    - 4.1.4. Kurt Lewin**
    - 4.1.5. Aplicaciones Actuales en las Organizaciones**
  - 4.2. Escuela Empírica**
    - 4.2.1. Características Generales**
    - 4.2.2. Peter Drucker**
    - 4.2.3. Ernest Dale**
    - 4.2.4. Dale Carnegie**
    - 4.2.5. Alfred P. Sloan Jr.**
    - 4.2.6. Aplicaciones Actuales en las Organizaciones**
  - 4.3 Escuela Estructuralista**
    - 4.3.1. Max Weber**
    - 4.3.2. Renate Mayntz**
    - 4.3.3. Amitai Etzioni**
    - 4.3.4. Chester I. Barnard**
    - 4.3.5. Talcott Parsons**
    - 4.3.6. Aplicaciones Actuales en las Organizaciones**
  - 4.4. Escuela de Sistemas**
    - 4.4.1. Orígenes**
    - 4.4.2. Ludwing Von Bertalanffy**



- 4.4.3. Fremont Kast y Robert Kahan
- 4.4.4. James e. Rosenzweig
- 4.4.5. C. W. Churchman
- 4.4.6. Stafford Beer
- 4.4.7. Aplicaciones Actuales en las Organizaciones
- 4.5. Enfoque Matemático
  - 4.5.1. Antecedentes
  - 4.5.2. Proceso de decisión
  - 4.5.3. Modelos y Técnicas Matemáticas
  - 4.5.4. Igor H. Ansoff
  - 4.5.5. Rusell L. Ackoff
  - 4.5.6. F. W. Harris
  - 4.5.7. A. K. Erlang
  - 4.5.8. Aplicaciones Actuales en las Organizaciones
- 4.6. Escuela Neo-Humano-Relacionismo
  - 4.6.1. Antecedentes
  - 4.6.2. Abraham Maslow
  - 4.6.3. Douglas Mcgregor
  - 4.6.4. Chris Argyris
  - 4.6.5. Hebert A. Simon
  - 4.6.6. Frederick Herzberg
  - 4.6.7. Rensuis Likert
  - 4.6.8. Blake y Mouton
  - 4.6.9. Aplicaciones Actuales en las Organizaciones
- 4.7. Enfoque Contemporáneo
  - 4.7.1. Teoría de la Contingencia
  - 4.7.2. Teoría del Desarrollo Organizacional
    - Warren B. Bennis
    - Blake y Mouton
  - 4.7.3. Administración de la Calidad
    - Enfoque Americano



- **Enfoque Japonés**
- 4.7.4. Reingeniería**
- 4.7.5. Benchmarking**
- 4.7.6. Enfoque Administrativo**

### **Introducción**

En este capítulo se clasifican a los diferentes autores en el campo de la administración por el tipo de escuela que representan. Obviamente nuestra clasificación es por fuerza arbitraria, ya que pocos autores expresan todas las facetas de una sola escuela, excluyendo a otras escuelas. Muchas otras obras de los proponentes lo sitúan en dos o más escuelas. En algunos casos un autor puede ciertamente ser clasificado tanto dentro de la escuela del comportamiento como dentro de la escuela del proceso administrativo. De todas maneras, se identifican a las diferentes escuelas del pensamiento administrativo en cuanto a conceptos esenciales y principales exponentes.



#### **4. Propuestas de administración de 1950 a 1980**

En la presente unidad continuaremos con la historia del pensamiento administrativo, en este caso abordaremos las siguientes corrientes del pensamiento administrativo:

- Teoría estructuralista
- Teoría de los sistemas
- Teoría Neoclásica
- Escuela del comportamiento humano de la administración
- Escuela del Desarrollo Organizacional
- Teoría de la Contingencia

Estas corrientes permiten al administrador contar con mayores alternativas en la práctica administrativa, al considerar otros puntos de vista de la organización fundamentados a través de disciplinas como la ingeniería, sociología y la psicología.

##### **4.1. Escuela de las Relaciones Humanas**

Las reacciones negativas de los trabajadores frente al taylorismo, y los resultados mediocres de su aplicación, así como los principios para la selección científica de los trabajadores, generaron el desarrollo de la Psicología industrial. Nació así la Escuela del Comportamiento humano, conocida también como la Escuela de las Relaciones Humanas, misma que 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 en Hawthorne, 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.

La desventaja de esta corriente es que el idealismo respecto de las relaciones humanas está condenado a la impopularidad. En el hecho de una empresa



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 corrientes administrativas se basan en esta escuela. La administración que no toma en cuenta al elemento humano está condenada al fracaso.<sup>15</sup>

#### 4.1.1. Enfoque Psicológico de la Administración

El enfoque humanístico surge con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo.

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. En la **primera etapa**, domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo, Psicología industrial para la mayoría— era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

Adaptación del trabajo al trabajador. Esta **segunda etapa** se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los

---

<sup>15</sup> Lourdes Munich Galindo, *Fundamentos de Administración*, pp. 208-209.



incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Sin duda, fue valiosa la contribución de la psicología industrial en la demostración de las limitaciones de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Además, las grandes modificaciones ocurridas en la extensión social, económica, política y tecnológica contribuyeron con nuevas variables al estudio de la administración. Mientras que en los demás países el liberalismo económico típico del siglo XIX pasó, a partir de la Primera Guerra Mundial, a ser sustituido por una creciente injerencia del estado en la economía –con el surgimiento de algunos gobiernos totalitarios (en los cuales la teoría clásica encontraba un ambiente extremadamente favorable)–, en los Estados Unidos se reafirmaban y desarrollaban los principios democráticos. Además, con la Primera Guerra Mundial comienza el declive de Europa centro-occidental en el liderazgo del mundo, y el espectacular ascenso de los Estados Unidos como potencia mundial.

La fuerte depresión económica que azotó el mundo alrededor de 1929 intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Aunque esa crisis se originó en las dificultades económicas de los Estados Unidos y en la dependencia de la mayor parte de los países capitalistas de la economía estadounidense, provocó indirectamente una verdadera reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios de administración hasta entonces aceptados con su carácter dogmático y prescriptivo.

Como se estudiará más adelante, el enfoque humanístico de la administración comenzó poco después de la muerte de Taylor; sin embargo solo encontró enorme aceptación en los Estados Unidos a partir de los años treinta, principalmente por sus características eminentemente democráticas. Su divulgación fuera de este país ocurrió mucho después de finalizada la Segunda Guerra Mundial.



#### **4.1.2. Elton Mayo (1880-1949)**

Psicólogo de profesión, fue profesor de filosofía, lógica y ética en Australia. En 1922, trabajó en el área de los factores sociales y relaciones industriales. Entre 1927 y 1947, condujo una serie de experimentos en el departamento de relaciones industriales en Harvard. Este programa comenzó como resultado de una investigación en la *Western Electric's Hawthorne Works*, financiada por la fundación Rockefeller para estudiar actitudes y reacciones de grupos bajo condiciones variantes.

Fue el estudio más completo que se haya hecho en el medio ambiente fabril. Encontró que los obreros en una fábrica constituyen una cultura propia que puede ser observada y analizada. También encontró que para ser efectiva, la administración debe reconocer que el trabajo efectuado por cada individuo debe satisfacer su requerimiento personal de satisfacción social, así como el de productividad de la empresa. Esto implica que la administración debe asumir un nuevo papel en sus relaciones con los empleados. Debe desarrollar un nuevo concepto de autoridad y de derecho de mando; debe ayudar a crear un nuevo orden social basado en la actitud operativa del individuo y el sistema de una organización y una comunicación coordinada. De ahí en adelante, la administración estaría basada en el concepto sociológico del esfuerzo de grupo.<sup>16</sup>

#### **4.1.3. Mary Parket Follet (1868-1933)**

Nacida en Boston, Mary Parker Follet asistió a la academia Thayer y al Radcliffe College, concentrando sus estudios en Filosofía, Leyes y Ciencias Políticas, posteriormente hizo estudios de posgrado en *New Ham College* en Cambridge, Inglaterra, y estudios adicionales en París.

Desde el inicio de su trabajo social y educacional en 1881, hasta su muerte en 1933, la señorita Follet trato de establecer una filosofía administrativa basada en que cualquier sociedad duradera, cualquier sociedad productiva, debe estar

---

<sup>16</sup> George Claude S., *Historia De Pensamiento Administrativo*, p. 122.



fundada en el reconocimiento de los deseos motivacionales del individuo y del grupo.

Reconociendo que una persona en su trabajo es motivada por las mismas fuerzas que motivan sus tareas y placeres, fuera de su trabajo, Follet señaló que el problema básico de toda organización de negocios o cualquier otro tipo, era el armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo para lograr el más eficiente esfuerzo para completar un trabajo. Refiriéndose a su experiencia en trabajo social y filosofía, mostró que la autoridad es un acto de subordinación, que es ofensivo a las emociones humanas, y por tanto, no podía ser una buena base para una organización cooperativa. En su lugar, proponía una autoridad de funciones, en la cual cada individuo tendría autoridad sobre su propia área de trabajo.

A sus ojos, el poder, el liderazgo y la autoridad se convirtieron en conceptos dinámicos, no herramientas pesadas que solo agobiaban a los administradores. Hablando sobre liderazgo, la señorita Follet dijo que no era cuestión de una personalidad dominante sino de la habilidad de una persona que podía obtener una interpretación, dentro de un grupo de los mejores conceptos de líder y de los subordinados. En concordancia con Farol, enfatizaba la educación y el hecho de que los líderes no nacían solamente, sino que podían ser entrenados a través de la educación en la comprensión de la dinámica de grupos y comportamiento humano.

Desde su punto de vista, la coordinación era la esencia de la administración e hizo notar cuatro de sus facetas:

- Coordinación por contacto directo con las personas involucradas.
- Coordinación como un proceso continuo.
- Coordinación encontrada en las etapas fundamentales de una empresa.



- Coordinación como relación recíproca de todos los aspectos de una situación.

Mary Parker Follet fue una verdadera filósofa de la administración, una pionera que ayudó a cerrar la brecha entre el enfoque mecanicista de Taylor y el enfoque contemporáneo que enfatiza el comportamiento humano. A ella le debemos más que a ninguna otra persona el unir la administración científica con el enfoque de grupo o de sistemas a la solución de problemas administrativos.<sup>17</sup>

#### 4.1.4. Kurt Lewin

Después de la Segunda Guerra Mundial, apareció un movimiento dentro de la Psicología que proporcionó las bases para el estudio científico de los grupos.

En 1945, Kurt Lewin fundó el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos (IDG) y aportó una base que permite mejorar la cohesión, motivaciones, creencias, metas, valores, acciones y dirección de los grupos.

Lewin encontró que el ambiente de la organización cambia cuando se modifican los procesos, se manipulan las metas y las prácticas gerenciales, e introdujo dos ideas acerca del cambio planificado: la primera, propone que lo que ocurre en cualquier lugar y tiempo es el resultado de un campo de fuerzas opuestas. El *estatus quo* son fuerzas que empujan en direcciones opuestas y no permiten el cambio. Estas fuerzas deben identificarse y después trazar planes de acción para influir en ellas.

En el proceso de cambio se dan tres etapas: descongelar la situación, cambio de conducta y una nueva congelación. Basados en este modelo se han propuesto diferentes procesos de Desarrollo Organizacional (DO).

El DO tiene sus orígenes en las escuelas de las relaciones humanas y del comportamiento. El DO se plantea desde la dirección para toda la organización, y

---

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 123.



esta dirigido a incrementar la salud y eficacia de la empresa, mediante intervenciones planeadas en sus procesos, aprovechando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

El DO es una respuesta al cambio, una estrategia educacional compleja que intenta cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que la empresa se adapte mejor a las nuevas tecnologías, mercados y cambios del ambiente.

Las actividades del DO tienen cuatro raíces:

1. El entrenamiento en laboratorio de sensibilización y su aplicación en las empresas
2. La investigación de encuestas y la metodología de la retroalimentación
3. El surgimiento de la investigación-acción
4. El surgimiento de los enfoques socio-técnico y socio-analítico

Lewin creó el método de investigación-acción de resolución de problemas para aprender y hacer, que reproduce los pasos del método científico. Recopilación de información en forma sistemática con la colaboración del cliente y el consultor. La información obtenida se retroalimenta al sistema para proponer acciones; después de emprender las acciones se evalúan los resultados.<sup>18</sup>

#### **4.1.5. Aplicaciones Actuales en las Organizaciones**

La escuela de las relaciones humana abrió nuevos espacios a la teoría administrativa en dos orientaciones bien definidas.

La primera es la ecuación humana: el éxito de las empresas depende directamente de las personas. Hoy, se reconoce que la manera en que la empresa trata y administra a las personas es el secreto del éxito y la

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 191.



competitividad. En la actualidad, las organizaciones exitosas acogen esta herencia del enfoque humanístico.

La segunda orientación es el nuevo papel del administrador, que debe saber comunicar, liderar, motivar y conducir a las personas y debe dejar de ser el gerente autocrático e impositivo para ganar la aceptación de las personas y su compromiso con la organización, dado que el éxito de la organización depende directamente de las personas, el trabajo básico del administrador consiste en lidiar con las personas que forman parte de la organización, la clave del éxito organizacional está en las personas y en el liderazgo, el administrador debe ser un verdadero líder.<sup>19</sup>

## **4.2. Escuela Empírica**

A partir de la década de los 50, la Teoría Neoclásica movió la atención que antes estaba dirigida en las llamadas **actividades medio** hacia los objetivos y finalidades de la organización. El enfoque basado en el **proceso** y la preocupación mayor en las actividades (medios) se sustituyó por un enfoque en el **cómo** administrar a un **por qué** o **para qué** administrar.

Esta escuela tuvo su origen con el modelo administrativo identificado como el espíritu pragmático y democrático de la Teoría Neoclásica. Su aparición ocurrió en 1954, con la publicación del libro *Administración por Objetivos* por el considerado padre de esta escuela Peter F. Drucker.

### **4.2.1. Características Generales**

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. Su objetivo es evitar errores, basándose en situaciones pasadas.

---

<sup>19</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p. 119.



Es una práctica generalizada entre muchos gerentes, sobre todo, en la empresa mexicana; en ocasiones, se logran resultados favorables, sobre todo, cuando la empresa es manejada por administradores **natos** o de gran experiencia y/o cuando se trata de productos o servicios de gran demanda.

Aun así, no se obtienen los mismos resultados que se lograrían utilizando la técnica administrativa. Se administra sobre causas, corrigiendo errores, los principios son empíricos y no se realiza ningún esfuerzo para explorar nuevos senderos e intentar algo diferente. Se practican sistemas de otras empresas y se comparan eventos administrativos pasados, con los actuales y futuros.

La principal desventaja de la escuela empírica es que los resultados que se obtienen, en ocasiones son mediocres, ya que lo que es conveniente para una empresa, no siempre es conveniente para otra, y la aplicación y comparación de eventos pasados es dudosa. Además se permanece al margen de todos los avances de la administración y de los de las ciencias auxiliares de la misma.<sup>20</sup>

#### **4.2.2. Peter Drucker**

“El más famoso autor empírico afirma que no existen países desarrollados ni países subdesarrollados, sino países que saben administrar la tecnología, los recursos disponibles y potenciales, y países que todavía no saben hacerlo. Existen países administrados y países sub—administrados. Lo mismo ocurre en las organizaciones, existen organizaciones excelentes y organizaciones precarias de administración. Todo lo reduce a un aspecto de talento administrativo.”<sup>21</sup>

La aparición de Peter F. Drucker ocurrió en 1954, cuando fue considerado como el padre de la APO (Administración por Objetivos). El primer paso del proceso administrativo señala la necesidad de fijar objetivos que guíen la acción de sus gerentes. Con la creación de su libro *The Practice of Management* tuvo un gran impacto en la forma en que las empresas establecen y controlan el cumplimiento de sus objetivos.

---

<sup>20</sup> Lourdes Münch Galindo, *Fundamentos de Administración*, p. 207.

<sup>21</sup> Idalberto Chiavebato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p. 10.



Un objetivo declara los resultados que se quieren alcanzar en un periodo determinado, el periodo inicia cuando se trata de determinar el objetivo correcto. Generalmente las empresas toman las utilidades como el objetivo más importante, pero esto puede llevar a los gerentes en una dirección equivocada, al grado de que pongan en peligro a la empresa.

Los objetivos deben fijarse en las áreas donde el desempeño y los resultados afectan la continuidad y prosperidad del negocio. Los objetivos en áreas clave deben permitirnos las siguientes actividades.

- Organizar y explicar el rango total de fenómenos de la empresa en un número reducido de enunciados principales.
- Probar estos enunciados en la experiencia actual.
- Predecir el comportamiento de los resultados.
- Apreciar la importancia de las decisiones cuando se están tomando.
- Permitir a los hombres de negocios analizar sus propias experiencias y, como resultado, mejorar su desempeño.

Drucker señala ocho áreas en la que deben establecerse objetivos de desempeño: posición en el mercado, innovación, productividad, rentabilidad de los recursos físicos y financieros, tasas de dividendos o índice de retorno del capital invertido, desempeño gerencial y responsabilidad social de la empresa.<sup>22</sup>

#### **4.2.3. Ernest Dale**

Ernest Dale estudia la organización de las grandes corporaciones, como General Motors en la década de los 60. Señala que hay una relación directa entre el tamaño y complejidad de la organización. Cuando la empresa es pequeña, sus problemas se relacionan con la formulación de objetivos y la división del trabajo o asignación de responsabilidades. Por ejemplo, un propietario de taller debe determinar sus objetivos (lugar, tipo de clientes, mercancía) y debe calcular las

---

<sup>22</sup> George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p. 163.



ventas, los ingresos y los costos. Estos factores influyen sobre el número y tipo de funciones que se deben ejercer. El primer paso en la división de funciones consiste en la determinación de las responsabilidades fundamentales de la empresa.

Una vez que se han determinado las responsabilidades fundamentales de la empresa se determina quién debe llevarlas a cabo. Esto resulta en la división del trabajo y en la especialización que permite a un empleado mejorar su habilidad mediante la repetición constante de una tarea. También permite aprovechar las habilidades de los empleados, ya que se debe buscar la adecuación entre las aptitudes del individuo y las necesidades del puesto.

Hay tres criterios para determinar la división de actividades fundamentales:

1. El trabajo debe dividirse de tal manera que el empleado pueda convertirse en un especialista.
2. Las habilidades especiales de los empleados deben aprovecharse al máximo.
3. Los grupos de personas deberán abarcar un campo de actividades, realizables, homogéneo y separado.

De acuerdo con Dale, una vez dividido el trabajo es necesario coordinarlo, agrupándolo en actividades similares. La base sobre la cual se agrupan los trabajos se conoce como *Departamentalización*. Esta puede ser: por funciones, producto, lugar, cliente, proceso, maquinaria o tiempo.<sup>23</sup>

#### **4.2.4. Dale Carnegie (1888 - 1955)**

Escritor norteamericano, nacido en Marysville en el seno de una familia granjera de Missouri, en 1888. Fue en el Warrensburg State College donde advirtió sus dotes de orador. Más tarde, en Nueva York, mientras estudiaba Arte Dramático, empezó a adiestrar a los hombres de negocios en el difícil arte de la oratoria. Es

---

<sup>23</sup> *Ibidem*, p. 167.



autor de varios libros de los cuales el más famoso *How to win friends and influence people* encabezó, durante más de diez años, la lista de *best sellers* de *The New York Times* y le valió fama universal con sus más de cien ediciones en numerosos idiomas.<sup>24</sup>

Dale Carnegie era un lector prominente en su tiempo y un consejero buscado actualmente por los líderes mundiales. Escribió columnas en los periódicos y tenía su propio show diario en la radio. Fundó lo que en día es una red de más de 3,000 instructores, con oficinas en mas de 70 países alrededor del mundo.<sup>25</sup>

#### **4.2.5. Alfred P. Sloan Jr.**

Nació en New Haven, Connecticut, el 23 de mayo de 1875. Alfred se matriculó en la Escuela Politécnica de Brooklin donde fue un excelente estudiante y después de retardarse su ingreso en el Instituto Tecnológico de Massachussets porque lo consideraban demasiado joven cuando se inscribió la primera vez, se matriculó en 1892 para graduarse tres años después en Ingeniería Eléctrica como el más joven de su generación.

En el 1899, con 24 años, se convirtió en el presidente de Hyatt. En 1916, Hyatt y otras compañías del sector de componentes para automóviles, se unieron dando lugar a la *United Motors Corporation*, de la cual Sloan llegó a ser presidente. Dos años después, dicha compañía llegó a formar parte de *General Motors Corporation* (fundada en 1908) y Sloan fue nombrado vicepresidente en cargo del departamento de accesorios y admitido dentro del Comité Ejecutivo. Fue nombrado presidente de *General Motors* en 1923.

---

<sup>24</sup> Cfr. [http://www.biografiasyvidas.com/biografia/c/carnegie\\_dale.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/c/carnegie_dale.htm)

<sup>25</sup> Cfr. <http://www.dalecarnegie.com.gt/programa.asp?programa=75>



Sloan había desarrollado un sistema de dirección profesional que pretendía descentralizar las operaciones con una centralización coordinada. Lo aplicó a *General Motors* y consiguió liderar la industria automovilística.

Sloan estableció una política de precios más definida y evitó que los modelos fabricados por la *General* compitieran entre sí.

La más destacable de las medidas organizativas eran las que respondían a la organización interna de la empresa. Sloan trató por todos los medios de poner orden dentro de las relaciones establecidas por las distintas divisiones con la empresa matriz en Detroit. No se quería llevar a cabo una centralización pero sí, una coordinación.

