

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
AREA COMÚN**

**PROFUNDIZANDO EN LA IMPORTANCIA DE LA
ADMINISTRACIÓN
Y EN LA EVOLUCIÓN HISTORICA QUE HA TENIDO PARA
BENEFICIO DE LA SOCIEDAD**

**LIC.JULIO FERNANDO ROMERO GÁLVEZ
COORDINADOR CURSO ADMINISTRACIÓN I**

GUATEMALA, JULIO DEL 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
AREA COMÚN

PROFUNDIZANDO EN LA IMPORTANCIA DE LA
ADMINISTRACIÓN
Y EN LA EVOLUCIÓN HISTORICA QUE HA TENIDO PARA
BENEFICIO DE LA SOCIEDAD

LIC.JULIO FERNANDO ROMERO GÁLVEZ
COORDINADOR CURSO ADMINISTRACIÓN I

Autorización y visto bueno
Licda. Haydee Grajeda Medrano
Directora
Departamento de Área Común.

GUATEMALA, JULIO DEL 2019

No hay peor ataque al desarrollo de un país, una sociedad o una persona en particular, que la ignorancia, mala fe o intereses espurios de aquellos que intentan negar la importancia de la Administración, no obstante, las actividades, operaciones, o funciones a las que se dedican son organizados y optimizados por esta, y dilucidan su éxito o fracaso.

Julio Romero

CONTENIDO

-Objetivos	4
-Prologo	5
PARTE I. Importancia de las organizaciones y su administración.....	7
1. La Administración: Una necesidad vital para la sociedad y las organizaciones.....	9
2. Actividades que atiende la organización.....	10
3. Definición y naturaleza de la Administración.....	10
4. Porque Administración y no otro termino.....	11
5. Conceptos de Administración.....	12
6. Análisis de las definiciones de Administración.....	13
7. Naturaleza de la Administración.....	14
8. Como llevar a la realidad la naturaleza de la Administración.....	15
9. Habilidades conceptuales, humanas y técnicas indispensables para administrar.....	16
10. Productividad, eficiencia y eficacia.....	17
11. Administración Ciencia o Arte.....	18
12. Relación de la Administración con otras ciencias y técnicas.....	19
13. Funciones de la Administración.....	21
PARTE II. Evolución del Pensamiento Administrativo.....	24
1. Escuelas del Pensamiento Clásico.....	26
2. Escuela del Pensamiento Humanista o de Relaciones Humanas.....	34
3. Escuela con pensamiento enfocado al comportamiento humano.....	35
4. Escuela Neo Humano Relacionista.....	37
5. Escuela Matemática de la Administración.....	39
6. Escuela de la Administración empírica o por Costumbre.....	39
PARTE III. Responsabilidad de las organizaciones con la Sociedad.....	41

OBJETIVOS

1. Apartar a los estudiantes de la metodología tradicional de copiar y recopilar la teoría para enfocarse en objetivos académicos y promover la práctica e interpretación científica de eventos y situaciones sociales de acuerdo a la realidad del país.
 2. Lograr que el estudioso de la administración, comprenda que la mejor forma de entender la administración es organizarla y estudiarla de acuerdo a la realidad latinoamericana y específicamente del país, sin la influencia de experiencias o textos de otros países de culturas diferentes.
 3. Lograr que el lector comprenda y reconozca que el propósito fundamental de la administración es coordinar y dirigir eficiente y eficazmente las organizaciones formales e informales, para la consecución de sus objetivos previamente establecidos.
 4. Aprender e investigar cual ha sido el desarrollo evolutivo de la administración, para reconocer y entender con suficiente claridad cuál ha sido el aporte histórico de sus escuelas, enfoques y teorías, al desarrollo de nuestro país hasta el presente siglo XXI.
 5. Lograr que el estudioso de la ciencia administrativa, entienda y sea capaz de transmitir a otros, que ninguna actividad, propuesta o propósito, relativo a cualquier ciencia, puede alcanzarse si no es por medio de una organización adecuadamente administrada.
-

PRÓLOGO

La administración como ciencia, técnica o arte se ha llegado ubicar como un motor de desarrollo para las organizaciones las cuales están integradas por actividades y recursos (materiales, financieros, técnicos y humanos) que, para su uso racional, cuentan con estructuras (organigramas) racionalmente diseñadas, las cuales dividen de acuerdo a su especialidad dichas actividades y recursos buscando alcanzar su optimización.

Complementariamente es importante aclarar que unas organizaciones se orientan a la consecución de márgenes de utilidad o ganancias como las del sector primario, manufacturero o industrial o de servicios, y otras integradas a los poderes del Estado, y por lo tanto orientadas a la prestación de servicios sin ningún ánimo de alcanzar beneficios o ganancias.

La pregunta entonces, a las que necesariamente se arriba es ¿Cómo se logra que esas organizaciones con la estructura correspondiente, alcancen esa optimización?, y la respuesta es por medio de la Administración, ¿Por qué?, porque esta orienta y dirige cada acción, cada tarea, cada actividad de los componentes de la estructura a los objetivos que se persigan, por medio de la aplicación racional y coherente de su proceso administrativo y de sus componentes las teorías, principios, enfoques. Pero ¿Cuáles son los pasos que conforman ese proceso Administrativo?

La Planeación con sus principales elementos: la Planeación Estratégica, la táctica y la Operativa. La Organización, que divide en forma comprobadamente lógica, las actividades entre cada una de las unidades de la estructura, Finanzas, Producción, Recursos Humanos, Contabilidad, Finanzas y establece como coordinarlas. La Integración que provee a cada unidad por medio de una selección, inducción y desarrollo comprobadamente adecuado los recursos materiales humanos y materiales. La Dirección que una vez integrado el recurso humano, lo motiva, lo supervisa, lo dirige para que su conducta sea la conveniente para ellos y para la organización.

En la práctica, sin embargo, la mayoría de universidades con sus Facultades o Escuelas se han centrado en desarrollar en forma teórica y no práctica el conocimiento administrativo, con influencia de libros de origen extranjero específicamente europeo y estadounidenses, que se caracterizan por contar con un sistema mucho más complejo y desarrollado, siendo lo correcto desarrollar esos aspectos de acuerdo a la realidad de Latinoamérica y específicamente de Guatemala.

En ese sentido, el curso de Administración I, del Área común ha orientado o busca orientar cada uno de sus puntos programáticos hacia el campo de la creatividad, mejor si disruptiva, para que los alumnos aporten y desarrollen nuevas opiniones sobre