#### **4.2.6. Aplicaciones Actuales en las Organizaciones**

En el proceso administrativo, hoy se habla de planear, organizar, dirigir y controlar. Las funciones administrativas se aceptan universalmente, aunque sin tantos principios y reglas que las vuelvan rígidas e inmutables. En un mundo de cambio y transformación constante, el proceso administrativo actual es flexible, maleable y adaptable a las diversas situaciones y circunstancias. Consiste en un flujo de actividades consecutivas tendientes a conseguir determinados objetivos. En una secuencia lógica, las acciones racionales que se complementan entre sí, tienen comienzo, desarrollo y final.

Cuando todo cambia y las reglas son trastocadas por el cambio, se trata no sólo de mantener la situación, sino también de innovar y renovar continuamente la organización.

#### **4.3. Escuela Estructuralista**

El estructuralismo parte de una serie de estudios llevados a cabo por destacados sociólogos respecto al análisis de las relaciones sociales, el sistema social global y la interdependencia entre las diferentes organizaciones, que llegan a concretar y



caracterizar una serie de elementos afines a todas las organizaciones. Esta serie de estudios se centra en los siguientes puntos fundamentales:

Los **objetivos de la organización**. Es importante la participación de los miembros para definir los objetivos. Analizar los objetivos opuestos y la minoría que definen los objetivos. Incluir en su estudio los objetivos abstractos y concretos.

**Tipología de las organizaciones**. Define diferentes tipos de organización basada en los fines y objetivos, en la estructura de la organización, en el encaje de las organizaciones dentro del sistema global, social y económico, etc.

Las **relaciones sociales dentro de la organización**. Estudios de las múltiples interrelaciones que se dan dentro de la organización, las relaciones entre los individuos, entre éstos y los grupos, entre éstos y los demás grupos, y estos últimos con las organizaciones. Estas relaciones determinan la estructura de la unidad económica y dentro de esta estructura se reflejan los intereses, las actitudes y necesidades de cada uno de los miembros y grupos dentro de una organización.

Analiza los **elementos formales e informales de la organización**, así como la relación que existe entre ellos. La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización, es decir, toda la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva, analizando a ésta como una organización.

**La organización y su relación con el medio ambiente social**. Es la primera corriente del pensamiento administrativo que sitúa a la organización dentro de un contexto social y económico determinado. Auxilia al administrador a entender los fenómenos y relaciones que se producen dentro de la organización y sus alrededores. Deja atrás el concepto de empresa como un ente aislado, lleva a cabo un estudio de las organizaciones de todo tipo, que no sólo es crítico sino también comparativo, y las relaciones que guardan entre sí.



Los estructuralistas dirigen su análisis a todos los niveles de la organización. Con esto, rebasan a Taylor y a Mayo, que son más específicos.

Estudian todo tipo de estímulos: materiales, sociales y ambientales; la interdependencia de los mismos y su influencia mutua. Aquí se produce una síntesis, en cuanto a la teoría de incentivos económicos e incentivos sociales y ambientales de Taylor y Mayo, respectivamente.

Los conflictos en la organización. Entre las aportaciones prácticas y concretas de esta corriente se encuentran su teoría sobre el conflicto, el desarrollo de una serie de técnicas, procedimientos y mecanismos para suavizar los conflictos de la organización.

Autores más representativos del estructuralismo: Renate Mayntz, Amitai Etzioni, Ralph Dahrendorf, Max Weber.

#### **4.3.1. Max Weber (1864-1920)**

Al inicio del siglo XX Max Weber, un sociólogo alemán, publicó una bibliografía sobre las grandes organizaciones de su época. Les dio el nombre de *burocracia* y consideró al siglo XX como el siglo de las burocracias, pues creía que éstas eran las organizaciones características de una nueva época, llena de valores y exigencias nuevas.<sup>26</sup>

El estudio de las organizaciones burocráticas que hizo Weber sentó las bases de la escuela estructuralista y generó así la **Teoría de Burocracia**, donde plasma los tipos sociedad y asigna el tipo de autoridad correspondiente.

**La Teoría de la Burocracia**, se desarrolló dentro de la administración, en función de los siguientes aspectos:

---

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 218.



- La fragilidad y parcialidad de la Teoría Clásica y de la Teoría de las Relaciones Humanas, opuestas y contradictorias entre sí. Ambas revelaban dos puntos de vista extremistas e incompletos sobre la organización, creando la necesidad de un enfoque más amplio y completo, de la estructura y de los participantes de la organización.
- La necesidad de un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables involucradas, y el comportamiento de los miembros, aplicable a la fábrica y a todas las formas de organización humana.
- El creciente tamaño y la complejidad de las empresas pasó a exigir modelos organizacionales mejor definidos. La "industria en gran escala depende de la organización, de la administración y de las personas con diferentes habilidades. Hombres y mujeres deben situarse en diferentes sectores de producción y en diferentes niveles jerárquicos: deben ejecutar tareas específicas, y ser dirigidos y controlados", ya que la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas mostraron ser insuficientes.
- El resurgimiento de la sociología de la burocracia. Según esta teoría, se puede pagar a un hombre para que actúe y se comporte de cierta manera predeterminada, la cual debe explicársele exacta y minuciosamente, impidiéndosele que sus emociones interfieran con su desempeño.

Weber distingue 3 tipos de sociedad:

La **sociedad tradicional**, en donde predominan características patriarcales y patrimoniales, como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.

La **sociedad carismática**, en donde predominan características místicas, arbitrarias y personalistas, como en los grupos revolucionarios, en los partidos políticos, etc.



La **sociedad legal**, racional o burocrática, en donde predominan normas impersonales y una racionalidad en la selección de los medios y de los fines, como en las grandes empresas, ejércitos, etc.

Para Weber, a cada tipo de sociedad corresponde a uno de autoridad por tanto distingue tres tipos de autoridad legítima:

**Autoridad tradicional:** cuando los subordinados consideran que las ordenes de los superiores son justificadas porque esa fue siempre la manera en que se hicieron las cosas. El poder tradicional no es racional, puede transmitirse por herencia, en virtud de estatus de heredero o sucesor.

**Autoridad carismática:** cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. El poder carismático carece de base racional, es inestable y adquiere características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibido en herencia.

**Autoridad legal, racional o burocrática:** cuando los subordinados aceptan las ordenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando.

El **concepto burocrático** para Weber, es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia tiene las siguientes características:

- Carácter legal de las normas y reglamentos
- Carácter formal de las comunicaciones
- Carácter racional y división del trabajo
- Impersonalidad en las relaciones
- Jerarquía de autoridad



- Rutinas y procedimientos estandarizados
- Competencia técnica y meritocracia
- Especialización de la administración
- Profesionalización de los participantes
- Completa previsión del funcionamiento

#### **4.3.2. Renate Mayntz**

Mayntz indica que la estructura de una organización consiste en la descripción del papel o rol que debe desempeñar cada miembro de ésta. El puesto define al individuo; es decir, la ocupación de un puesto dentro de la organización requiere que el individuo exhiba un comportamiento acorde, asuma responsabilidades y tenga un cierto estatus social.

En las organizaciones estructuradas burocráticamente, las expectativas referentes a los rangos inferiores son formuladas con mayor precisión y tienen un carácter más coactivo que las formuladas para los rangos superiores. Un directivo de una organización burocrática tiene mayor espacio para tomar decisiones. Por lo contrario, en las organizaciones democráticas (un partido político), los dirigentes deben llenar diversos requisitos de personalidad y aptitudes, mientras que los miembros en general tienen pocas exigencias, excepto en cuanto a actividades relacionadas con las organizaciones.

Mayntz realizó una clasificación de las estructuras de autoridad:

**Estructura jerárquica.** Aquí, la cabeza de la organización toma las decisiones encaminadas directamente a sus objetivos. Mientras más descendemos en rango, predomina más el obedecer o ejecutar, que el dar órdenes. Algunos ejemplos serían: una empresa, la iglesia, el ejército.

**Estructura democrática.** En éstas, las decisiones son tomadas por la mayoría. Los puestos directivos son determinados por elección y éstos son los que definen



los fines de la organización y las líneas de acción. Ejemplos de estas organizaciones serían los partidos políticos o los sindicatos.

**Estructura con autoridad técnica.** Aquí, las personas actúan conforme a sus conocimientos técnicos o profesionales. Se rigen por academias, juntas técnicas o comités de especialidades por ejemplo un hospital.<sup>27</sup>

#### 4.3.3. Amitai Etzioni

A partir de los trabajos de Weber, Etziane analiza el poder y describe los medios de control sobre el individuo. Reconoce que hay necesidades comunes a la organización y al individuo, o a los grupos que forman la organización y que, en este caso, no hay conflicto. Por otro lado, cuando las necesidades de la organización y las de uno de sus grupos o individuos son diferentes, se genera tensión y es necesario recompensar a los que se conforman y castigar a los que no cumplen

Los **castigos** implementados como medios de control pueden ser:

**Coercitivos.** Buscan obediencia por medio de amenazas o sanciones físicas; se imponen por fuerza y miedo a las consecuencias, la participación es negativa. Pueden observarse en las prisiones o en campos de concentración. Pueden llegar a la mutilación, a la utilización de un látigo o al confinamiento.

**Materiales.** Se basan en recompensas como bienes, servicios o dinero; están basados en el interés y en incentivos económicos y materiales como bonos, o por el contrario, multas o disminución en la paga. Son utilizados principalmente en las instituciones dedicadas al lucro.

**Simbólico.** Como la disminución en el prestigio o en la estimación. Es un control moral y ético basado en la fe, en la creencia y en la ideología. Estos castigos se observan en las organizaciones religiosas o profesionales.

---

<sup>27</sup> George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p. 154.



Cada control genera obediencia que conlleva un interés. Hay tres tipos de **interés**:

**Interés que produce alineación:** el individuo no está psicológicamente interesado en participar, pero es coaccionado a obedecer a la organización.

**Interés calculador:** el individuo busca que sus esfuerzos tengan una compensación económica o ventajas inmediatas. Al producir mayor número de unidades, el obrero recibe mayor remuneración.

**Interés moral:** el individuo atribuye valor a la misión de la organización y a su trabajo, a cambio la organización le atribuye valor al individuo.<sup>28</sup>

#### **4.3.4. Chester I. Barnard (1886-1961)**

Aplicó sus profundos conocimientos de psicología y sociología en gestión como presidente de *New Jersey Bell Telephone Corporate*. Tenía estrecha relación con el grupo de la Escuela de Administración de Harvard y participó en los estudios de Hawthorne.

Explicó el rol de la organización informal, y la manera en que suple los canales de comunicación de la organización formal y ayuda a mantener los sentimientos individuales de auto respeto e integridad personal.

Postuló su Teoría de la Autoridad en la que demostró que los subordinados pueden frustrar la autoridad que ellos no acepten. Contempló la organización como un sistema social y concluyó que la persistencia de ese sistema depende de su efectividad para lograr los objetivos colectivos de su eficacia para satisfacer las metas individuales.

Sus estudios acerca de la toma de decisiones y la explicación de factores no económicos que influyen en aquellas, sentaron la base para los trabajos que

---

<sup>28</sup> George Claude S., *Historia De Pensamiento Administrativo*, p. 156.



Simon y otros autores desarrollaron posteriormente, acerca de la Teoría de las Decisiones.<sup>29</sup>

#### **4.3.5. Talcott Parsons**

Sociólogo estadounidense, nacido en Colorado Springs y fallecido en Munich. Obtuvo su graduación en 1924 en el *Amherst College* y luego en Europa amplió sus estudios en la *London School of Economics* en cuyo centro realizó su tesis doctoral sobre el origen del capitalismo en las obras de Weber. Enseñó luego en varios establecimientos docentes de Estados Unidos y a partir de 1931 se encargó de la cátedra de sociología de Harvard.

Según Parsons, un sistema social es una pluralidad de actores individualizados que se interrelacionan entre sí y que se sienten motivados por la común tendencia a obtener el máximo de satisfacciones, y que se definen en las relaciones con el ámbito físico y social por medio de un común sistema de símbolos culturales. Esta idea, que aparece como eje central en su *The Structure of Social Action* se amplía al explicar el proceso de socialización del niño a través de un complejo mecanismo de recompensas y castigos regido por la figura dominante del padre.

Entre sus libros destacan *La estructura de la acción social* (1937) y *El sistema social* (1951). Considerado como uno de los sociólogos más eminentes del siglo XX, aunque ha sido criticado por no prestar suficiente atención al cambio social y a los conflictos asociados a él. Falleció el 8 de mayo de 1979 en Munich, Alemania.<sup>30</sup>

#### **4.4. Escuela de Sistemas**

Surgió con el trabajo del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, en la cual buscaba producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicaciones a la realidad empírica. Las presuposiciones básicas de esta escuela son:

---

<sup>29</sup> Lourdes Münch Galindo, *Fundamentos de Administración*, p. 211.

<sup>30</sup> *Crf.* <http://buscabioografias.com/cgi-bin/verbio.cgi?id=3163>



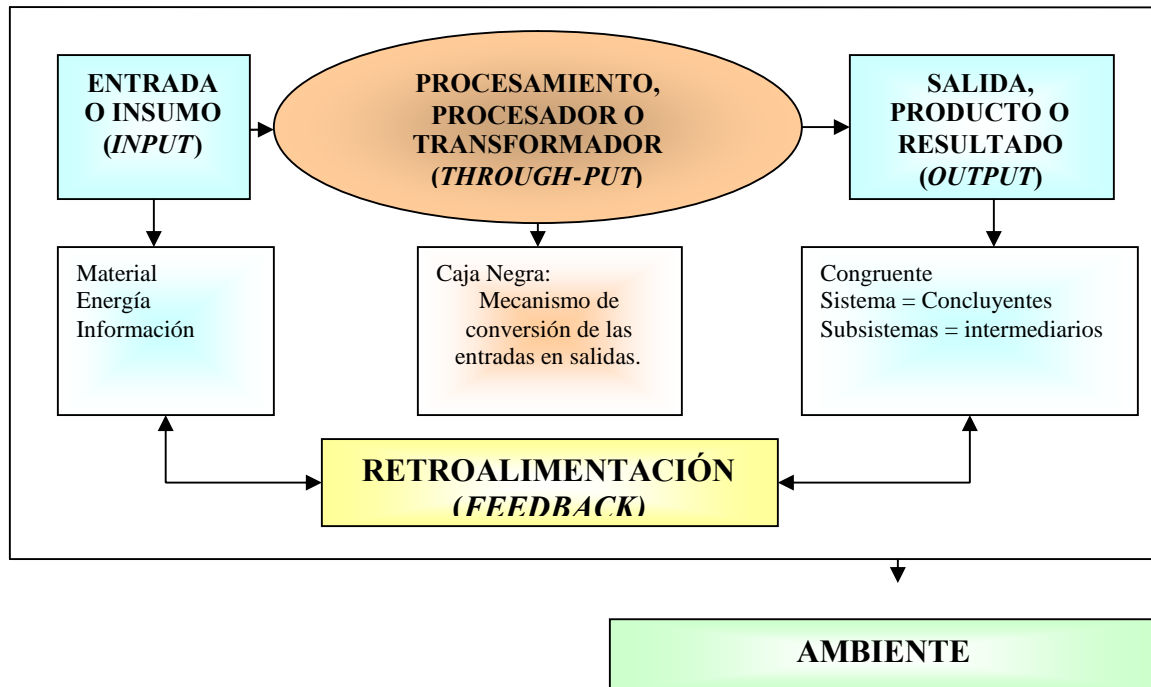
- Existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales.
- La integración está orientada a la teoría de sistemas.
- La teoría de sistemas constituye el modo más abarcador de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, como las ciencias sociales.
- Desarrolla principios unificados que cruzan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, enfocada en el objetivo de la unidad de la ciencia.

Entendemos por sistemas el conjunto de elementos que interactúan y están interrelacionados entre sí para formar un todo organizado. Por lo tanto podemos mencionar que los sistemas existen dentro de sistemas, es decir, que cada sistema tiene subsistemas que a su vez tienen suprasistemas, creando una unión infinita.

Es importante mencionar que los sistemas son abiertos, ya que existe un intercambio de información y retroalimentación, tanto interna como externamente, creando ciclos de comunicación. Pero cabe destacar que las funciones de un sistema dependen en gran medida de la estructura que tenga, y que esta estructura varía según los objetivos de cada uno de ellos.

### **Parámetros de los sistemas**

Los parámetros son constantes arbitrarias que se caracterizan por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema o un componente del sistema. Los parámetros de un sistema son:



La teoría de sistemas se aplicó a la administración por la necesidad de sintetizar e integrar las teorías que le precedieron, esfuerzo intentado por las teorías estructuralistas y la conductual, por la aplicación de la cibernética en el desarrollo y operación de la aplicación de ideas sistemáticas en la administración, y por los resultados exitosos que tuvo la aplicación de teoría de sistemas en las demás ciencias.

La aplicación de esta corriente en la administración se enfoca en los siguientes puntos:

- Para desarrollar y administrar los sistemas de operación, por ejemplo: los flujos de efectivo.
- Para diseñar sistemas de información para la toma de decisiones.

#### 4.4.1. Orígenes

La escuela de sistemas representó un nuevo paradigma en el pensamiento científico de mediados del siglo XX. Esta escuela dirigió el análisis de los sucesos



a la totalidad, en oposición a la tendencia a fraccionar la realidad. Se propuso que para comprender los fenómenos se requiere no sólo estudiar sus elementos, sino también las relaciones entre ellos y con el entorno. La Teoría de Sistemas impactó en una amplia gama de disciplinas científicas porque los modelos, concepciones y principios se hicieron interdisciplinarios, así como las nociones de información, retroalimentación, control, estabilidad, etc.

El concepto de sistemas tiene una larga historia. Aristóteles ya hablaba de que todo entero forma parte de otro mayor.

El sistema es un conjunto formado por partes asociadas de tal modo, que forman un todo coherente, o unidad. Entre otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier otra organización.

La organización no se diseña de acuerdo con la tradicional división departamental por funciones de una empresa, sino con base en los requerimientos de los sistemas individuales. El funcionamiento de la administración de sistemas está ayudado por el uso de la computadora; a través del procesamiento de datos se determinan las relaciones entre los diversos componentes.<sup>31</sup>

#### **4.4.2. Ludwig Von Bertalanffy**

La Teoría General de Sistemas (T. G. S.) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968, en los cuales asegura que no hay elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

El trabajo del administrador, desde un punto de vista sistémico, es no perder de vista el aspecto integral de la organización, es decir, que para desarrollar la capacidad de abstracción en la solución de los problemas es necesario concebir a la empresa como una cadena de clientes internos: cada uno de los departamentos

---

<sup>31</sup> George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p. 175.



depende absolutamente del desempeño de los demás, y no podrá encontrarse solución final a un problema institucional sin ponderar los efectos en todo el organismo.

Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes con el fin de lograr un objetivo en común. Este logro, o el resultado que se obtenga, debe ser más evidente que el que lograría cada uno de los elementos en forma independiente; producto de esta práctica son conceptos como sinergia, *empowerment*, equipos autorregulados, etcétera.

La T. G. S. se fundamenta en tres premisas esenciales:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas
2. Los sistemas son abiertos
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Los límites o fronteras entre un sistema y su ambiente generan ciertas arbitrariedades.

En este sentido, hay dos características básicas de un sistema:

- Propósito u objetivo
- Globalismo o totalidad

Los sistemas, independientemente de que están conformados por los elementos, partes u objetos que los representan, también están caracterizados por las relaciones y por ciertos parámetros. Estos últimos se consideran como constantes arbitrarias que determinan el valor dimensional de un sistema en específico. Los parámetros de los sistemas son entrada o insumo, procesamiento o transformación, salida, resultado o producto, retroalimentación y ambiente.



Los sistemas pueden clasificarse de acuerdo con ciertos criterios:

- Por su constitución, pueden ser físicos o abstractos.
- Por su naturaleza, pueden ser cerrados o abiertos.
- Por su respuesta, pueden ser pasivos, activos y reactivos.
- Por su movilidad interna, pueden ser estáticos, dinámicos y homeostáticos.
- Por la predeterminación de su funcionamiento, pueden ser probabilísticos y determinísticos.
- Por su grado de dependencia, pueden ser dependientes, independientes e interdependientes.<sup>32</sup>

#### **4.4.3. Daniel Katz y Robert Kahan**

Los psicólogos sociales de la Universidad de Michigan, Daniel Katz y Robert Kahan, publicaron en 1966 *The Social Psychology of Organization*; este trabajo es considerado por muchos autores como el más representativo de la aplicación de la Teoría de Sistemas en las organizaciones.

Katz y Kahan consideraban que la Teoría Organizacional Clásica tenía una concepción de sistema cerrado, por lo que no podía explicar de forma adecuada los fenómenos sociales. Por lo tanto, en sus estudios psicológicos de la estructura social prefirieron utilizar la Teoría de Sistemas. Los autores consideraron que todos los sistemas sociales generan una pauta de actividades que se repiten constantemente. Realizaron un análisis sistémico de la recurrencia de las actividades, mediante un modelo de tres pasos básicos para todos los sistemas:

- Los insumos
- La transformación de energía dentro del sistema
- El producto

---

<sup>32</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p. 354.



Según estos autores, los sistemas abiertos tienen las siguientes características:

**Importación de energía.** Los sistemas abiertos toman energía de otras entidades del exterior como organizaciones, personas, materiales. Estos son los insumos.

**Procesamiento.** Los insumos se procesan internamente y se crean productos o servicios.

**Exportación de productos.** Los productos que se crearon se envían al exterior.

**Carácter psíquico del intercambio.** El intercambio se repite, ya que los productos que se mandan al ambiente generan energía que se convertirá en insumos.

**Entropía negativa.** Para perdurar, los sistemas abiertos importan más energía de la que gastan, lo que les permite almacenarla y liberarla para satisfacer la demanda y evitar la entropía o tendencia al caos.

**Insumo de información, retroalimentación negativa y proceso de codificación.** La información es considerada un insumo para el sistema, que le permite evaluar su funcionamiento con respecto al ambiente y evitar las desviaciones. Cuando la retroalimentación es negativa, indica fallas del sistema para que éste rectifique y se mantenga en un curso de acción. Debido a que la información es mucha, se necesita un mecanismo de codificación que seleccione la que es pertinente para el funcionamiento del sistema. Esta es la función del proceso de codificación.

**Estado estable y la homeostasis dinámica.** Los sistemas tienden a un estado estable a medida que crecen. Reaccionan a los cambios o los anticipan, mediante información que les permite asimilar en su estructura los nuevos insumos de energía.



**Diferenciación.** Conforme el sistema crece, se vuelve más elaborado, aparecen nuevas actividades y aumenta la recurrencia de las existentes. Esto genera nuevos subsistemas que acentúan la diferenciación del sistema. Se observa mayor especialización porque la repetición de actividades permite una mayor división social y técnica del trabajo.

**Equifinalidad y tarea principal.** Un sistema puede alcanzar su objetivo a partir de condiciones iniciales diferentes y por múltiples caminos.

**La sinergia.** Las organizaciones son más que la suma de sus partes. Esto quiere decir que los resultados de una organización se deben explicar, no únicamente por los elementos que la conforman, sino por la forma en que estos interactúan y se modifican<sup>33</sup>

#### **4.4.4. Fremont Kast y James e. Rosenzweig**

Estos autores consideraban que el enfoque de sistemas ofrece una base para unir las teorías de la organización y la administración, ya que permite visualizar la organización total en interacción con su medio ambiente. La teoría de sistemas conceptúa las relaciones entre elementos y componentes internos. Kast y Rosenzweig definen la organización como:

Un subsistema inserto en su medio y orientado hacia ciertas metas: individuo con un propósito; incluyendo un sistema técnico: individuos que utilizan conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones; un subsistema estructural: individuos que trabajan juntos en actividades integradas; un subsistema psico-social: individuos que se interrelacionen socialmente y que son coordinados por un sistema administrativo que planea y controla esfuerzo global.

---

<sup>33</sup> George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p. 178.



Consideran a las organizaciones como sistemas socio-técnicos, abiertos e integrados por varios subsistemas. Definen y describen ampliamente cinco subsistemas de la organización.

**Subsistema de objetivos y valores:** se estudia la cultura y la filosofía, los objetivos generales, de grupo e individuales. Las organizaciones toman sus valores del ambiente socio-cultural y, a la vez, como subsistemas de la sociedad tienen ciertas obligaciones y deben lograr ciertos objetivos.

**Subsistema técnico:** se refiere al conocimiento que se requiere en la transformación de insumos a productos. El subsistema técnico se forma con el conocimiento y habilidades de los empleados y la maquinaria y equipo implicados en los procesos productivos.

**Subsistema estructural:** se refiere a la forma en que se dividen las tareas de la organización (en puestos, unidades de trabajo, departamentos, divisiones, áreas funcionales) y se integran (mediante flujo de información, autoridad, procedimientos).

**Subsistema psico-social:** está integrado por individuos y grupos en interacción. Las características personales, valores, actitudes y habilidades de los individuos que se agrupan tienen una relación con los resultados de la organización, como ausentismo, rotación de personal, satisfacción en el trabajo y productividad.

**Subsistema administrativo:** abarca toda la organización y también tiene interacción con todos los subsistemas. Incluye la planeación, organización, dirección y control de la organización.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p. 179.



#### 4.4.5. C. W. Churchman

En su libro, *El Enfoque de Sistemas para la Toma de Decisiones* publicado en 1973, Churchman hace algunas reflexiones sobre la dificultad que existe de percibir los objetivos, recursos, componentes y límites del sistema. A continuación, se incluyen cinco consideraciones básicas que deben hacerse al describir el sistema organizacional:

Los objetivos del sistema deben ser **considerados como un todo** y siempre que se analicen específicamente sus medidas de actuación se determinaran los verdaderos objetivos legítimos del sistema.

El **entorno** es lo que está fuera del sistema y que no es fácil determinar.

Los **recursos del sistema** son los medios utilizados para cumplir con sus funciones y objetivos.

Determinar los **componentes reales del sistema** es otro reto, ya que no se pueden considerar los departamentos o áreas funcionales como componentes. Es necesario considerar las misiones y actividades básicas que comparten los departamentos.

La administración del sistema se refiere a la **elaboración de planes** en los que se consideran el entorno, metas generales, aprovechamiento de recursos y el uso de componentes.<sup>35</sup>

#### 4.4.6. Stafford Beer

Nació en 1926 en Londres. Después de sus estudios iniciales de matemáticas, filosofía y psicología en la *Whitgift School* y en la Universidad de Londres, la segunda guerra mundial truncó sus estudios al ser movilizado para formar parte del ejército inglés en el que llegó a ser comandante de compañía en los Gurkhas y

---

<sup>35</sup> *Ibid.*, p. 181.



finalmente psicólogo militar con el rango de capitán. Es en este destino donde comienza aplicar su enfoque interdisciplinario a los procesos de selección de personal y en la investigación sobre la relación entre psicopatología y analfabetismo y se adscribe al área de factores humanos dentro de la investigación operativa (IO) en la oficina de guerra.

Una vez reincorporado a la vida civil trabaja durante doce años para la *United Steel*, en donde creó y dirigió el primer grupo civil de investigación operativa, al mismo tiempo que ocupaba el cargo de controlador de producción. A él se debe la que fue primera aplicación en Europa de la programación lineal hacia 1950. El grupo de IO llegó a contar con más de 70 profesionales dedicados a aplicar un enfoque multidisciplinar a la solución de problemas, siendo entonces mayor grupo civil de IO del mundo.

A este periodo corresponden sus innovaciones sobre modelos cibernéticos de la empresa, baterías masivas de paneles para control estadístico de la calidad, técnicas de simulación manuales, así como la invención de la máquina estocástica analógica, que con su compleja serie de interacciones a base de rodamientos de bolas produjo un gran impacto visual, sólo superado en la actualidad gracias al desarrollo del computador digital y las herramientas multimedia y gráficas.

Durante los años de 1961 – 1966 desarrolla una intensa actividad como consultor desde la empresa SIGMA (*Science in General Management*), la primera consultora del Reino Unido dedicada a consultoría en investigación operativa y especializada en la aplicación de técnicas de dirección científicas al estudio de problemas relacionados con la formulación de políticas de alto nivel, estrategia, planificación del desarrollo y cibernética de las organizaciones.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup>Cfr. <http://www.catunesco.upc.es/ads/beer2.pdf#search='biografia%20de%20stafford%20beer>



#### **4.4.7. Aplicaciones Actuales en las Organizaciones**

La perspectiva sistemática trajo una nueva forma de ver las cosas. No solamente en términos de cuanto al enfoque. El enfoque del todo y de las partes, de los de adentro y delo de afuera, del total y de la especialización, de la integración interna y de la adaptación externa, de la eficiencia y de la eficacia. La visión gestáltica y global de las cosas, privilegiando la totalidad y sus partes componentes, sin menospreciar lo que llamamos de emergente sistémico: las propiedades del todo que no aparecen en ninguna de sus partes. La visión del bosque y no de cada árbol solamente. La visión la ciudad y no de cada edificio. La visión de la organización y no solamente de cada una de sus partes. En ese nuevo enfoque organizacional, lo importante es ver el todo y no cada parte aisladamente para ver lo emergente sistémico. Es ese emergente sistémico que hace que el agua sea totalmente diferente de los elementos que la constituyen.

#### **4.5. Enfoque Matemático**

La teoría matemática aplicada a la solución de los problemas administrativos se conoce como Investigación de Operaciones (IO). La denominación IO consagrada universalmente es genérica e incierta.

La teoría matemática surgió en la teoría administrativa a partir de cinco causas:

El trabajo clásico sobre teoría de juegos, de Von Neumann, para la teoría estadística de la decisión.

El estudio del proceso de decisión, por Hebert Simon. La toma de decisión pasó a ser considerada en el éxito de todo sistema cooperativo, que es la organización.

La existencia de decisiones programables: Simon, había definido las decisiones cualitativas (no programables y tomadas por el hombre) y las decisiones cuantitativas (programables y programadas para la máquina).



La computadora proporcionó medios para la aplicación y desarrollo de técnicas de las matemáticas más complejas y sofisticadas.

La teoría matemática surgió con la utilización de la Investigación de Operaciones en el transcurso de la Segunda Guerra Mundial.<sup>37</sup>

#### **4.5.1. Antecedentes**

Los científicos e ingenieros han estado involucrados en las actividades militares cuando menos desde la historia escrita. Uno de los ejemplos más conocidos en la historia antigua ocurrió en 212 a. C., cuando la ciudad Siracusa empleó a Arquímedes (quien entonces tenía 75 años) para desarrollar un medio de romper el bloque naval de la ciudad que estaba siendo atacada por los romanos. Fue esta incorporación de los científicos a los aspectos cuantitativos de la toma de decisiones en estrategias militares como nación, en el siglo XX, a la investigación de operaciones o ciencia administrativa.

Al final de la década de 1880 los pioneros en consulta administrativa e ingeniería industrial, estaban probando el valor de técnicas científicas en el área de planificación de la producción –técnicas que la investigación de operaciones iba a refinar y extender posteriormente--.

En los primeros años se utilizó básicamente la investigación de operaciones; tiene gran importancia en el campo de la administración, ya que fomenta el pensamiento ordenado, la metodología lógica y el reconocimientos de restricciones efectivas. Proporciona poderosas herramientas en la solución de problemas complejos.

#### **4.5.2. Proceso de decisión**

La teoría matemática disloca el énfasis en la acción para ubicarlo en la decisión que le antecede. El proceso de decisión es su fundamento básico. Constituye el

---

<sup>37</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p.382.



campo de estudio de la teoría de la decisión que es aquí considerada un desdoblamiento de la teoría matemática.

La toma de decisión es el punto focal del enfoque matemático o cuantitativo. La toma de decisión se estudia bajo dos perspectivas:

**Perspectiva del proceso.** Se concentra en las etapas de la toma de decisión, el objeto es seleccionar la mejor alternativa de decisión. Enfoca el proceso de decisión como una secuencia de tres etapas simples:

1. Definición del problema
2. Cuáles son las posibles alternativas de solución del problema.
- 3.Cuál es la mejor alternativa de solución (elección)

**Perspectiva del problema.** Está orientada hacia la resolución de problemas. Su énfasis está en la solución final del problema. Esa perspectiva se critica debido a que no indica alternativas, por su deficiencia cuando las situaciones requieren de varios modelos de implementación. En la perspectiva del problema, el que toma la decisión aplica métodos cuantitativos para transformar el proceso de decisión en lo más racional posible.<sup>38</sup>

#### **4.5.3. Modelos y Técnicas Matemáticas**

La teoría matemática busca construir modelos matemáticos capaces de simular situaciones reales en la empresa. La creación de modelos matemáticos enfoca la resolución de problemas en la toma de decisiones. El modelo delimita el área de acción a manera de proporcionar el alcance de una situación futura con razonable esperanza de ocurrencia.

Las principales técnicas son:

---

<sup>38</sup> *Idem.*



**Teoría de Juegos.** Propone una formulación matemática para la estrategia y el análisis de los conflictos. La situación de conflicto ocurre cuando un jugador gana y otro pierde, pues los objetivos en la mira son indivisibles, antagónicos e incompatibles entre sí. Cada estrategia describe lo que será hecho en cualquier situación. Conocidas todas las estrategias posibles de jugadores, se pueden estimar los resultados posibles.

**Teoría de Colas.** La teoría de las colas se refiere a la optimización de arreglos en condiciones de aglomeraciones y de espera, y utiliza técnicas de las matemáticas variadas. La teoría de las colas es la teoría que cuida de los puntos de estrangulamiento y de los tiempos de espera, o sea, de las demoras observadas en algún punto de servicio. La mayor parte de teoría de las colas se sitúa en problemas de cuellos de botella y esperas, como llamada telefónica, problemas de tráfico, cadenas de suministros, logística y atención a clientes en agencias bancarias. En la teoría de las colas, los puntos de interés son: el tiempo de espera de los clientes; la cantidad de clientes en la cola; y la razón entre el tiempo de espera y el tiempo de presentación de servicio.

**Teoría de los Grafos.** Dicha teoría se basa en redes y diagramas de flechas para varias finalidades. Ofrece técnicas de planeación y programación por redes (CPM, PERT, etc.) utilizadas en las actividades de construcción, civiles y de montaje industrial. Son diagramas de flechas que identifican un camino crítico estableciendo una relación directa entre los factores de tiempo y costo, indicando el “Óptimo económico” de un proyecto.

**Programación Lineal.** Es una técnica matemática que permite analizar los recursos de producción para maximizar las utilidades y minimizar el costo. Es una técnica de solución de problemas que requiere la definición de los valores de las variables involucradas en la decisión para optimizar un objetivo a ser alcanzado dentro de un conjunto de limitaciones o restricciones que constituyen las reglas de



juego. Tales problemas involucran asignación de recursos, relaciones lineales entre las variables de la decisión, objetivo a alcanzar y restricciones.<sup>39</sup>

#### **4.5.4. Igor H. Ansoff (1918-2002)**

Padre de la Administración Estratégica. Nacido en Vladivostok, en medio del caos de la revolución rusa, emigró a Norteamérica donde estudió ingeniería y el doctorado en Matemáticas, para luego especializarse en Planificación, en la Lockheed Aircraft Corporation donde ganó experiencia analizando las complejidades de un ambiente de negocios. Enseñó en diversas universidades de Estados Unidos y Europa.

Ansoff propone varias categorías de estrategia, cada empresa encaja en cualquiera de ellas o puede hacer combinaciones cuando busca objetivos a largo plazo:

- Máximo rendimiento actual: el fin de la empresa es generar ganancias.
- Utilidades de capital: obtener ganancias a corto plazo.
- Liquidez de patrimonio: busca atraer compradores procurando demostrar una elevada flexibilidad patrimonial.
- Responsabilidad social: estrategia para demostrar interés en cuestiones cívicas.
- Filantropías: la empresa remite recursos a objetivos no económicos o a instituciones sin fines de lucro.
- Actitud ante los riesgos: reducir riesgos aunque se reduzcan utilidades.

En un artículo publicado, simplificó su concepto en dos oraciones: "la clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente", para agregar, "cuando un administrador entiende el ambiente y

---

<sup>39</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p. 384.



reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro".<sup>40</sup>

#### **4.5.5. Rusell L. Ackoff**

Russell Ackoff, hoy profesor emérito en Wharton School de la Universidad de Pennsylvania es posiblemente una de las personas que más ha contribuido a promocionar la superioridad de la metodología de sistemas en el ámbito empresarial, así como el pensamiento sistémico como una forma de vida. Desde la premisa de que, “nuestra manera de pensar genera importantes problemas que ese pensamiento no puede resolver”, frase atribuida a Einstein. Partiendo de ahí, enfoca hacia un nuevo paradigma, una nueva forma de pensar con la ayuda de un mejor conocimiento actual sobre sistemas y sus implicaciones para una organización eficaz y eficiente que permanece en el tiempo.

Ackoff distingue a una empresa, como un sistema social en el que el todo y cada una de las partes tienen un propósito. El sistema sociosistémico (él, así lo denomina) que propone, tiene unas características propias, ninguna compatible con otros modelos distintos al propuesto, y son:

Es un sistema democrático de organización. Cada persona es afectada por la organización y a su vez la afecta. Todos disponen de voz y cuentan para tomar decisiones. No hay poder absoluto jerárquico, está sometido a la autoridad colectiva, se apoya en bien hacer contrastado con hechos.

Dentro de la empresa cada unidad puede libremente adquirir bienes/ servicios en el exterior. Funciona en una economía libre de mercado. Se elige al mejor proveedor, interno o externo, en dónde esté. De la misma manera funciona respecto a ventas y compradores.

---

<sup>40</sup> Cfr. <http://www.monografias.com>



Dispone de una estructura multidimensional. Cada uno de los niveles de la organización abarca tres dimensiones, que se toman en cuenta para adoptar cada decisión:

1. La función referida a unidades de producto que se venden dentro de la empresa
2. Productos/ servicios consumidos externamente
3. Usuarios o consumidores tipificados, o por la localización

Con esta estructura se eluden las temidas reestructuraciones, ya que éstas se eliminan al reasignar recursos según necesidad.

Estrategia interactiva. Es un diseño ideal con la firme decisión de lograr ese ideal. Se buscan y disponen los medios que se necesitan, recursos, el cómo y por quién, pasos a dar, control y seguimiento, tanto en la planificación como en ejecución y efectos.

Dispone de un sistema de apoyo a las decisiones. Esto facilita el aprendizaje por medio del registro de expectativas sobre cada decisión relevante; el proceso de por qué se hizo tal elección, así como quién la tomó. Se pretende conocer el porqué, cómo, qué, quién, para aprender corrigiendo el rumbo en su caso, al mismo tiempo sirve de vigilancia del entorno distinguiendo e identificando cualquier cambio que requiera procesos de adaptación.

Con el sociosistema descrito, Russell Ackoff propone un modelo que da cuenta de la complejidad, apartándose de soluciones simplistas y panaceas que muestran incapacidad para abordar con éxito la complejidad e incertidumbre, con consecuencias al transcurrir el tiempo: destrucción de la organización y disolución de la empresa.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Cfr. <http://www.catunesco.upc.com>



#### 4.5.6. F. W. Harris

Nacido en Irlanda en el año 1856. Durante su adolescencia emigró a América donde trabajó como obrero en la construcción del puente de Brooklyn posteriormente fue vaquero y arriero en Montana donde hizo una pequeña fortuna con petróleo que le permitió volver a Europa. Ahí estudió en Heidelberg y en la Sorbona, antes de llegar a Londres y comprar y reformular por completo la revista *Saturday Review*.

Harris consideraba que escribir era uno de los dones supremos en el hombre, por lo que su primera decisión al frente de *Saturday Review* fue convencer a las plumas que más se valoraba en Inglaterra (Wilde, H.G. Wells, Walter Pater, Robert Cunnighame-Graham, etc.) para que conformaran la columna vertebral de la revista y les ofreció la máxima tarifa para que escribieran al menos tres artículos cada uno con aportaciones originales.

Radicó después en Niza, donde vivió hasta su fallecimiento. Entre sus obras destacan *La bomba* (1908), novela basada en los disturbios de *Haymarket Square*, en Chicago, y la colección de relatos *El espada Montes* (1890). *Retratos contemporáneos* (1915-1927) es una colección de apuntes sobre políticos y literatos. Además escribió biografías, como *Vida y confesiones de Oscar Wilde* (1916) y *Vida de Bernard Shaw* (1931).<sup>42</sup>

#### 4.5.7. A. K. Erlang

Era matemático, estadístico y representante técnico danés que inventó los campos de la ingeniería de la teoría de colas y del tráfico.

Erlang fue llevado en Lonborg cerca de Tarm, en Jutlandia. Era hijo de un profesor y con su antepasado matemático maternal Thomas Fincke, demostró su potencial desde una edad temprana al ser capaz de leer los libros al revés.

---

<sup>42</sup> Cfr. <http://buscabiografias.com/cgi-bin/verbio.cgi?id=6535>



Era miembro de la asociación de los matemáticos daneses y trabajó para la *Copenhagen Telephone Company* por casi 20 años hasta su muerte en Copenhague después de una operación abdominal.

Era mientras que trabajaba para la *Copenhagen Telephone Company* que Erlang fue presentado con el problema clásico de determinar cuántos circuitos se debían proporcionar para otorgar un servicio telefónico aceptable. Por tanto, desarrolló su teoría referente al tráfico de teléfono durante varios años. Sus publicaciones importantes incluyen:

- En 1909 - *La teoría de probabilidades y de conversaciones de teléfono* que prueba que la distribución de *poisson* se aplica al tráfico de teléfono al azar.
- En 1917 - *Solución de algunos problemas en la teoría de probabilidades de la significación en intercambios de teléfono automáticos* que contiene fórmulas clásicas por tiempo de la pérdida y de espera.

Su nombre también se da a una distribución estadística de la probabilidad.<sup>43</sup>

#### **4.5.8. Aplicaciones Actuales en las Organizaciones**

En la actualidad los objetivos de la investigación de operaciones en la industria, ya hayan sido seguidos por muchos de los llamados consultores administrativos, especialistas en control de calidad, expertos en estudios de tiempos y movimientos, análisis de mercados, ingenieros de diseño e ingenieros industriales. Sin embargo, la intensidad y propósito del nuevo enfoque han traído estudios de los problemas industriales más amplios, más precisos y siempre cuantitativos, frecuentemente más cercanos a los objetivos de toda la operación. Por tanto, el

---

<sup>43</sup> Cfr. <http://www.yotor.net/wiki/es/a/A%20K%20Erlang.htm>



ejecutivo puede basar, cada vez más, sus decisiones en análisis cuantitativos que tiene como interés primario, los objetivos de toda la organización.

#### **4.6. Escuela Neo-Humano-Relacionista**

El **comportamiento humano** en la empresa es determinante. Si bien analizamos ya otras teorías sobre la solución de problemas y mejora continua de las organizaciones sociales, y cada una aporta elementos que parten de factores diferentes (empresariales, financieros, humanos, etc.), estas teorías convergen en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia, la efectividad y de un trabajo placentero productivo.

Por desgracia, algunos estudiosos e la ingeniería industrial consideran que el problema de las empresas es eminentemente tecnológico, de maquinas o sistemas y que los aspectos humanos y sociales son secundarios. Hay otras posiciones, de psicólogos y sociólogos, que establecen que el problema es en exclusiva humano; por su parte, los financieros señalan que el problema no es técnico ni humano, sino económico. El alto directivo y el administrador requieren una visión amplia, enriquecida por todas las teorías. Es por ello que en este tema nos concentraremos de nuevo en aspectos humanos.

##### **4.6.1. Antecedentes**

Llamado así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas de la empresa, 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: Abrahamn Maslow, Frederick Herzberg, Douglas Mc Gregor y Rensis Liker.

Para explicar el comportamiento organizacional, esta teoría se fundamenta en el estudio de la conducta individual de las personas, y para poder explicar ésta, se



hace necesario realizar un estudio sobre la motivación humana. Esta última es uno de los temas fundamentales de la teoría del neo-humano-relacionismo. Así, es fundamental elaborar un estudio respecto a las necesidades del ser humano, el cual está inmerso en un sinnúmero de necesidades complejas y diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento humano en dirección a ciertos objetivos personales.<sup>44</sup>

#### 4.6.2. Abraham Maslow (1908-1970)

Psicólogo y consultor norteamericano, fue uno de los mayores especialistas en el estudio de la motivación humana. En su obra, *Motivation and personality*, destaca su teoría de la jerarquía de las necesidades. Maslow nos plantea una jerarquía de necesidades, según la cual las necesidades humanas están organizadas por niveles, en un orden de importancia y de influencia. Esta teoría se puede visualizar como una pirámide: en la base se encuentran las necesidades fisiológicas o necesidades inferiores, y en la cima, las necesidades de autorrealización o necesidades elevadas.

Establece que la naturaleza humana posee, orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento, que le es inherente:

Necesidades básicas:

- **Fisiológicas:** aquellas que surgen de, naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc.
- **De seguridad:** la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
- **Amor o pertenencia:** los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.

---

<sup>44</sup> Lourdes Münch, Galindo, *Fundamentos de Administración*, p. 213.

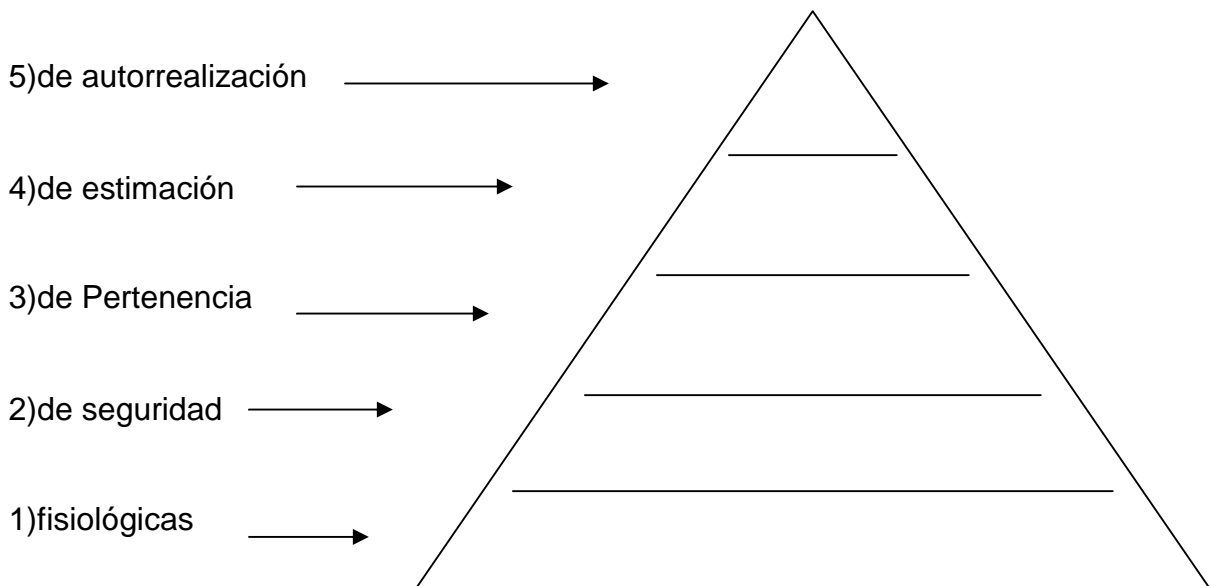


- **De estimación:** la necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia, y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, atención, importancia, etc.

Necesidades de crecimiento:

- **Realización personal:** el deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

Estas necesidades se satisfacen en el orden en que se han anotado; de esta manera, cuando la necesidad número uno ha sido satisfecha, la número dos se activa y así, sucesivamente.<sup>45</sup>



**Figura 4.1. Pirámide de Maslow**

#### **4.6.3. Douglas McGregor**

McGregor afirmó que el buen administrador depende, en grado considerable, de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los empleados a su cargo.

---

<sup>45</sup> *Ibidem*, p.155.



Mc Gregor, uno de los más famosos investigadores en el MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), de la conducta humana de la administración, escribió *El lado humano de la empresa*, y en esta obra se dio a la tarea de comparar dos estilos antagónicos de administrar, definiéndolos de la siguiente manera:

**Teoría X.** La cual considera que el hombre siente fastidio en el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Por eso, es necesario que se asignen recompensas por actuación, ya que los empleados no se harían responsables por sí mismo, la que consideró excesivamente mecanicista y pragmática.

**Teoría Y.** La cual permite que los conocimientos generados sobre la conducta humana, acumulados desde la década de 1930, formularan generalizaciones para la nueva doctrina relacionada con la dirección basada en las concepciones modernas frente al comportamiento humano, donde considera al individuo como un ser consciente y sagaz frente a sus responsabilidades

Las dos diferentes tendencias que prevalecen en la administración, provienen de dos distintas suposiciones acerca de la conducta de las personas.<sup>46</sup>

#### **4.6.4. Chris Argyris**

Chris Argyris es un doctor en filosofía de la Cornell University y profesor de Ciencias Administrativas en la Universidad de Yale, ha sido consultor de grandes empresas de su país y desempeñado cargos de consultor en diversos gobiernos de su país.

Escribió *La dirección y el desarrollo organizacional*, en el cual menciona que en todo desarrollo organizacional el interés está centrado en el recurso técnico y humano. En este libro trata de determinar de qué modo puede crearse y mantenerse cierta calidad de vida en una organización, de modo tal que los participantes produzcan información válida y útil, sobre todo en relación a sus

---

<sup>46</sup> George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p. 186.



problemas más importantes; para que adopten decisiones eficaces y generen un alto grado de energía y compromiso humano con decisiones, de modo que puedan controlarlas diligentemente y aplicarlas con eficacia.

#### **4.6.5. Hebert A. Simon**

Herbert A. Simon es un economista estadounidense que obtuvo el Premio Nobel de Economía, en 1978, por su investigación pionera en el proceso de adopción de decisiones en las organizaciones económicas, en la que, modificando las ideas clásicas, introdujo varias aportaciones en las que destaca la Teoría de la Racionalidad Limitada, en la que define a la organización como un sistema de decisiones en el que es necesario que el individuo participe racionalmente.

Las decisiones no pueden ser tomadas en el marco de una racionalidad perfecta ya que el individuo no conoce todas las situaciones y tampoco todas las alternativas cuando se toma una decisión adecuada para resolver el problema o se carece de la habilidad, el tiempo o el dinero necesarios para detectar y evaluar todas las alternativas, el gerente tiende a basarse en suposiciones

El proceso de toma de decisiones consta de tres etapas: la primera es la detección de una condición o situación que necesite una decisión; la segunda, consiste en la detección, desarrollo y evaluación de las posibles alternativas de solución y la tercera, es la selección de un curso de acción.

No hay decisiones óptimas; solamente decisiones mejores que otras, en cuanto resultados; sin embargo, lo que satisface a un individuo puede ser insuficiente para otro.

La selección de una alternativa lleva a una secuencia de nuevas situaciones y tiene un costo de oportunidad, ya que se renuncia a otras alternativas. Sería muy



difícil llevar a cabo una evaluación exacta de aquella que se declinó al seleccionar determinada alternativa.<sup>47</sup>

#### 4.6.6. Frederick Herzberg

Otro investigador importante de esta corriente administrativa, es autor de la teoría de los dos factores, también conocida como *Teoría Dual de la Motivación*. El objetivo principal de esta teoría es explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. De esta manera, Herzberg concluyó que el descontento y la satisfacción del trabajo surgen de dos grupos independientes de factores: los higiénicos o extrínsecos y los motivacionales o intrínsecos.

Los **factores higiénicos** son aquellos que están fuera del control de las personas porque son administrados y decididos por la empresa. Los principales factores higiénicos son el salario, beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión, reglamentos internos, etcétera. Cuando estos factores son óptimos sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Y cuando son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

Además, son esencialmente profilácticos y preventivos; evitan la insatisfacción, pero no provocan la satisfacción. Se les llama también factores de insatisfacción por estar más relacionados con ésta.

Los **factores motivacionales** son aquellos que están bajo el control del trabajador, puesto que tienen que ver con lo que hace o desempeña. Además, involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, responsabilidad, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

---

<sup>47</sup> *Ibidem*, p. 190.



Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción de las personas; cuando son precarios, la evitan. Por estar ligados a la satisfacción del individuo, se les denomina factores de satisfacción. Para que el individuo se sienta motivado por su trabajo y, en consecuencia, sea más creativo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”. Éste consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción personal, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual.<sup>48</sup>

#### **4.6.7. Rensis Likert**

Este autor es un exponente de la teoría del comportamiento que considera que cada empresa es diferente, por lo que hay que analizar primero el tipo de organización para poder determinar después, qué tipo de dirección debe utilizar.

Este autor aporta los cuatro sistemas de Administración:

**Autoritario o coercitivo.** Es un sistema cerrado, autocrático y arbitrario. Su proceso decisorio: la alta dirección toma todas las decisiones; la comunicación no existe en este sistema; relaciones interpersonales: no se dan debido a que la alta dirección toma todas las decisiones; sistema de recompensas: no existe.

**Arbitrario o benevolente.** Es una autocracia disimulada. El proceso decisorio está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en cosas que no son importantes; la comunicación es precaria, pero se hace creer que existe; las relaciones interpersonales se toleran; sistema de recompensas: se presta más atención a los castigos solamente.

**Sistema Consultivo.** Se hace por medio de participación. Proceso decisorio: participativo, se permite que la gente intervenga; la comunicación se da

---

<sup>48</sup> *Ibid.*, p. 185.



renuientemente; las relaciones interpersonales son constantes; sistema de recompensas: se utilizan más recompensas que castigos.

**Participativo.** Es una democracia abierta. Proceso decisorio: se delega la responsabilidad hasta donde es posible; la comunicación se lleva a cabo en todos los sentidos; las relaciones interpersonales son constantes y gran parte del proceso se basa en ellas; sistema de recompensas: sólo se hace uso del castigo en cosas muy necesarias, pero constantemente se utilizan las recompensas, es más, este sistema se basa en ellas.

Likert considera que para adoptar un modelo de dirección, **primero**, hay que evaluar en base a los puntos anteriores y al tipo de organización de que se trata y, con base a esto, determinar qué sistema debe adoptarse.

También considera que en una misma organización pueden adoptarse diferentes sistemas, según el área funcional de que se trate.

De todos los sistemas antes estudiados éste es uno de lo más amplios y con el que todos las organizaciones pueden identificarse.<sup>49</sup>

#### **4.6.8. Blake y Mouton**

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante se ha usado ya en todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

---

<sup>49</sup> Cfr. <http://www.monografias.com>



La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton, en este caso, la expresión "preocupación por" significa "cómo" se interesan los administradores en la producción o "cómo" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuánta" producción les interesa obtener de un grupo. La **preocupación por la producción** incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia laboral y el volumen de producción. La **preocupación por las personas** también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

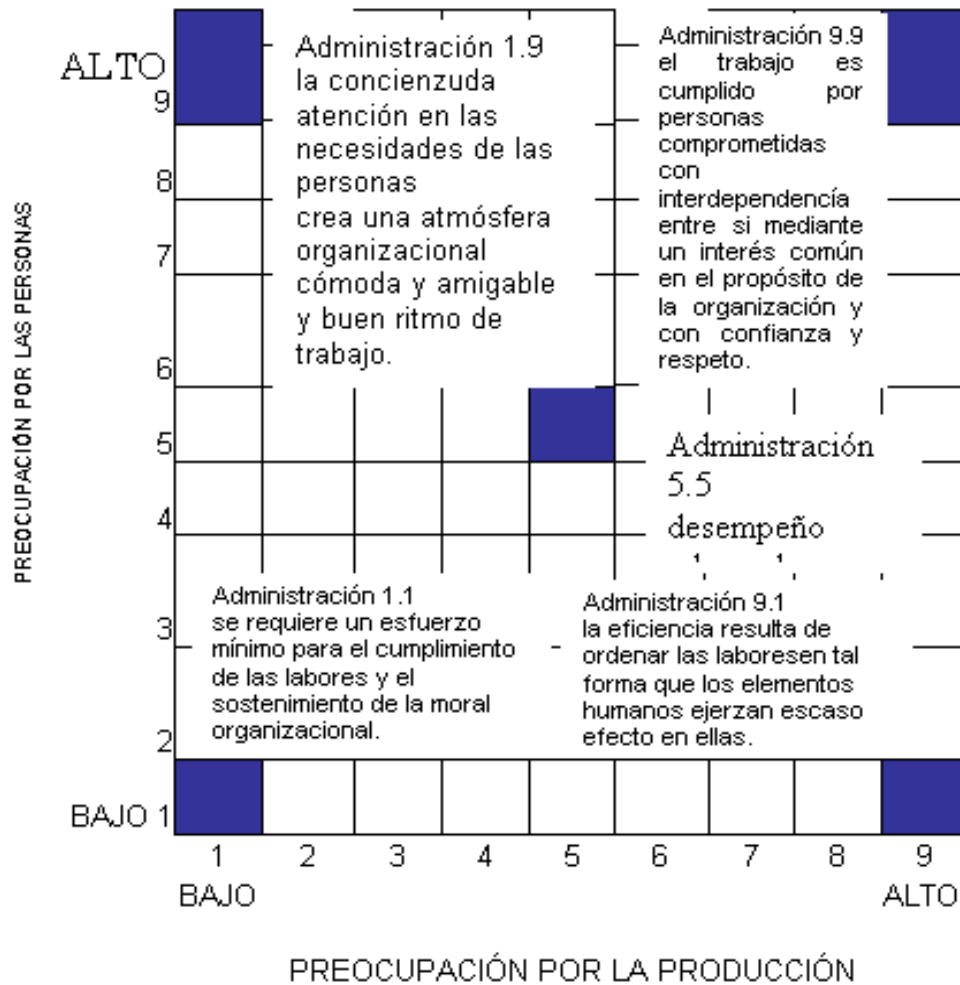


Figura 4.2. Rejilla administrativa

#### 4.6.9. Aplicaciones Actuales en las Organizaciones

La Teoría del comportamiento analiza la organización bajo el punto de vista dinámico de su conducta y se preocupa con el individuo como individuo.

La escuela conductista también incurrió en el equivoco de estandarizar sus proposiciones sin tomar en cuenta las diferencias individuales de la personalidad de las personas. Tanto los aspectos subjetivos como las diferentes interpretaciones personales de la realidad fueron despreciados. Esta escuela procura explicar la conducta humana tal como los científicos podría explicar la



conducta humana tal como los científicos podrían explicar o prever los fenómenos de la naturaleza o la conducta de los ratones en el laberinto del laboratorio. A pesar de más descriptiva que prescriptiva, la teoría conductista se inclina a mostrar una fuerte tendencia para una posición prescriptiva, enfatizando lo que “es mejor” para las organizaciones y lo que es mejor para las personas que en ellas trabajan como es el caso de organizar o de administrar y motivar a las personas.

Sean cuales sean las críticas, esta escuela dio nuevos rumbos y dimensiones a la TGA, enriqueciendo profundamente su contenido y sus enfoques. Por esta razón sus conceptos son los más reconocidos y populares de toda la teoría administrativa.

#### **4.7. Enfoque Contemporáneo**

Las organizaciones dominan a la sociedad contemporánea. Sus orígenes se pueden rastrear desde las primeras tribus nómadas y han evolucionado a través de los siglos hasta formas complejas y dinámicas. Nacemos, crecemos y morimos dentro de organizaciones, por lo que entender su funcionamiento es importante.

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.

##### **4.7.1. Teoría de la Contingencia**

La palabra contingencia significa algo **incierto** o **eventual**. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto, el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual



aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc.

Los resultados, sorprendentemente, condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interfaz con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una **relación funcional** entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente a una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye “todo lo demás” además de la organización, se prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

- Ambiente general: es el macroambiente, mejor conocido como el ambiente genérico y común a todas las organizaciones. Todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. El ambiente general está constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones.



- Ambiente de tarea es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización. Es el segmento del ambiente general, del cual una determinada organización extrae sus entradas y en el que deposita sus salidas. Es el ambiente de operaciones de cada organización. El ambiente de tarea está constituido por:
  - ❖ Proveedores de entradas
  - ❖ Clientes o usuarios
  - ❖ Competidores
  - ❖ Entidades reguladoras

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber:

- Nivel institucional o nivel estratégico
- Nivel intermedio
- Nivel operacional

La estructura y comportamiento organizacional son contingentes, por los siguientes motivos:

Las organizaciones enfrentan coacciones inherentes a sus tecnologías y ambientes de tarea. Como éstos difieren para cada organización, la base de estructura y de comportamiento difiere, no existiendo una mejor manera de estructurar las organizaciones complejas.



Dentro de esas coacciones, las organizaciones complejas buscan minimizar las contingencias y tratar con las contingencias necesarias, aislándolas, para disposición local. Como las contingencias surgen de manera diferentes para cada organización, hay una variedad de reacciones estructurales y de comportamiento a la contingencia.<sup>50</sup>

#### **4.7.2. Teoría del Desarrollo Organizacional**

La escuela del Desarrollo Organizacional surge como una necesidad de la organización para responder a las situaciones cambiantes, producto del medio ambiente, sosteniendo la tesis de que ello será más efectivo a partir de una utilización de sus recursos, implicando cambios profundos en su personal y grupos de trabajo, un involucramiento y participación en los requerimientos de la efectividad organizacional y una utilización plena de los conocimientos que el personal y sus grupos poseen.

Muchos aspectos fueron los considerados como referencia circunstancial que dieron pie al surgimiento del Desarrollo Organizacional, entre ellos se puede mencionar:

Enfrentar tantos y tan rápidos cambios, a la mayor velocidad posible, con la intensidad e influencia que los caracteriza hoy día.

Los cambios del ambiente tienen tal magnitud que su periodo de vida útil es muy corta y caen en obsolescencia muy rápido, lo que les impide aprovechar adecuadamente las oportunidades que brinda el cambio planeado. La gente empieza a tomar conciencia de que el proceso de trabajo altamente programado los anula y los incapacita también para desarrollarse y crecer.

Las organizaciones necesitan adoptar una nueva forma en su instrumentalidad e institucionalidad, necesitan aprender a cambiar.

---

<sup>50</sup> George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p. 201.



El Desarrollo Organizacional surgió con el propósito de llevar a cabo cambios para mejorar la efectividad organizacional mediante el involucramiento de todo el sistema a partir de la aplicación de la ciencia de la conducta, la psicología social, los trabajos de adiestramiento de laboratorio y la dinámica grupal mediante la retroinformación de resultados de encuestas.

- **Warren B. Bennis**

Autor de las nuevas ideas de organización, publicó en 1969 el libro *Desarrollo organizacional*, donde propone una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. Establece las características del desarrollo organizacional:

- Identificación de las metas comunes de toda unidad de la organización para el período próximo.
- Aclaración de la gráfica de organización del trabajo.
- Establecimiento de metas a adoptar.
- Acuerdo conjunto sobre las metas.
- Retroalimentación de los resultados intermedios.
- Revisión periódica de los resultados.
- Revisión de la actuación de la organización.

- **Blake y Mouton**

Blake y Mouton (1991) visualizaron el Desarrollo Organizacional como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su Desarrollo Organizacional—Grid es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p.464.



### 4.7.3. Administración de la Calidad

Es la administración cuyos procesos van enfocados al mejoramiento de la calidad como cultura organizacional, la cual surgió en las empresas japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial; sin bien es cierto que los procesos estadísticos fue aportación de Dr. Edwards Deming, es indudable que la filosofía de calidad total surge y se desarrolla en Japón.

- **Enfoque Americano**

Surge en los Estados Unidos, pero se utilizó en mayor medida en los 80 y 90 en Japón; consiste en lograr la satisfacción de los usuarios y los clientes de los servicios y el producto que ofrecen las organizaciones. Su aplicación actual, se basa en filosofías y valores, Japón fue el ejemplo vivo de lo que la administración de la calidad puede ofrecer a una nación por completo, cuyas circunstancias le hicieron resurgir de la nada y su filosofía fue y es la calidad del trabajo; calidad del servicio; calidad de las personas; calidad de la compañía; calidad de los objetivos.

Por calidad, se entiende un **sistema** de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acorde con los requisitos de los consumidores.

El control de calidad por inspección se desarrolló durante la Primera Guerra Mundial. En estos sistemas se establecieron departamentos encargados de revisar la producción al final del proceso, separando los productos defectuosos.

El aseguramiento de la calidad tuvo sus orígenes en los estándares oficiales de calidad, creados en 1958, por el Departamento de la Defensa de los Estados Unidos, para el programa especial de los requerimientos del programa de calidad (*Quality Program Requeriments MIL-Q-9858*) y los requerimientos de la inspección de sistemas (*Inspection System Requeriments MIL-I-45208*). Posteriormente, estas normas fueron adoptadas por diversas empresas como requisitos para los proveedores. Con el tiempo, se generaron estándares diferentes y se creó



confusión en un intento por introducir una estandarización, Inglaterra publicó una guía para asegurar la calidad a principio de la década de los 70 y otras, en 1981. Estas fueron las bases para la creación de las Normas de la Organización Internacional para la Elaboración de Estándares (ISO).<sup>52</sup>

- **Enfoque Japonés**

Después de la Segunda Guerra Mundial, el trabajo del departamento de inspección fue insuficiente debido a la cantidad de productos que se manufacturaban, por lo que las técnicas de muestreo estadístico de la producción ganaron adeptos. El control estadístico de la calidad se enfocó al proceso y a darle proalimentación al sistema para eliminar errores.

En sí, este enfoque busca el mejoramiento incesante de todos los procesos, viendo a la empresa como un cuerpo integrado (un todo) y cuyo motor es la calidad. Algunos pilares de esta teoría son W. Edwards Deming, Joseph Juran, Philip B. Crosby y Kaoru Ishikawa. Pero la calidad no se refleja en el resultado de un proceso, por el contrario, se tiene que dar en forma integral, desde el principio hasta el final, se involucra a toda la organización. Este tipo de administración ha estado en boga en los últimos años, en nuestro país.

En la década de los 50, Edwards Deming, físico estadounidense, mejor conocido como el padre de la administración y Kaoru Ishikawa, químico japonés; tuvieron mucho éxito al introducir en Japón las prácticas del control estadístico de la producción.

#### **4.7.4. Reingeniería**

Otra teoría muy renombrada fue la Reingeniería. Su propósito es **rediseñar** las **organizaciones** con cambios radicales. Como no pretende modificar superficialmente las estructuras y procesos, su marco de actuación es la organización **interna** total de las empresas, siempre encaminada a ofrecer

---

<sup>52</sup> George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p. 209



mejores productos y/o servicios a los demandantes. Uno de sus propósitos es lograr más con menos recursos. Sus precursores son Hammer y Champy, quienes recomiendan un rediseño radical, que equivale a volver a empezar.

Cuando se rediseña, es necesaria una combinación de motivación, actitud, conocimientos, creatividad e innovación. La motivación para cambiar se debe ver reflejada en las metas de la empresa. La actitud de los equipos de trabajo debe ser de cuestionamiento hacia los procedimientos establecidos. El equipo de trabajo debe entender qué es lo que el cliente desea, verificar las especificaciones de los productos sobre la base de su conocimiento del mismo y conocer las tecnologías y el personal que participa en su manufactura. A continuación, se mencionan cuatro pasos para llevar a cabo un rediseño de procesos:

1. Seleccionar los procesos a rediseñar
2. Se documentan y estudian los procesos existentes.
3. Se eliminan, simplifican, integran y automatizan las actividades.
4. Se diseña el nuevo proceso.<sup>53</sup>

#### 4.7.5. Benchmarking

La práctica del *Benchmarking* ha sido utilizada desde hace siglos a los niveles más simples. Tras la Segunda Guerra Mundial, los japoneses comenzaron a copiar las mejores prácticas occidentales para aplicarlas a sus empresas.

Pero no fue hasta el año de 1979, que Xerox Corporation, tras ver que perdía su cuota de mercado, pues su afiliada japonesa, Fuji-Xerox, vendía las fotocopiadoras a un precio equivalente al de las compañías americanas, empezó a utilizar esta técnica, dándole el nombre de *Benchmarking*.

David T. Kearns, de la firma Xerox Corporation, lo definió como un **proceso** continuo de **medir y comparar** nuestros productos, servicios y prácticas **con**

---

<sup>53</sup> *Ibidem*, p. 218.



aquellas **empresas líderes**. En lugar de concentrarse en sus competencias centrales, las empresas deben encontrar la posición de mercado que las destaque y diferencie.

La utilización sistemática del *benchmarking* hará posible que nuestros procesos sean los mejores. El *benchmarking* es una herramienta para ayudarnos a saber quiénes somos, cómo deberíamos ser y cómo lograr llegar a serlo, nos permite conocer el potencial de desarrollo que pueden alcanzar los procesos de negocios de la organización, utilizando como base el conocimiento de las experiencias de otras organizaciones, ya sean del sector en que nos desenvolvemos o de otro sector no relacionado.

El *benchmarking* debe ser considerado en forma realista como un proceso de investigación que produce información que le ayuda a la gente a tomar decisiones.

<b>BENCHMARKING INTERNO</b>	<b>BENCHMARKING COMPETITIVO</b>	<b>BENCHMARKING FUNCIONAL</b>
Es una actividad en diferentes sitios, como departamentos, unidades operativas, países, etc.	Son competidores que venden a la misma base de clientes.	Son organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos, servicios y procesos.
<b>VENTAJAS</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>VENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Datos fáciles de recopilar.</li><li>▪ Buenos resultados para compañías</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Información concerniente a los resultados del negocio.</li><li>▪ Prácticas o</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Potencial para descubrir prácticas innovadoras.</li><li>▪ Tecnología y</li></ul>



<p>“excelentes” que están diversificadas.</p>	<p>tecnologías comparables.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Historia de recopilación de información.</li></ul>	<p>prácticas fácilmente transferibles.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desarrollo de redes profesionales.</li><li>▪ Acceso a base de datos pertinentes.</li></ul>
<p><b>DESVENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Poco limitado.</li><li>▪ Prejuicios internos.</li></ul>	<p><b>DESVENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dificultades en recopilación de datos.</li><li>▪ Problemas de ética.</li><li>▪ Actitudes antagónicas.</li></ul>	<p><b>DESVENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dificultad para transferir practicas a un medio diferente.</li><li>▪ Alguna información no es transferible.</li><li>▪ Consume tiempo.</li></ul>

**Cuadro 4.3. Ventajas y desventajas del *benchmarking***

#### **4.7.6. Enfoque Administrativo**

Los paradigmas son modelos de solución de problemas que establece n reglas y normas para gobernar (administrar) una situación dada. En relación con el enfoque de la teoría de la contingencia, estamos de acuerdo de que la forma de solucionar los problemas varia, por los factores citados; sin embargo es necesario aclarar que las diferentes ramas industriales y empresas que operan en ambientes diferentes se rigen por paradigmas, muchos de ellos basados en tradiciones milenarias desde la fundación de las empresas, que no van a modificarse por cuestiones didácticas de la enseñanza de la administración.<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Sergio Hernández Rodríguez, *Introducción a la administración*.



No es por ser la más moderna que se menciona al final este enfoque, ya que reúne autores de todas las épocas, sino por que 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.

### **Actividades de aprendizaje**

- a.4.1. Realiza un mapa conceptual acerca de las diferentes escuelas estudiadas.
- a.4.2. Elabora un cuadro comparativo acerca de las ventajas y desventajas de la Escuela Empírica.
- a.4.3. Realiza una crítica sobre el tipo de administración que se lleva a cabo en nuestro país.
- a.4.4. Qué entiendes por calidad.

### **Preguntas de autoevaluación**

1. ¿Cuál es el principal aspecto que estudió la Escuela de las Relaciones Humanas?
2. Aspectos básicos con los que surgió el Enfoque Psicológico de la administración.
3. ¿En qué consistió el estudio realizado por Elton Mayo y sus aportaciones?
4. Fundamentos con los que estableció Mary Parker Follet su filosofía administrativa.
5. Define Desarrollo Organizacional.
6. Autor considerado el padre de la Administración por Objetivos.
7. Origen del estructuralismo.
8. ¿Cuál fue la división que realizó Max Weber a la autoridad legítima?
9. Explica en qué consiste la Escuela de Sistemas.
10. Principal aportación de A. Maslow.

### **Examen de autoevaluación**



Elige la opción correcta (falso o verdadero), según tus conocimientos:

1.	La administración que no toma en cuenta al elemento humano esta condenada al fracaso.	F	V
2.	P. Drucker afirma que la administración varia de acuerdo al nivel de desarrollo de cada país.	F	V
3.	La escuela del DO surge como una necesidad de la organización para responder a las situaciones cambiantes, producto del medio ambiente.	F	V
4.	El propósito de la reingeniería es rediseñar las organizaciones con cambios radicales.	F	V
5.	El <i>benchmarking</i> únicamente se puede utilizar con empresas símiles.(simples)	F	V
6.	Drucker concluyó que la satisfacción del trabajo surge de dos grupos de factores: los higiénicos y los motivacionales.	F	V
7.	Mayntz, principal exponente de la teoría del comportamiento.	F	V
8.	La palabra contingencia significa algo incierto o eventual	F	V
9.	Según el enfoque americano, la administración de la Calidad consiste en lograr la satisfacción de los usuarios y los clientes de los servicios y el producto que ofrecen las organizaciones.	F	V
10.	La Teoría de Colas estudia las demoras observadas en algún punto de servicio.	F	V

#### **Bibliografía del tema 4**

MÜNCH Galindo Lourdes, *Fundamentos de Administración*, Trillas, México, 1990.

CLAUDE S George., *Historia del Pensamiento Administrativo*, Prentice Hall, México, 1972.

CHIAVENATO, Idalberto *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Mc Graw Hill. 2004



HERNÁNDEZ, Rodríguez Sergio, *Introducción a la administración*, Mc Graw Hill, México.



## **TEMA 5. PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN DE LA DÉCADA DE 1990 A NUESTROS DÍAS**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el tema, el alumno conocerá las diferentes propuestas administrativas contemporáneas y analizará los nuevos enfoques, resultantes como el Capital Intelectual.

### **Temario detallado**

#### **5. Propuestas de administración, de la década de 1990 a nuestros días**

- 5.1. Lowel Stell**
- 5.2. Peter Senge**
- 5.3. Parlad y Hamel**
- 5.4. Chris Argyris y Donald Shon**
- 5.5. Annie Brooking**
- 5.6. Teece, Pisiano y Shuen**
- 5.7. K. S. Cameron y R. E. Quinn**
- 5.8. M. J. Orlekauski**

### **Introducción**

A partir de las unidades anteriores hemos recorrido el origen del pensamiento administrativo, hemos declarado la gran importancia y responsabilidad de cada una de las corrientes anteriores; no solo hemos aceptado, justificado su presencia en tiempo y espacio, sino que aceptamos su vigencia en la práctica administrativa actual.

La presente unidad aborda lo más novedoso de la práctica administrativa, y se mencionan algunos autores contemporáneos e innovadores conceptos como el de Capital Intelectual que permiten definir y ejemplificar estas prácticas. Hoy en día algunas se han convertido en historia para muchas empresas mexicanas, algunas



otras siguen practicándolas, pero sin duda, son teorías que están en la manga de muchos estrategas, son parte de su sistema de información gerencial.



## 5. Propuestas de administración, de la década de 1990 a nuestros días

A parte de las diversas 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 informar su criterio propio.

### 5.1. Peter Senge

La organización se puede concebir como un modelo práctico que contiene cinco disciplinas:

1. **Pensamiento sistémico:** la empresa debe tener una visión sistémica para que los patrones de comportamiento resulten claros.
2. **Dominio personal:** consagración a un aprendizaje constante, es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, con la energía, aprender a ser pacientes y ver la realidad de manera objetiva.
3. **Modelos mentales:** generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.
4. **Aprendizaje institucional:** es el proceso mediante el cual los equipos organizacionales modifican los modelos mentales compartidos acerca de la empresa, sus mercados y sus competidores.
5. **Aprendizaje en equipo:** comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para ingresar en un autentico pensamiento conjunto.<sup>55</sup>

### 5.2. Parlad y Hamel

El profesor Gary Hamel es fundador Presidente de *Strategos*, una compañía dedicada a ayudar a sus clientes a llegar los primeros al futuro, situada en *Silicon Valley*. Es profesor Visitante de estrategia y de gerencia internacional en la *London Business School*, y miembro distinguido del grupo investigador Thomas S.

---

<sup>55</sup> George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p. 252.



Murphy de Universidad de Harvard, en su Escuela de Posgrado en Administración de Negocios.

Ha publicado ocho artículos en la *Harvard Business Review* en los últimos diez años, siete de ellos con la co-autoría de C.K. Prahalad. Gracias a esos artículos ha ganado tres premios McKinsey al mejor artículo del año.

El Dr. Hamel está considerado como “el mayor gurú en estrategia del mundo y el más influyente pensador sobre estrategia del mundo occidental tal como lo califica *The Economist*.

Es el autor de conceptos tales como el de la **intención estratégica**, la **competencia central**, la **imaginación corporativa**, la **arquitectura estratégica**, y la **perspicacia en la industria**, los cuales han cambiado fundamentalmente el enfoque y el contenido de la estrategia en muchas de las empresas más exitosas del mundo, hecho que no está al alcance de muchos autores.

Hamel ha ayudado a las empresas en todo el mundo a que primero se imaginen y después creen nuevas reglas, nuevos negocios, y nuevas industrias, que sean las que definan su horizonte en el futuro.

Ha creado un nuevo lenguaje de estrategia, utilizando una solución centrada en los conceptos de:

- Competencias básicas
- Arquitectura estratégica
- Propósito estratégico

Ha roto con las concepciones clásicas en el comportamiento empresarial del siglo XX y las teorías de Taylor (búsqueda de la ineficiencia), para crear la tercera ola, como ya anticipaba Alvin Toffler treinta años antes.



Su punto de vista sobre la competencia es totalmente complementario al de Michael Porter. Hoy en día, la claridad de la estructura de la industria ya no existe, esto provoca que, al menos a un nivel general, no se pueda hacer un análisis de “cinco fuerzas” para determinar el comportamiento competitivo del mercado. Es necesario ser consciente de la evolución en las industrias y complementar el análisis de Porter con las nuevas teorías más actualizadas de Hamel y Parlad.

Un punto positivo de su visión del cambio en el mundo de la empresa es la consideración de todos los trabajadores que la componen, de este modo pueden llegar a sentirse más integrados en ella. Pero no valora suficientemente la experiencia de los directivos, siendo aparentemente contradictorio con la idea de la gestión del conocimiento, en la que se valora muy positivamente toda la información y experiencia del pasado a la hora de tomar decisiones o posiciones estratégicas.

Por último Gary Hamel en sus teorías no contempla a la pequeña y mediana empresa ya que éstas no poseen el potencial necesario para realizar dichas innovaciones que por el contrario sí pueden realizar las grandes empresas. Ni ha dado soluciones para los problemas de éstas.<sup>56</sup>

### **5.3. Chris Argyris y Donald Shon**

Argyris, estudió las causas de comportamiento humano en las organizaciones. Analizó al individuo y su personalidad y después lo comparó con la organización y sus necesidades.

Chris Argyris escribió la dirección y el desarrollo organizacional. En todo desarrollo organizacional, el interés está centrado en los recursos técnicos y humanos,

---

<sup>56</sup> Cfr. [http://www.ct.upc.es/doe/insa/alumnos/orgtrab/Autores/Hamel\\_trabajo.doc](http://www.ct.upc.es/doe/insa/alumnos/orgtrab/Autores/Hamel_trabajo.doc)



comenta. El desarrollo técnico se adquiere mediante la dinamización de las áreas de Comercialización, Finanzas, Ingeniería y Producción.

El desarrollo de los Recursos Humanos afecta a las personas, las relaciones interpersonales, los pequeños grupos, los vínculos entre los grupos y las normas y valores organizacionales.

Argyris encontró que hay una falta de congruencia entre las necesidades de los individuos saludables y las demandas que les impone la organización. Los individuos maduros psicológicamente están predispuestos a una interdependencia relativa, un nivel de actividad propio y un uso de sus habilidades a discreción. En contraste, la organización requiere que los individuos trabajen en situaciones de dependencia, pasividad o actividad controlada y apliquen sólo unas cuantas habilidades. Esto hace patente la contradicción entre los objetivos del individuo y de la organización.<sup>57</sup>

Respecto a la coexistencia entre necesidades individuales y organizacionales, establece un modelo de inmadurez–madurez.

Los siete elementos del modelo continuo inmadurez–madurez, de Argyris:

Pasividad _____	Actividad
Dependencia_____	Independiente
Capaz de comportarse en _____	Capaz de comportarse en
pocas formas	muchas formas
Intereses Superficiales _____	Intereses Profundos
Perspectiva a Corto Plazo _____	Perspectivas a Largo Plazo
Posición Subordinada _____	Posición Superior.
Falta de autocontrol _____	Autoconocimiento y Autocontrol

<sup>57</sup> George Claude S., “Historia Del Pensamiento Administrativo, p. 184.



#### 5.4. Annie Brooking

Pensadora e impulsora del enfoque de Administración del Capital Intelectual, el cual está integrado por activos intangibles que emanan del conocimiento y que aportan valor a las organizaciones. Se puede considerar como la suma de ideas, inventos, tecnología, conocimiento general, programas informáticos, diseños, técnicas de tratamientos de datos, procesos y publicaciones de una empresa que se pueden convertir en beneficios.<sup>58</sup>

De acuerdo con Brooking, el capital intelectual está integrado por cuatro activos: de mercado, de propiedad intelectual, individuos e infraestructura.

Los activos de mercado aseguran que los clientes conozcan la identidad corporativa y lo que produce. Los activos pueden ser comerciales o contractuales. Los comerciales, incluyen las marcas comerciales, la lealtad de los clientes que lleva a relaciones de confianza y compras repetidas, canales de distribución. Los activos de mercado contractuales incluyen las licencias, contratos favorables, las franquicias y su probabilidad de éxito.

Los activos de propiedad intelectual proporcionan derechos exclusivos y temporales para que una persona física o jurídica explote a nivel industrial un invento que reúna los requisitos legales establecidos por el Estado. Son las patentes, los derechos de autor, las marcas de fábrica, los secretos de fabricación, la tecnología registrada y el *“know how”*.

Los activos centrados en los individuos son conocimientos, destrezas, y capacidades que estos poseen para operar, gestionar e innovar en la organización.

---

<sup>58</sup> Enrique Medellín, *La administración del conocimiento en centros públicos de investigación y desarrollo*, p. 23.



Los activos de infraestructura constituyen el esqueleto de la organización, que crean una relación estrecha y coherente entre los individuos y los procesos. Incluye filosofía de gestión, cultura corporativa y procesos de gestión por un lado y, además, los sistemas de tecnología de la información, sistemas y redes de interconexión, definición de estándares informáticos y relaciones financieras.

### **5.5. K. S. Cameron y R. E. Quinn**

Instrumento para la valoración de la cultura organizacional aportado por Cameron y Quinn (1999).

#### **MODELO DE MEDICIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL**

Para llevar a cabo el diagnóstico de la cultura en la empresa, se ha considerado oportuno el utilizar la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999). Estos autores se basan en el *Competing Values Framework* propuesto por Quinn (1988), para crear lo que denominan “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional (*Organizational Cultural Assessment Instrument*, OCAI)”. las características de esta herramienta son:

- Práctica: incluye dimensiones culturales relevantes.
- Datos cuantitativos y cualitativos: se utilizan ambos tipos de datos.
- Manejable: este proceso puede ser aplicado por personas internas a la organización sin necesidad de que intervengan expertos externos en medición de cultura organizacional.
- Validez: esta metodología ha sido y está siendo aplicada por un número considerable de organizaciones y también está siendo utilizada por investigadores.

El OCAI es una técnica que mide la situación cultural de la empresa sobre cuatro dimensiones de la cultura. Estas cuatro culturas quedan definidas a partir de dos dimensiones por una parte la orientación hacia el interior o el exterior de la empresa y por otra la orientación hacia la flexibilidad o hacia el control.



Cruzando estas dos variables se obtienen los cuatro tipos de cultura anteriores donde la cultura clan es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes. Este aspecto se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación. La cultura de mercado aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna. La cultura de jerarquía se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad. Así las empresas pueden presentar una orientación muy grande hacia una de las culturas, o hacia varias de las culturas.

### **Actividades de aprendizaje**

- a.5.1. Ejemplifica el modelo propuesto por Peter Senge.
- a.5.2. Investiga el concepto de know-how.
- a.5.3. Realiza una crítica acerca de la importancia que tiene el capital intelectual en una organización.

### **Preguntas de autoevaluación**

1. Modelo de organización que propuso Peter Senge.
2. Menciona a que se refiere P. Senge con la disciplina de dominio personal.
3. Describe brevemente la propuesta de Chris Argyris
4. Menciona los siete elementos del modelo de Argyris.
5. Explica en qué consiste el desarrollo técnico propuesto por Argyris.
6. Explica en qué consiste el desarrollo humano propuesto por Argyris.
7. Explica brevemente la propuesta de Annie Broking
8. Define como se encuentra integrado el capital intelectual.
9. ¿ En qué constituyen los activos de infraestructura?.
10. ¿Qué repercusiones tiene la falta de desarrollo de los recursos humanos?



## Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta (falso o verdadero), según tus conocimientos:

1.	El aprendizaje en equipo, comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para ingresar en un autentico pensamiento conjunto.	F	V
2.	En todo desarrollo organizacional, el interés está centrado en los recursos técnicos y financieros, según Senge.	F	V
3.	El capital intelectual está integrado por cuatro activos: de mercado, de propiedad intelectual, individuos e infraestructura.	F	V
4.	Los activos centrados en los individuos son conocimientos.	F	V
5.	Chris Argyris escribió la dirección y el desarrollo organizacional.	F	V
6.	El desarrollo técnico se adquiere mediante la dinamización de las funciones.	F	V
7.	El desarrollo de los Recursos Humanos, no afecta las relaciones interpersonales ni los valores organizacionales.	F	V
8.	Brooking encontró falta de congruencia entre las necesidades de los individuos y las demandas de la organización.	F	V
9.	Los activos de mercado pueden ser comerciales solamente, según Brooking.	F	V
10.	Argyris analizó al individuo y su personalidad, para después compararlo con la organización y sus necesidades.	F	V

## Bibliografía del tema 5

MÜNCH Galindo Lourdes, *Fundamentos de Administración*, Trillas, México, 1990.

CLAUDE S George., *Historia del Pensamiento Administrativo*, Prentice Hall, México, 1972.

CHIAVENATO, Idalberto *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Mc Graw Hill, 2004



MEDELLÍN Enrique, *La administración del conocimiento en centros públicos de investigación y desarrollo.*



## **TEMA 6. AUTORES LATINOAMERICANOS Y MEXICANOS MÁS REPRESENTATIVOS**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el tema, el alumno conocerá las diferentes propuestas administrativas de pensadores latinoamericanos y mexicanos, así como sus aportaciones a la administración actual.

### **Temario detallado**

#### **6. Autores latinoamericanos y mexicanos más representativos**

##### **6.1. Autores Latinoamericanos**

- 6.1.1. Idalberto Chiavenato**
- 6.1.2. Bernardo Kliskberg**
- 6.1.3. Carlos Dávila Ladrón de Guevara**
- 6.1.4. Enrique Oligastri Uribe**

##### **6.2. Autores Mexicanos**

- 6.2.1. Agustín Reyes Ponce**
- 6.2.2. Isaac Guzmán Valdivia**
- 6.2.3. José Antonio Fernández Arena**
- 6.2.4. Miguel F. Duhalt Krauss**

### **Introducción**

A lo largo del estudio de la asignatura has conocido a los exponentes de las corrientes de la Administración en el mundo. En esta unidad estudiarás a los autores latinoamericanos y mexicanos más representativos, quienes, además de exponer su propio concepto de administración, han señalado sus funciones, a partir de su amplia experiencia profesional en el país y, algunos, en el extranjero, logrando todos ellos identificar los factores clave de la organización, sus principales funciones, los mecanismos de subordinación, liderazgo, comunicación y delegación, entre otros, que son bases para una eficiente administración.



México ha importado conocimiento del exterior, principalmente de los Estados Unidos, y en cuestiones de teoría administrativa, no es la excepción.

El crecimiento demográfico y la necesidad de preparar profesionales en esta disciplina, ha generado la creación de instituciones superiores de enseñanza de la administración y la aparición de autores propios, entre los cuales destacan, Agustín Reyes Ponce, pionero en la práctica administrativa y fundador de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas en varias universidades, catedrático de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y autor de textos como: *Administración de Empresas, Análisis y Puestos, Administración de personal y Administración por objetivos*. Colocándose como el autor más conocedor sobre el tema de administración de empresas, sirviendo como ejemplo a los futuros administradores.

Además del maestro Reyes Ponce, en esta unidad conocerás las obras de Isaac Guzmán Valdivia, José Antonio Fernández Arena, Miguel Duhalt Krauss, Francisco Laris Casillas, y otros autores que han destacado en el desarrollo de la disciplina administrativa actual. Estos autores, en un principio han adaptado teorías extranjeras a las empresas del país y desarrollado nuevos conceptos flexibles, aplicables a cualquier tipo de organización. También, te familiarizarás con sus principales obras, en donde manejan a detalle el recurso humano y las formas de organización.

Estos autores siguen considerando el proceso administrativo como la base de la práctica administrativa y en su análisis lo dividen en pocas o muchas etapas, pero todos encierran el concepto clave de la institución, que va desde la previsión y/o planeación, que es básica en la organización, hasta el control, sin pasar desapercibida la organización y la dirección, que como ya se mencionó son fundamentales para el buen manejo de las organizaciones.



Por otro lado, dichos autores conciben al administrador como una persona de rasgos dinámicos que, comparada con la organización y el proceso administrativo, involucra fases mecánicas y dinámicas debido a su naturaleza cambiante e innovadora, emergida en constantes cambios.

Al estudiar a los autores mexicanos, como futuro administrador lograrás formarte un criterio propio acerca de la Administración y sus diversas funciones, ya que la empresa es la célula del sistema económico mundial, en el cual México está sumergido.



## 6. Autores latinoamericanos y mexicanos más representativos

### 6.1. Autores Latinoamericanos

Los conceptos que rigen en administración han sido desarrollados en los países industrializados tanto por investigadores y académicos universitarios como por directivos y empleados de empresas. En América Latina se han seguido adaptando estas propuestas para administrar las empresas grandes y multinacionales, pero los resultados y experiencias no han sido documentados. A continuación se presentan algunos autores que han sobresalido en el campo de la administración.<sup>59</sup>

#### 6.1.1. Idalberto Chiavenato

Autor brasileño, es profesor de la Universidad de São Judas Tadeo, de la Fundación Getulio Vargas, de São Paulo. Ha escrito más de 20 libros sobre administración y áreas funcionales de la empresa. Su enfoque es didáctico y de difusión.

Considera que la administración como una actividad importante que constituye a la sociedad pluralista, basada en el esfuerzo cooperativo del hombre por medio de las organizaciones. Cuya tarea básica es la de hacer las cosas por medio de las personas, con los mejores resultados, es decir, el logro de determinados objetivos con eficacia y eficiencia.

Este autor también menciona que el contenido de la administración varía conforme a la teoría aplicada: para la administración científica, lo importante son los métodos y procesos de trabajo del operario; para la teoría clásica, la administración implica previsión, organización, dirección, coordinación y control del trabajo realizado en toda organización; para la Teoría de las Relaciones Humanas la administración debe buscar los mejores resultados estableciendo condiciones

---

<sup>59</sup> George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p. 265.



que permitan la integración del personal en los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales.

no es aquel que sabe las técnicas administrativas, sino el que sabe analizar y resolver problemas, situaciones variadas y complejas.<sup>60</sup>

### **6.1.2. Bernardo Kliksberg**

Nació en Argentina, es coordinador del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, pertenece al Banco Interamericano de Desarrollo. Kliksberg ha escrito más de 30 libros, especializándose en el estudio de la pobreza en América Latina.

Considera que el término administración engloba dos conceptos: **primero**, denomina a una ciencia que tiene como finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones y **segundo**, genera un conjunto de técnicas para gobernar la conducta de las mismas.<sup>61</sup>

### **6.1.3. Carlos Dávila Ladrón de Guevara**

Autor colombiano, profesor de la Universidad de los Andes, en Bogotá. Ha escrito libros de texto y de investigación.

Carlos Dávila es coordinador del libro, *Business History in Latin America*. Este compendio contiene siete ensayos sobre la historia empresarial en América Latina, incluye a Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela.<sup>62</sup>

### **6.1.4. Enrique Oligastri Uribe**

Autor colombiano, profesor y director de investigación del programa de alta gerencia de la Universidad de los Andes, en Bogotá. Ha escrito una importante obra literaria en la que destacan libros de texto e investigación.

---

<sup>60</sup> *Ibidem*, p. 268.

<sup>61</sup> *Ibid.*, p. 265.

<sup>62</sup> *Ibid.*, p. 266.



Entre sus investigaciones, llama la atención la descripción de los perfiles de negociación intercultural; describe que los individuos de los diversos países latinoamericanos tienen patrones de negociación semejantes. Define la negociación como el comportamiento, conceptos, expectativas y valores que tienen las personas cuando se enfrentan a una situación de diferencia de intereses, situación en la cual hay un conflicto, pero también intereses comunes.<sup>63</sup>

## 6.2. Autores Mexicanos

La obra sobre administración, de autores mexicanos, puede dividirse para efectos prácticos en dos etapas: en la **primera**, encontramos autores que escriben libros con una tendencia didáctica y difusión del pensamiento administrativo de autores extranjeros. La **segunda** cuenta con un fuerte interés por investigar a las empresas, desde diferentes enfoques.<sup>64</sup>

### 6.2.1. Agustín Reyes Ponce

Considerado uno de los pioneros del estudio de la administración en México. Fue cofundador y ex director de las carreras de Administración de Empresas y Relaciones Industriales de la Universidad Iberoamericana (UIA) y fundador y primer director de la Escuela de Administración de empresas de la UAP, consultor de empresas y miembro de número de la Academia Internacional de Administración.

El espíritu de este pensador se manifiesta en su amor constante por la cátedra y en su compromiso por la educación. Ha formado a varios administradores destacados, financieros, empresarios y educadores que conducen en la actualidad al país. Entre sus obras se encuentran: Administración de objetivos, Administración de personal, Análisis de puestos y Administración de empresas.

Expresamos a continuación los ejes fundamentales de la última obra enunciada.

---

<sup>63</sup> *Ibid.*, p. 268.

<sup>64</sup> George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p. 269.



La administración es un **conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social**. Es decir, busca resultados con máxima eficiencia en la coordinación de cosas y personas que integran a una empresa.

Su propuesta sobre el proceso administrativo ha tenido gran difusión; la cual tiene dos fases: la mecánica y la dinámica. La primera contiene las etapas de previsión, planeación y organización. Mientras que la segunda, incluye la integración, la dirección y el control.<sup>65</sup>

### **6.2.2. Isaac Guzmán Valdivia**

Sus obras importantes son: *La ciencia de la Administración* y *Reflexiones sobre Administración*. En la primera, define la Administración como “la ciencia de la dirección social”, que no puede ser absoluta, pues debe considerar la naturaleza moral del hombre y su vida social. Y en la segunda, analiza el contexto de la experiencia extranjera de la práctica administrativa y su influencia en la realidad mexicana; asimismo, resalta la importancia de valorar nuestra idiosincrasia. Su teoría es calificada como “apologista de la iniciativa privada”, porque se acompaña de experiencias y enseñanzas de vida.

Dentro de su aportación, hay algunos tópicos interesantes:

- La elevación del nivel de vida de nuestra población.
- La mejor articulación de los intereses de inversionistas, consumidores, empleados y trabajadores.
- Alza en los índices de productividad.
- Impulso al progreso tecnológico.
- Apoyo a las investigaciones y estudios administrativos, económicos y sociológicos.

---

<sup>65</sup> *Idem*, p. 269



Desde el punto de vista de este pensador, la administración en México tiene gran influencia técnica norteamericana, por eso ha enfocado su teoría al factor humano. Y piensa que la dirección de grupos es un movimiento existencial cuya eficacia depende de su apego a la realidad sociológica o histórico-cultural, y de su adhesión a los verdaderos fines para los que fue constituido.<sup>66</sup>

El **proceso administrativo** contiene las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control. Y considera la Administración como una ciencia, ya que es el conocimiento de las relaciones constantes que guardan entre sí los fenómenos de la experiencia. Apoya esta afirmación mencionando algunas características del conocimiento científico que cumple la Administración: universalidad, unidad, congruencia sistemática, coherencia metódica, coordinación orgánica. Es una ciencia práctica, ya que en ella la inteligencia se conoce, no con la finalidad especulativa de saber por saber, sino con el propósito de encauzar o dirigir la actuación del hombre.

### **6.2.3. José Antonio Fernández Arena**

Licenciado en Contaduría y en Administración por la UNAM, ha hecho estudios superiores en su especialidad, en las universidades de Northwestern y Standford. En 1970, fue director de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

Entre sus títulos publicados, se encuentran: El proceso administrativo, Auditoría administrativa, Principios administrativos, Seis estilos de administración y Elementos de administración.

En sus obras, hace un análisis interdisciplinario de la Administración. Aborda conceptos de ingeniería, relaciones humanas, empíricos y matemáticos. Y define

---

<sup>66</sup> *Idem*, p. 269



la Administración como, “la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Por ello, las organizaciones no sólo deben alcanzar metas lucrativas, sino objetivos de servicio, sociales y económicos. En este orden, su estructura debe atender tres factores esenciales para su crecimiento: humanos, materiales y técnicos.

Además, en la etapa de dirección de su proceso administrativo, hace referencia al papel que desempeñan algunas funciones de la elite organizacional, en particular la asamblea general, el consejo de administración y la factibilidad de los gerentes.

Y menciona la figura del comisario, cuya encomienda es vigilar ilimitadamente la marcha de la organización, utilizando la técnica de auditoría administrativa.

Su modelo del proceso administrativo está compuesto de tres etapas:

- Planeación
  - Investigación
  - Bocetos
  - Innovación
  
- Implementación
  - Decisión
  - Motivación
  - Comunicación
  
- Control
  - Revisión de resultados
  - Determinación de diferencias
  - Análisis de diferencias
  - Corrección



Este modelo refleja el valor del control como elemento de reinicio de futuros procesos administrativos y forma de capitalizar experiencias y superación administrativa.

En conclusión, para Fernández Arena, el proceso administrativo cumple con un objetivo importante: reducir a la expresión más simple el desarrollo racional del trabajo (planeación), su ejecución (implementación) y evaluación, a fin de hacerlo más objetivo (control).<sup>67</sup>

#### **6.2.4. Miguel F. Duhalt Krauss**

Tiene gran interés por el aspecto organizacional del sector público. Su obra *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*, por su calidad y profundidad temática, se aplica en instituciones privadas. En ella aborda los temas siguientes:

- Manuales de procedimientos
- Manual de técnica
- Diagramas comúnmente empleados en los manuales de procedimientos
- Manual de técnicas para la elaboración de organigramas
- Manual de procedimientos para el manejo de correspondencia

El libro de Duhalt tiene como objetivo contribuir al conocimiento y aplicación de los manuales de procedimiento en las organizaciones. Representa una de las técnicas elementales de organización administrativa y adaptación práctica en las oficinas.

Otra de sus obras conocidas es, *Técnicas de comunicación administrativa*, donde abarca los siguientes aspectos:

- Técnicas de supervisión
- Información y comunicación

---

<sup>67</sup> George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p. 270.



- Comunicación formal e informal
- Lo que hay que comunicar al trabajador
- Barreras en el proceso de comunicación
- Tipos de comunicación formales
- Comunicaciones informales y técnicas para manejarlas

Además, explica y analiza el proceso de comunicación y de las barreras que aparecen durante su desarrollo.

La idea esencial de Duhalt, al realizar el planteamiento de manuales de procedimientos, es instruir a los empleados sobre las fases de operación de una empresa. Menciona los distintos tipos de manuales y la ayuda que representan para las organizaciones.

Según él, deben elaborarse de acuerdo con las distintas actividades y considerarse en los diagramas administrativos; y tener consistencia y un lenguaje gráfico uniforme (de lo contrario, el mensaje se transmitirá deformado o será ineficaz para la manipulación del fenómeno que pretende estudiar la empresa). La diagramación administrativa (presentar la información por medio de símbolos) es indispensable en la preparación de manuales administrativos.

La utilización de símbolos da un significado preciso para el mayor número de personas interesadas; y ofrece mayor eficiencia operacional, organizacional y administrativa, tanto de recursos humanos como financieros. Al emplear símbolos, hay que convenir determinadas reglas.

Duhalt Krauss cita una infinidad de gráficas administrativas. A continuación, mencionamos las más usuales:

- Cuadro de procesos
- Diagrama esquemático del trabajo



- Gráfica de afluencia
- Gráfica de flujo
- Gráfica de procedimientos
- Diagramas de flujos de procesos

### **Actividades de aprendizaje**

- a.6.1. Realiza una crítica acerca de por qué es considerada la organización como un ente dinámico y mecánico.
- a.6.2. Haz un cuadro de los autores mexicanos, señalando, nombre – fecha – aportaciones – diferencias entre ellos.

### **Preguntas de autoevaluación**

1. Conceptos con los que se define Bernardo Kliskeberg a la administración.
2. Definición de Agustín Reyes Ponce de administración.
3. ¿Cómo divide el proceso administrativo Agustín Reyes Ponce? Explícalo brevemente.
4. ¿Cómo conceptúa Isaac Guzmán Valdivia la Administración?
5. Explica brevemente las etapas en que divide el proceso administrativo Isaac Guzmán Valdivia.
6. Definición de administración, según José Antonio Fernández Arena.
7. División del proceso administrativo establecido por J. Antonio Fernández.
8. Menciona como considera Idalberto Chiavenato a la administración.
9. ¿Qué autor mexicano se enfoca al estudio de la administración pública?
10. Según Miguel F. Duhalt para que sirven los símbolos gráficos.



## Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta (falso o verdadero), según tus conocimientos:

1.	Chiavenato considera que el administrador es aquel que sabe las técnicas administrativas.	F	V
2.	Enrique Oligastri pone su mayor atención a la descripción de los perfiles de negociación intercultural.	F	V
3.	La administración busca resultados con máxima eficiencia en la coordinación de cosas y personas que integran a una empresa, según Reyes Ponce.	F	V
4.	Fernández Arena divide el proceso administrativo en planeación, organización, dirección y control.	F	V
5.	La administración es una ciencia por ser una actividad especulativa, de saber por saber.	F	V
6.	Enrique Oligastri, autor colombiano, profesor de la Universidad de los Andes, en Bogotá. Ha escrito libros de texto y de investigación.	F	V
7.	Guzmán Valdivia define la Administración como “la ciencia de la dirección social”,	F	V
8.	Miguel F. Duhalt da mayor énfasis a la aplicación de los manuales de procedimiento en las organizaciones.	F	V
9.	El modelo de Fernández Arena refleja el valor del control como elemento de reinicio de futuros procesos administrativos y forma de capitalizar experiencias y superación administrativa	F	V
10.	La Teoría de Guzmán Valdivia es calificada como “apologista de la iniciativa pública”, porque se acompaña de experiencias y enseñanzas de vida.	F	V



### **Bibliografía del tema 6**

CLAUDE S George., *Historia del Pensamiento Administrativo*, Prentice Hall, México, 1972.

CHIAVENATO, Idalberto *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Mc Graw Hill, 2004.



## **TEMA 7. EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMO GERENTE EN LAS ORGANIZACIONES**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el tema el alumno, identificará las diferentes niveles de gerencia y sus funciones.

### **Temario detallado**

- 7.1. Tipos de gerentes**
- 7.2. Gerentes de nivel alto**
- 7.3. Gerentes de nivel medio**
- 7.4. Gerentes de nivel básico**
- 7.5. Los gerentes son universales**
- 7.6. Administración por sentido común**
- 7.7. Administración por experiencia**

### **Introducción**

Para poder adentrarnos en este tema, es necesario definir el concepto de gerente, persona con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. A esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que están bajo su mando.

Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de ellas.



### **7.1. Tipos de gerentes**

Después de analizar el nivel y el alcance de diversos tipos de gerentes, se verá también que diferentes tipos de administración refuerzan diferentes capacidades y roles.

- Gerentes funcionales, sólo son responsables de un área funcional.
- Gerente general, dirige una unidad completa, es responsable de todas las actividades de esa unidad.

### **7.2. Gerentes de nivel alto**

Los gerentes de nivel alto o también conocidos como de la alta gerencia, son una cantidad de personas comparativamente pequeña y responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector".

### **7.3. Gerentes de nivel medio**

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

### **7.4. Gerentes de nivel básico**

Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de



un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia, los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores". El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que un *manager* de un equipo de béisbol de ligas mayores.

### **7.5. Los gerentes son universales**

Son universales dadas las actividades que realiza un administrador, como el manejo adecuado del sistema financiero y la coordinación de esfuerzos para una planeación estratégica integral y una supervisión y control adecuados; propuestas en el transcurso del tiempo por diversos pensadores a nivel mundial. Las diversas propuestas administrativas han sido prueba clara de que no importa la nación o el nivel de desarrollo de esta, sino lo que realmente sustenta a las teorías es la correcta adecuación de ellas a cualquier organización, sin perder la perspectiva cultural, social y económica. Esto sustenta la universalidad de la administración.

Nuestro México es considerado un país en vías de desarrollo, lo que significa que está influenciado por naciones industrializadas y que depende económica y tecnológicamente de ellas. Asimismo, a través de su historia, se ha visto administrado por extranjeros que han aplicado modelos que no han correspondido a la realidad nacional, dando como resultado una mixtura de creencias, opiniones y actitudes, además de crear una heterogeneidad cultural.

### **7.6. Administración por sentido común**

En la actualidad sobre todo en países en vías de desarrollo, nos encontramos con uno de los acontecimientos más sonados y concurridos en las empresas sobre todo en las micro y pequeñas, la administración por sentido común, esta se realiza de modo empírico sin un ningún estudio previo. Si bien es cierto que la administración es una actividad nata del ser humano, al realizar las actividades y al tomar decisiones por medio de la intuición, genera un grave factor de riesgo dentro de mi empresa, ya que no contamos con una cultura preventiva, en la que se establecen márgenes de error, factor que causa inestabilidad económica,



desequilibrio estructural y ventajas competitivas escasas y no aprovechadas, llegando esto a causar muchas veces el fracaso para estas pequeñas organizaciones.

### **7.7. Administración por experiencia**

Otro factor muy importante dentro de las organizaciones, es la administración por experiencia, factor cuyos resultados organizacionales llegan a ser armas de dos filos; no se puede administrar sobre la base de experiencias pasadas, ya que pierdes de vista el factor más importante dentro del proceso administrativo, la planeación, etapa en la cual se analiza el entorno micro y macro en el que interactúa la organización, y el mínimo descuido y error no previsto en esta etapa, causaría el desequilibrio de mi proceso y por lo consecuente el fracaso y pérdidas económicas.

En sí el motivo por el que no se puede confiar en una administración basada en experiencias, radica en la evolución del hombre mismo la cual genera día con día nuevas y mejores necesidades, que obliga a las organizaciones una actualización constante. “Lo que hoy es una actividad exitosa, mañana es obsoleta”. Esto ha sido resultado de un fenómeno económico mundial bien conocido como Globalización, por la interdependencia cultural, social, política, pero sobre todo económica.

### **Actividades de aprendizaje**

a.7.1. Realiza un cuadro comparativo entre dos organizaciones de tu elección analizando su estructura orgánica, adecuando los conceptos estudiados previamente. (organigramas)



### Preguntas de autoevaluación

1. Define el concepto de Gerente
2. Nombre común con el que se refieren a los Gerentes de Nivel Alto.
3. Responsabilidades del Gerente de Nivel Medio.
4. Lugar que ocupan los Gerentes de Nivel Básico.
5. ¿Qué sustenta a la administración como un concepto universal?
6. ¿Por qué se dice que México es un país en vías de desarrollo?.
7. Factores que causan la administración organizacional por parte de extranjeros.
8. Menciona las desventajas de una administración por sentido común.
9. Menciona los factores que rigen a la administración por experiencia
10. Define al fenómeno Globalización.

### Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta (falso o verdadero), según tus conocimientos:

1.	Los supervisores son los encargados de las áreas funcionales.	F	V
2.	Los ejecutivos dirigen la interacción de la organización con su entorno.	F	V
3.	El pertenecer al nivel como nación subdesarrollado, en automático es hablar de dependencia económica de las países industrializados.	F	V
4.	La administración es una actividad nata del ser humano	F	V
5.	La sociedad internacional interactúa en un mundo globalizado.	F	V
6.	El gerente de nivel medio administra toda la organización.	F	V
7.	El gerente general dirige una unidad completa.	F	V
8.	La gerencia media equilibra las demandas de sus gerentes.	F	V
9.	El administrador realiza actividades universales.	F	V
10.	El director de una escuela es un gerente de nivel alto.	F	V



### **Bibliografía del tema 7**

MÜNCH Galindo Lourdes, *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, México, 1990.

CLAUDE S George., *Historia del Pensamiento Administrativo*, Prentice Hall, México, 1972.

CHIAVENATO, Idalberto *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Mc Graw Hill, 2004.



## **TEMA 8. EL MEDIO ENTORNO Y SU IMPACTO**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el tema, el alumno reconocerá y analizará los diferentes factores de importante análisis dentro de la organización respecto al entorno en el que interactúa.

### **Temario detallado**

- 8.1. El ambiente externo**
- 8.2. El macroambiente**
- 8.3. El ambiente competitivo**
- 8.4. Análisis ambiental**

### **Introducción**

La organización, al igual que cada uno de nosotros, tiene la obligación de conocer todo aquello que nos rodea. Te imaginas que no conocieras en tu comunidad dónde queda algún hospital o clínica de servicios médicos, o que no supieras dónde está el mercado, la iglesia, la tiendita o los cines, parques, escuelas y todos aquellos lugares y organizaciones necesarias para tu supervivencia, desarrollo y recreación; y peor aún, no supieras qué está permitido y qué no. De un momento a otro, podrías estar encerrado en la cárcel sin saber por qué razón. Pues bien, eso mismo sucede con las organizaciones, una empresa necesita saber todo aquello que su entorno le ofrece y también le demanda, necesita definirse en ese entorno y saber cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades. Del diagnóstico del entorno, la empresa puede encontrar las oportunidades y amenazas para su existencia.

Toda compañía tiene que responder a ciertas preguntas como ¿Cómo manejar las variables del ambiente, para entenderlas?, ¿qué estrategias llevar a cabo para poder enfrentar los cambios de mi entorno?, ¿Cuáles son las reglas del juego en el entorno que me desarrollo?



La empresa responde a los cambios del entorno con una estrategia, la manera de dar respuesta se refleja en resultados de aciertos o errores, en utilidades y pérdidas, en crecimiento o liquidación. El diagnóstico por sí solo no sirve, es necesario dar una respuesta, formular una estrategia de ataque o retirada, preactiva o reactiva, ofensiva y defensiva; he aquí el papel del estratega, he aquí la habilidad de la empresa, he aquí la capacidad que tiene una organización para responder ante su entorno. En esta capacidad de respuesta, la empresa hace uso de herramientas importantes , como los sistemas de información gerencial, o tal vez, una eficiente planeación estratégica.



### **8.1. El ambiente externo**

El entorno lo podemos dividir en dos grandes rubros: el entorno inmediato o microambiente y el entorno externo o macroambiente, llamado también este último como macrotendencias.

El entorno inmediato está conformado por tres variables:

- Los clientes
- La competencia
- Los proveedores

Los clientes están conformados por el mercado; la empresa necesita saber las necesidades y expectativas de éste así como sus formas de compra. La competencia es en sí la opción que tienen los clientes para comprar, la competencia puede ser agresiva o cordial. Esta competencia puede ser local, nacional o extranjera. Los proveedores son compañías que ofrecen sus productos y/o servicios con la idea de formar una relación permanente entre proveedor y comprador. Con ello, los proveedores no solo aportan insumos baratos, sino que pueden ser aliados y convertirse en verdaderos socios. La relación con los proveedores no es de competencia, sino de lealtad, confianza y permanencia.

Pero el microambiente no lo es todo para la empresa, si realmente desea conocer lo que sucede en su contexto, también es obligatoriamente necesario saber lo que sucede en su macroambiente

### **8.2. El macroambiente**

También conocido como macrotendencias. Nos permite establecer las tendencias y evolución para poder enfrentar los desequilibrios económicos y sociales del entorno externo. Veamos algunas de ellas:



**Macrotendencias del entorno Mundial:** Internacionalización y globalización de los negocios, formación de las alianzas entre países, incremento del cambio tecnológico mundial.

**Nuevas demandas sociales y políticas:** Modificación de los valores, cultura y actitudes en la empresa.

**Importancia del ambiente:** Ecología.

Transferencia, aprendizaje e innovación tecnológica

Para el análisis del entorno debemos comenzar en un contexto integral llamado planeación estratégica.

### **8.3. El ambiente competitivo**

Hoy en día las empresas se desenvuelven en una ambiente extremadamente dinámico y el gran reto al que se deben enfrentar las organizaciones es ha generar estrategias que garanticen la eficacia de la organización, en la fuerza y habilidad que le permitan adaptarse a los cambios del ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes. (ventajas competitivas)

### **8.4. Análisis ambiental**

La herramienta más utilizada por el ambiente empresarial, en el estudio de su entorno, es la matriz FODA ( fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas).

FODA (en inglés, SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite.



El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas, al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas, claves del entorno. Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado.

Aquí se tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

### **Planeación estratégica**

La tarea de la planeación estratégica consiste en analizar el ambiente futuro de negocios, en desarrollar planes o estrategias opcionales con los cuales hacer frente a las posibilidades; en servir de guía para la asignación de los recursos y en mejorar las ventajas competitivas.

Aplicada a la administración de empresas, la planeación estratégica se caracteriza por los siguientes atributos:

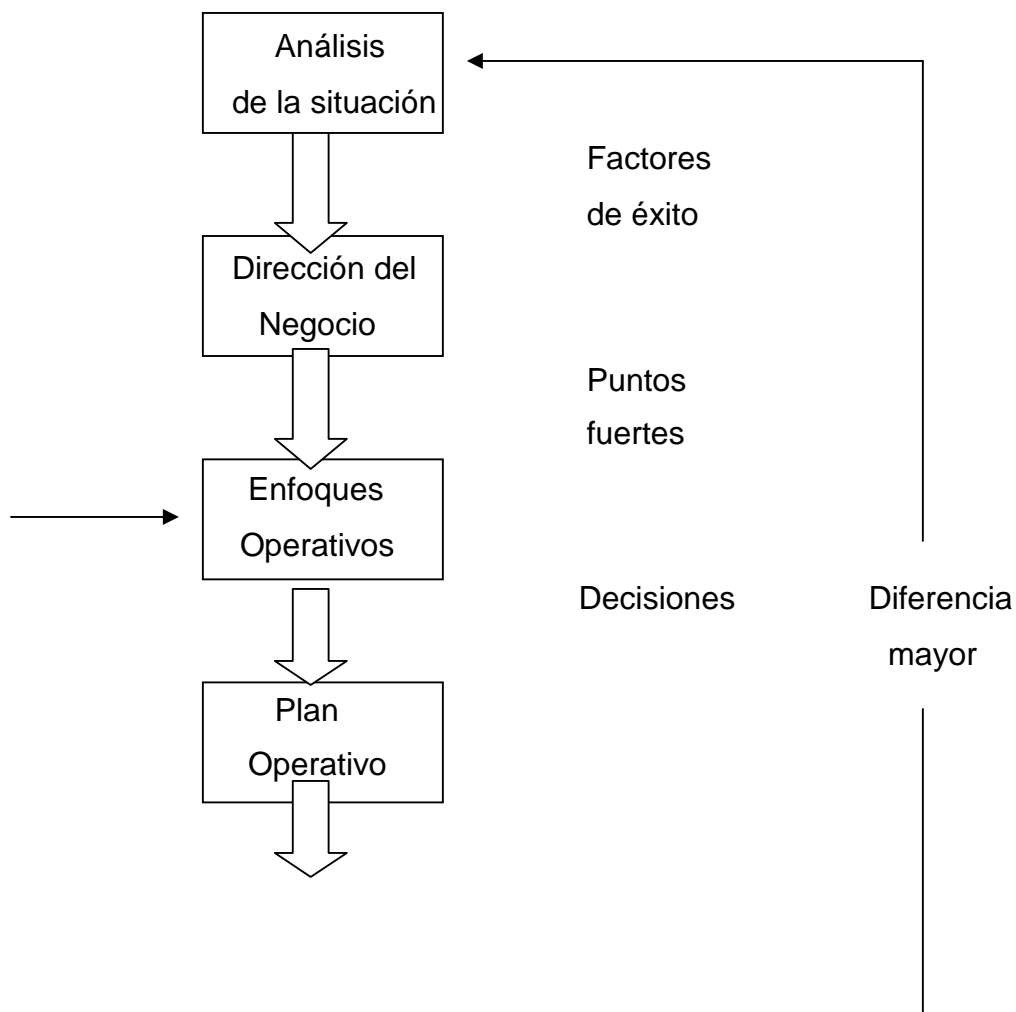
- Se dirige al cumplimiento de un conjunto específico y definido de objetivos.
- Examina maneras optativas de realizar el trabajo y proporciona una estimación de los recursos que se requieren.
- Proporciona un patrón con el cual puede medirse lo que se ha realizado.

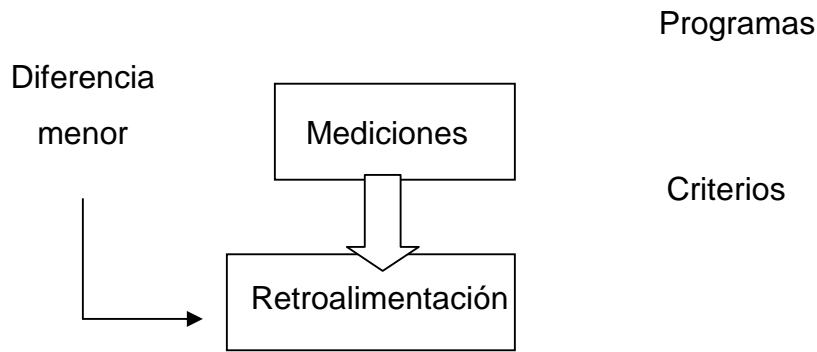


Una buena planeación estratégica tiene cuatro características básicas:

1. Las decisiones estratégicas son las que determinan lo que una compañía, en su conjunto, está tratando de lograr; en qué intenta convertirse.
2. Una estrategia, a menudo, tarda años en desarrollarse. Es por ello que el tiempo da la respuesta final sobre el éxito o fracaso de una estrategia en particular.
3. Debido a que una estrategia tiene una orientación futurista y descansa, en gran parte, en supuestos acerca del ambiente externo, se encuentra sujeta a la incertidumbre y al cambio.
4. Una estrategia tiende a ser un modelo de objetivos, metas, políticas y decisiones sobre la asignación de recursos.

El proceso de la planeación estratégica





**Figura 8.1. Planeación estratégica**

Al analizar el entorno que afecta la empresa, se debe mantener una visión crítica y ética que considere las necesidades sociales y el sistema económico nacional en su conjunto. Es un enfoque eminentemente práctico.

El entorno está compuesto por factores tales como: económico, social, político, tecnológico y ambiental.

Los grupos de la empresa que determinan el análisis del entorno son: el director general, el director o directores de área y los niveles departamentales

### **Actividades de aprendizaje**

- a.8.1. Realiza un análisis a una organización, de acuerdo a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tu consideres existentes.
- a.8.2. Establece las posibles ventajas competitivas de una organización según su macroambiente.

### **Preguntas de autoevaluación**

1. ¿Con qué herramienta responde la estrategia ante los cambios?
2. Elementos que conforman el entorno inmediato de una organización.
3. ¿Para qué nos sirve conocer el macroambiente?
4. ¿Para qué nos sirve un diagnóstico?



5. Principal reto al que se enfrentan las organizaciones que interactúan en un ambiente competitivo.
6. Define la herramienta que nos sirve para analizar el entorno y su principal función.
7. Explica brevemente la herramienta FODA.
8. Menciona las dos partes que integran el análisis FODA.
9. Explica brevemente a cada una de ellas.
10. ¿Para qué nos sirve llevar a cabo una planeación estratégica dentro de nuestra organización?

### Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta (falso o verdadero), según tus conocimientos:

1.	Los clientes están conformados por el mercado.	F	V
2.	La planeación estratégica analiza el ambiente futuro de los negocios.	F	V
3.	La estrategia es a corto plazo.	F	V
4.	La visión es una característica fundamental de la estrategia.	F	V
5.	La parte interna tiene que ver con las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado.	F	V
6.	Las empresas se desenvuelven en un ambiente extremadamente dinámico	F	V
7.	El entorno inmediato es también conocido como macroambiente,	F	V
8.	Las oportunidades y amenazas son aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.	F	V
9.	La planeación estratégica se dirige al cumplimiento de un conjunto específico y definido de objetivos.	F	V
10.	Los grupos de la empresa que determinan el análisis del entorno son los supervisores	F	V



### **Bibliografía del tema 8**

MÜNCH Galindo Lourdes, *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, México, 1990.

CLAUDE S George., *Historia del Pensamiento Administrativo*, Prentice Hall, México, 1972.

CHIAVENATO, Idalberto *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Mc Graw Hill, 2004.



## **TEMA 9. APLICACIÓN Y VINCULACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL ENTORNO MEXICANO GLOBALIZADO**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el tema, el alumno analizará los vínculos y la interacción de México dentro del fenómeno de la globalización, así como la responsabilidad y compromiso social de la administración.

### **Temario detallado**

- 9.1. Futuros de clase mundial**
- 9.2. El administrador como promotor del cambio**
- 9.3. El sentido social de la administración**
- 9.4. La importancia de la internet, las organizaciones virtuales y la universidad en línea como herramientas de administración en las organizaciones mexicanas**

### **Introducción**

En los años recientes hemos experimentado diversas transformaciones políticas y sociales.

Buena parte de estos cambios se los debemos a la denominada Democracia y a la Globalización, dos palabras que se han apoderado de nuestro lenguaje común. Para el desarrollo de esta unidad, nos referiremos específicamente a la Globalización y al caso específico de México,

Entendemos por "globalización", aquellos fenómenos del mundo capitalista que se ha desarrollado en una fase específica, a partir de la segunda mitad del siglo XX, como resultado de procesos de colonización, expansión imperialista e industrialización de la economía y la cultura.



La Globalización es el fenómeno innegable e irreversible, que ha sido acelerada por los grandes avances tecnológicos de fin de siglo y el creciente flujo de información, la cual se encuentra en las manos de los consorcios transnacionales y multinacionales de los centros del capital financiero y de sus agentes, que con la terminación de la guerra fría se han convertido en los puntos de referencia mundial. Es una realidad que tiene amplia repercusión en la vida de los individuos, los grupos sociales, los pueblos y las naciones, hasta en el último rincón del planeta. Una de las mayores preocupaciones de nuestra sociedad es conocer cómo le afectará la globalización. Porque así como la globalización aporta nuevos mercados y posibilidades económicas y comerciales, también se han conocido las consecuencias de actos de especulación financiera con tremendas repercusiones sociales para nuestros pueblos, por lo que resulta de fundamental importancia implementar mecanismos eficaces para prevenir y combatir esta nueva modalidad de especulación financiera internacional.



### **9.1. Futuros de clase mundial**

Para que la globalización sea un aporte realmente positivo para nuestros pueblos, debe promover el rescate de la ética pública y debe instrumentar mecanismos de lucha contra la corrupción.

México ha sido partícipe, y muchas veces pionero, en los procesos de globalización mundial. Fue el país más importante del proceso globalizador del imperio español que empezó en 1492, y el más importante en declarar su independencia del mismo imperio, en 1810. Con su revolución de 1910, fue también antecesor de la revolución rusa de 1917.

Durante el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial, México participó plenamente en el movimiento globalizador representado por la fundación del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional, en 1945. En los años 70, el auge petrolero hizo que México estuviera entre los más importantes países receptores de los "petrodólares", creados por el propio auge, y México fue el país que detonó la crisis de la deuda de 1982, así como el primer país en salir de la crisis con el anuncio del Plan Brady, en marzo de 1989.

Cuando el ritmo mundial de la globalización se aceleró con las políticas de Thatcher y Reagan en los 80, México empezó a aplicar políticas de liberalización, desregulación, internacionalización y privatización. Los pasos más importantes en este proceso fueron el ingreso al GATT (ahora la Organización Mundial del Comercio-OMC), en 1986, la apertura hacia el capital extranjero representado por el establecimiento del Fondo Nafin, en 1989, la privatización de Telmex, en 1990, y su oferta pública posterior en la Bolsa de Nueva York (New York Stock Exchange-NYSE), en 1991, y la privatización de los bancos, entre 1991 y 1992.

Un síntoma de la globalización financiera fue la primera oferta pública simultánea, en México y Nueva York, de las acciones de ICA, la mayor empresa constructora mexicana, en abril de 1992. El proceso de globalización se fortaleció con la



implantación del Tratado de Libre Comercio (TLC), en 1994, y el ingreso a la OCDE, en el mismo año.

Una forma de ver la crisis financiera de 1994 es como una consecuencia de la globalización. Un estímulo aparentemente pequeño (el aumento, anunciado el día 20 de diciembre, de la paridad superior de la banda de flotación en 15%) desató una ola de especulación en todos los instrumentos de inversión mexicanos operados en México y fuera de México. Estas inversiones (e inversionistas) en los mercados de acciones, deuda y derivados, dentro y fuera de México, interactuaron entre sí para ocasionar un crac financiero: la exageración irracional en la devaluación del peso, el alza de las tasas de interés, y la caída del mercado accionario.

Pero, el rescate financiero, entre enero y marzo de 1995, tampoco hubiera sido posible sin la mayor globalización (interdependencia e interacción) implícita en el TLC. Este rescate facilitó la recuperación financiera de México, en 1995 y la económica de 1996, en la misma forma que la competitividad de la industria mexicana, resultado de la apertura comercial en los años 1986-1994, hizo posible el auge en las exportaciones mexicanas después de la devaluación de 1994, causa importante de la misma recuperación económica.

Este último análisis de la globalización en México, guarda un matiz económico-financiero, pero este factor no es el único punto de referencia; por el contrario, cuando se estudia por completo la globalización y sus repercusiones nos encontramos entonces muchos otros sectores sociales, culturales y políticos.

Uno de los cambios más sorprendentes y profundos en los negocios, durante las últimas décadas, ha sido la internacionalización de compañías, industrias y economías. Cada vez es más frecuente que los administradores tengan que operar en diversas culturas, obtener materiales y componentes en mercados internacionales, y enfrentarse a los retos que competidores nuevos y extranjeros



crean. Las organizaciones han aumentado su alcance internacional tanto para aprovechar en mercados nuevos las ventajas competitivas que ya han demostrado en sus mercados existentes, como para obtener ventajas competitivas nuevas, a través de la globalización.

La globalización requiere que los administradores de una organización respondan a cuestiones culturales y ajenas al mercado más complejas, que enfrenten retos más grandes al evaluar y transferir la mejor práctica, y que tomen decisiones más difíciles de asignación de recursos.

## **9.2. El administrador como promotor del cambio**

Un administrador afirmara que su compañía se está haciendo más global, al atender a variaciones en gustos en todo el mundo, más que en proporcionar productos o servicios de “una talla para todos”. Otro, dirá que su organización está estandarizando productos en sus diversas operaciones nacionales para aprovechar las economías de escala. Un tercero, afirmará que lo verdaderamente global en su organización es un conjunto de valores comunes en todas sus unidades geográficamente dispersas, mientras que un cuarto señalará la autonomía que da a sus unidades regionales para adaptar costumbres y normas locales.

El reto que las operaciones internacionales le plantean a la administración, por tanto, es comprender esta diversidad y explotar las oportunidades que presenta.

La capacidad de una compañía para enfrentar eficazmente este reto dependerá de su contexto interno, en particular, de la forma como esté organizada. Conforme sus operaciones se hacen mas dispersas geográficamente, es propensa a enfrentar problemas más complejos de coordinación e incentivos.



### 9.3. El sentido social de la administración

La sociedad exige de los administradores (en particular de los más altos) que den razón de su responsabilidad social. Este requerimiento no es nuevo, surge durante la primera mitad del siglo XX, e implica la capacidad de establecer una relación de sus operaciones y políticas con las condiciones sociales del entorno, buscando un beneficio para ellos mismos y la sociedad.

La responsabilidad social de un profesional de la administración conlleva un compromiso en la dirección de organizaciones, trabajar por el desarrollo económico del país, promover acciones que eleven el bienestar de la sociedad, buscar equilibrio entre los objetivos económicos de la empresa y distribuir parte de sus beneficios en la comunidad.

La participación de las empresas en problemas sociales, es una muestra de la sensibilidad que tienen y el compromiso con el entorno en donde se desarrollan. Un ejemplo de esto es la participación comprometida de muchas empresas en proyectos sociales que pretenden mejorar la calidad de vida de las personas.

El ejercicio profesional de un administrador debe ajustarse a una serie de valores y actitudes necesarios para enfrentar, de manera real y fortalecida, los embates del medio ambiente y del propio desarrollo de la organización.

Los valores que un profesional en administración debe poseer están condicionados por la ética y la moral de la sociedad en donde el administrador y la organización se encuentren inmersos. De acuerdo con los estudios del comportamiento humano, los valores se aprenden a lo largo de la vida, su asimilación no es sólo receptiva o teórica, sino que se van generando en relación con el ambiente donde el individuo se desarrolla, se practican. Por ello, el administrador debe observar una serie de valores y no limitarse a predicarlos como meros enunciados y principios. Así, con su ejemplo, otros miembros de la organización también actuarán con base ética.



Asimismo, el profesional en administración debe procurar formular los objetivos organizacionales de índole productiva, económica y de desarrollo, buscando un equilibrio entre las necesidades y expectativas de la empresa y la sociedad: La responsabilidad social del administrador implica considerar el impacto de sus acciones en la sociedad. Las normas de conducta ética de los profesionales pueden estar o no codificadas en leyes, pero de cualquier forma poseen prácticamente la misma fuerza de ley para el grupo en el que se aplica.

#### **9.4. La importancia del internet, las organizaciones virtuales y la universidad en línea como herramientas de administración en las organizaciones mexicanas**

La gran apertura existente dentro de las barreras de comunicación internacionales, fue consecuencia del fenómeno informático llamado Internet, proceso con el cual podemos comunicarnos con países que se encuentren del otro lado del continente, este fenómeno desapareció toda aquella barrera cultural, económica y hasta de lingüística, dando como resultado un fascinante avance tecnológico internacional, permitiendo así una permanente evolución compartida. Viéndole un enfoque educativo y empresarial a la utilización de Internet, se ha podido establecer enlaces educativos en los que se comparten nuevas y mejores investigaciones sobre distintas disciplinas, una de ellas es la administración en la cual se generó un cambio drástico por los efectos que conllevó el Internet, minimizó tiempos, eliminando tiempos muertos en varias actividades, reduciendo costos y cambiando en su totalidad procesos.

#### **Actividades de aprendizaje**

- a.9.1. Redacta un ensayo en donde opines acerca de la globalización, fenómenos y consecuencias.
- a.9.2. Realiza un análisis crítico acerca de las estrategias de ventas de la Compañía Philip Morris de acuerdo a sus valores y ética de ellas.



### Preguntas de autoevaluación

1. Escribe la definición de globalización
2. Valores en los que debe hacer hincapié la globalización.
3. Acontecimiento con el que México entro a la globalización.
4. Cambio radical que introdujo la globalización en el mundo empresarial.
5. Función del administrador como promotor de cambio.
6. Responsabilidad social del administrador.
7. Beneficios del Internet.
8. ¿Qué debe buscar todo profesionista en administración?
9. ¿Por qué están condicionados los valores de un profesionista?
10. Explica brevemente la causa de la crisis financiera en 1994.

### Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta (falso o verdadero), según tus conocimientos:

1.	La globalización es un fenómeno surgido en la segunda mitad del siglo XIX.	F	V
2.	El fenómeno globalizador desató una serie de acontecimientos políticos en México.	F	V
3.	La globalización requiere que la administración enfrente retos mas grandes a evaluar.	F	V
4.	La responsabilidad social profesional es de competencia única de los niveles directivos de una organización.	F	V
5.	Los valores de un administrador se encuentran directamente condicionados a la sociedad en que se desenvuelva.	F	V
6.	En México, el proceso de globalización se fortaleció con el tratado de Libre Comercio.	F	V
7.	Las exportaciones mexicanas aumentaron después de la devaluación de 1994.	F	V
8.	La responsabilidad social del administrador es considerar el impacto de sus acciones en la sociedad.	F	V



9.	La globalización no fue un proceso de colonización ni de expansión imperialista.	F	V
10.	Los administradores actuales deben operar en su cultura, sin importarles las demás.	F	V

### **Bibliografía del tema 9**

MÜNCH Galindo Lourdes, *Fundamentos de Administración*, Trillas, México, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Mc Graw Hill, 2004.



### **Bibliografía básica**

BATEMAN SNELL, Tomas, *Administración, una ventaja competitiva*, 1ª. ed., Mc Graw Hill, México, 2001, 658 pp.

BATEMAN SNELL, Tomas, *The New Competitive Landscape*, 6ª. ed., Irwin Mc Graw Hill, Estados Unidos, 2005, 585 pp.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, 5ª. ed., Mc Graw Hill, Colombia, 1999, 686 pp.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, 1ª. ed., Mc Graw Hill, México, 2002, 971 pp.

CLAUDE S., George et al., *Historia del Pensamiento Administrativo*, 1ª. ed., , Prentice Hall, México, 2005, 313 pp.

CONLA, *Código de ética*, 1ª. ed., Thompson Learning, México, 2004, 48 pp.

CUNNINGHAM, William H., et al., *Introducción a la Administración*, 2ª. ed., Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1991, 450 pp.

DA SILVA, Reinaldo O., *Teorías de la Administración*, 1ª. ed., Thomson, México, 2002, 253 pp.

DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, Carlos, *Teorías Organizacionales y Administración*, 2ª. ed., Mc Graw Hill, México, 2001, 317 pp.

HAROLD, Koontz, et al., *Administración; una perspectiva global*, 12ª. ed., Mc Graw Hill, México, 2004, 789 pp.



HARWOOD F., Merrill (compilador), *Clásicos en Administración*, 8ª. ed., Limusa, México, 1990. 460 p.

HERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ, Sergio, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, Mc Graw Hill, México, 2002.

MONTANA, Patrick J. et al., *Administración*, 3ª. ed., CECSA, México, 2002, 468 pp.

PFEFFER Jeffrey, *Nuevos Rumbos en la teoría de la administración*, Oxford, México, 2000, 346 pp.

ROBBINS Stephen P, *La Administración en el mundo de hoy*, 1ª. ed., Pearson Educación, México, 1998, 680 pp.

ROBBINS Stephen P. et al., *Administración*, 6ª. ed., Pearson Educación, México, 2000, 792 pp.

### **Bibliografía complementaria**

BOLAND, Erick et al., *Las empresas del futuro*, 1ª. ed., Oxford, México, 2001, 550 pp.

DE LA CERDA GASTELUM, José et al., *La Administración en el desarrollo*, Granica, México, 2002, 525 pp.

FRANCES Hesslebein, et al., *La organización del futuro*, Granica, México, 2002, 525 pp.

HEIN, Gary et al., *El pensamiento visionario*, edit. Oxford, México, 2002, 216 pp.



IBARRA COLADO, Eduardo, *et al.*, *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, 1ª. ed., Universidad Autónoma Metropolitana / Iztapalapa, México, 1999, Oxford, 318 pp.

NICKELS William G, *et al.*, *Understanding Business*, 7ª. ed., . Oxford, México, 2005, 703 pp.

NONAKA, Ikujiro *et al.*, *La organización creadora de conocimiento*, 1ª. ed., Oxford, México, 1999, 318 pp.

STONER, James A. F., *Administración*, 6ª., ed., Pearson Educación, México, 1996, 872 pp.



## Respuestas de las preguntas de autoevaluación por unidad:

### Tema 1

1. Etimológicamente, “el origen de la palabra ‘administración’ se forma con el prefijo *ad*, hacia, y con *ministratio*, que proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación.

2. Desde que se ubica en la época prehispanica, con la organización de las tribus de los hombres primitivos.

3. En la Cultura Griega surgió el esclavismo avanzando en el desarrollo y producción agrícola. Basándose en la filosofía aristotélica “unos nacen para explotar y otros para ser explotados”.

#### 4. El Feudalismo

5. El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda. Su autoridad se ejercía sobre sus vasallos y sobre la masa de campesinos, que constituían en ese entonces el elemento esencial de la población. Entre estos últimos, algunos eran libres, (los llanos) y otros dependían directamente del señor (los ciervos).

6. Actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización y lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales.

7. Fue de gran ayuda ya que se invirtió en la minería y transporte dando un fuerte impulso económico.

8. La diferencia esencial entre una y otra radica en los objetivos, puesto que la administración pública esta orientada hacia objetivos nacionales en función del beneficio social, mientras que la administración pretende objetivos particulares y beneficios económicos.

#### 9. La Revolución Industrial.

#### 10. Las siguientes características:

- Universalidad
- Valor instrumental



- Unidad temporal
- Amplitud de ejercicio
- Especificidad
- Interdisciplinariedad
- Flexibilidad

## Tema 2

1. La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, sin importar donde se aplica, ya sea en organizaciones lucrativas o no lucrativas.

2. La Administración paso a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las área y en todos los niveles de la organización,

3. Comenzó con el estudio de Taylor, precisamente en su estudio de énfasis en las tareas, a partir de este concepto ha ido evolucionando dando paso a otras teorías y enfoques.

4. Teoría Burocratica.

5. Las seis variables básicas: tareas, estructuras, personas, tecnología, ambiente y competitividad.

6. A que educa y orienta a modifica los comportamientos y actitudes de las personas; modifica la cultura organizacional de las empresas.

7. Las debilidades de la organización burocrática tradicional serán los gérmenes de los futuros sistemas organizacionales, debido a tres aspectos:

- Los cambios rápidos e inesperados
- El crecimiento y la expansión de las organizaciones
- Las actividades

8. Por que la organización interactúa en el mundo de los negocios, en el campo del conocimiento y de la explosión demográfica, las cuales imponen nuevas y crecientes necesidades que las actuales organizaciones.

9. La actualización en función de las cambios acelerados.



10. Cambios que tienden a aumentar con la inclusión de nuevas variables, a medida que se desarrolle el proceso, y crean una turbulencia que perturba y complica la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y eficaz.

### Tema 3

1. La escuela de administración científica, se preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, de la racionalización del trabajo operario

2. Se preocupaba por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.

3. Frederick W. Taylor, nacido en Filadelfia, Estados Unidos.

4. Henri Fayol.

5. Aumento la eficiencia de la industria a través, de la racionalización del trabajo operario.

6. Henri Fayol, y desarrolló la llamada *teoría clásica* preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración:

- a) División de Trabajo
- b) Autoridad
- c) Disciplina
- d) Unidad de Dirección
- e) Unidad de Mando
- f) Subordinación de interés individual al bien común
- g) Remuneración
- h) Centralización
- i) Jerarquía
- j) Orden
- k) Equidad
- l) Estabilidad del personal
- m) Iniciativa



n) Espíritu de equipo

7. Un sistema de salario de bonificación por tarea.

8. Es el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar, las cuales, en la actualidad llevan su nombre. A través de tales gráficas se determinan los tiempos en que deben efectuarse las actividades de un programa, mediante barras.

9. Los estudio de los movimientos en el arte o ciencia de suprimir el desperdicio de las fuerzas que implican los movimientos inútiles, ineficaces o mal combinados.

10. Utilizo un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias.

#### **Tema 4**

1. Escuela de las Relaciones Humanas, misma que otorga mayor importancia la hombre al hacer de la conducta de esta el punto focal de la acción administrativa.

2. Las etapas de: Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo.

3. Realizó un estudio a la compañía fabril Western Electric's Hawthorne Works, para estudiar actitudes y reacciones de grupos bajo condiciones variantes. Encontró que los obreros en una fabrica constituyen una cultura propia que puede ser observada y analizada.

4. La filosofía administrativa basada en que cualquier sociedad duradera, cualquier sociedad productiva, debe estar fundada en el reconocimiento de los deseos motivacionales del individuo y del grupo.

5. El DO es una respuesta al cambio, una estrategia educacional compleja que intenta cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que la empresa se adapte mejor a los nuevas tecnologías, mercados y cambios del ambiente.

6. Ernest Dale.



7. El estructuralismo parte de una serie de estudios llevados a cabo por destacados sociólogos respecto al análisis de las relaciones sociales, el sistema social global y la interdependencia entre las diferentes organizaciones, que llegan a concretar y caracterizar una serie de elementos afines a todas las organizaciones.

8. Para Weber a cada tipo de sociedad corresponde uno de autoridad distingue tres tipos de autoridad legítima:

Autoridad tradicional

Autoridad carismática

Autoridad legal, racional o burocrática

9. Esta escuela dirigió el análisis de los sucesos a la totalidad, en oposición a la tendencia a fraccionar la realidad. Se propuso que para comprender los fenómenos se requiere no solo estudiar sus elementos, sino también las relaciones entre ellos y con el entorno

10. Realizo una teoría de la jerarquía de necesidades, según la cual las necesidades humanas están organizadas por niveles en un orden de importancia y de influencia, esta se puede visualizar como una pirámide: en la base se encuentran las necesidades fisiológicas o necesidades inferiores, y en la cima las necesidades de autorrealización o necesidades elevadas.

## **Tema 5**

### 1. Pensamiento sistémico

Dominio personal

Modelos mentales

Aprendizaje institucional

Aprendizaje en equipo

2. A la consagración a un aprendizaje constante, es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, con la energía, aprender a ser pacientes y ver la realidad de manera objetiva.

3. Analizó al individuo y su personalidad y después lo comparo con la organización y sus necesidades.



4. En todo desarrollo organizacional el interés está centrado en los recursos técnico y humanos

5. El desarrollo técnico se adquiere mediante la dinamización de las áreas de Comercialización, Finanzas, Ingeniería y Producción.

6. El desarrollo de los Recursos Humanos afecta a las personas, las relaciones interpersonales, los pequeños grupos, los vínculos entre los grupos y las normas y valores organizacionales

7. Los siete elementos del modelo continuo inmadurez–madurez, de Argyris:

Pasividad _____	Actividad
Dependencia _____	Independiente
Capaz de comportarse en _____ pocas formas	Capaz de comportarse en muchas formas
Intereses Superficiales _____	Intereses Profundos
Perspectiva a Corto Plazo _____	Perspectivas a Largo Plazo
Posición Subordinada _____	Posición Superior.
Falta de autocontrol _____	Autoconocimiento y Autocontrol

8. Capital intelectual, esta integrado por activos intangibles que emanan del conocimiento y que aportan valor a las organizaciones. esta integrado por activos intangibles que emanan del conocimiento y que aportan valor a las organizaciones.

9. Está integrado por cuatro activos: de mercado, de propiedad intelectual, individuos e infraestructura.

10. Los activos de infraestructura constituyen el esqueleto de la organización, que crean una relación estrecha y coherente entre los individuos y los procesos. Incluye filosofía de gestión, cultura corporativa y procesos de gestión por un lado y, además, los sistemas de tecnología de la información, sistemas y redes de interconexión, definición de estándares informáticos y relaciones financieras.

## Tema 6



1. Considera que el termino administración engloba dos conceptos: primero denomina a una ciencia que tiene como finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones y segundo, genera un conjunto de técnicas para gobernar la conducta de las mismas.

2. La administración es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

3. Tiene dos fases: la mecánica y la dinámica. La primera contiene las etapas de previsión, planeación y organización. Mientras que la segunda incluye la integración, la dirección y el control

4. Considera la Administración como una ciencia, ya que es el conocimiento de las relaciones constantes que guardan entre sí los fenómenos de la experiencia.

5. Las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control

6. Define la Administración como “la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

7. Su modelo del proceso administrativo está compuesto de tres etapas:

○ Planeación {  
- Investigación  
- Bocetos  
- Innovación

○ Implementación {  
- Decisión  
- Motivación  
- Comunicación

○ Control {  
- Revisión de resultados  
- Determinación de diferencias  
- Análisis de diferencias  
- Corrección



8. Considera que el administrador no es aquel que sabe las técnicas administrativas, sino el que sabe analizar y resolver problemas, situaciones variadas y complejas.

9. Miguel F. Dahult Krauss.

10. La utilización de símbolos da un significado preciso para el mayor número de personas interesadas; y ofrece mayor eficiencia operacional, organizacional y administrativa, tanto de recursos humanos como financieros. Al emplear símbolos, hay que convenir determinadas reglas.

## **Tema 7**

1. Persona con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario.

2. Reciben el nombre de ejecutivos.

3. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

4. Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea

5. La correcta adecuación de las teorías administrativas clásica y contemporánea a cualquier tipo de organización, sin perder la perspectiva cultural, social y económica.

6. Significa que está influenciado por naciones industrializadas y que depende económica y tecnológicamente de ellas.

7. Por que han aplicado modelos que no han correspondido a la realidad nacional, dando como resultado una mixtura de creencias, opiniones y actitudes, además de crear una heterogeneidad cultural

8. Se realiza de modo empírico sin un ningún estudio previo. al realizar las actividades y al tomar decisiones por medio de la intuición, genera un grave factor de riesgo dentro de mi empresa, ya que no contamos con una cultura preventiva, en la que se establecen márgenes de error, factor que causa inestabilidad económica, desequilibrio estructural y ventajas competitivas escasas y no



aprovechadas, llegando esto a causar mucha de las veces el fracaso para estas pequeñas organizaciones.

9. No se puede administrar son base a experiencia pasadas, ya que pierdes de vista el factor mas importante dentro del proceso administrativo, la planeación, etapa en la cual se analiza el entorno micro y macro en el que interactúa la organización.

10. Interdependencia cultural, social, política y económica internacional.

## **Tema 8**

1. La empresa responde a los cambios del entorno con una estrategia, la manera de dar respuesta se refleja en resultados de aciertos o errores, en utilidades y pérdidas, en crecimiento o liquidación.

2. El entorno inmediato está conformado por tres variables:

- Los clientes
- La competencia
- Los proveedores

3. Para establecer las tendencias y evolución para poder enfrentar los desequilibrios económicos y sociales del entorno externo

4. El diagnóstico es necesario dar una respuesta, formular una estrategia.

5. Se deben enfrentar las organizaciones es ha generar estrategias que garanticen la eficacia de la organización, en la fuerza y habilidad que le permitan adaptarse a los cambios del ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes.

6. La planeación estratégica, consiste en analizar el ambiente futuro de negocios, en desarrollar planes o estrategias opcionales con los cuales hacer frente a las posibilidades; en servir de guía para la asignación de los recursos y en mejorar las ventajas competitivas

7. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas, claves del entorno.



8. La parte del ambiente interna (FD) y la parte externa (OA)

9. La parte interna: son las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control, y la parte externa: son las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado.

10. Para analizar el entorno que afecta la empresa, se debe mantener una visión crítica y ética que considere las necesidades sociales y el sistema económico nacional en su conjunto.

## **Tema 9**

1. La Globalización es el fenómeno innegable e irreversible, que ha sido acelerada por los grandes avances tecnológicos de fin de siglo y el creciente flujo de información, y la cual se encuentra en las manos de los consorcios transnacionales y multinacionales de los centros del capital financiero

2. La globalización sea un aporte realmente positivo para nuestros pueblos, debe promover el rescate de la ética pública y debe instrumentar mecanismos de lucha contra la corrupción.

3. El parteaguas para la introducción de México en la globalización fueron los Tratados internacionales.(TLC)

4. La internacionalización de compañías, industrias y economías.

5. Atender a variaciones en gustos en todo el mundo mas que en proporcionar productos o servicios de “una talla para todos”.

6. El compromiso en la dirección de organizaciones, trabajar por el desarrollo económico del país, promover acciones que eleven el bienestar de la sociedad, buscar equilibrio entre los objetivos económicos de la empresa y distribuir parte de sus beneficios en la comunidad.

7. Desapareció toda aquella barrera cultural, económica y hasta de lingüística, dando como resultado un fascinante avance tecnológico internacional, permitiendo así una permanente evolución compartida.



## Respuestas del cuestionario de autoevaluación

### Tema 1

1. V
2. V
3. V
4. F
5. F
6. V
7. V
8. V
9. V
- 10.V

### Tema 2

1. V
2. F
3. V
4. V
5. V
6. V
7. V
8. F
9. V
- 10.V

### Tema 3

1. F
2. V
3. F
4. F



5. V

6. F

7. F

8. F

9. F

10.V

#### Tema 4

1. V

2. F

3. V

4. V

5. F

6. F

7. F

8. V

9. V

10.V

#### Tema 5

1. V

2. F

3. V

4. V

5. V

6. V

7. F

8. V

9. F

10.V



### **Tema 6**

1. F
2. V
3. V
4. F
5. F
6. V
7. V
8. V
9. V
- 10.F

### **Tema 7**

1. F
2. V
3. V
4. F
5. V
6. F
7. V
8. V
9. V
- 10.V

### **Tema 8**

1. V
2. V
3. F
4. V
5. F
6. V



7. F

8. F

9. V

10.F

### Tema 9

1. F

2. V

3. V

4. F

5. V

6. V

7. V

8. V

9. F

10.F

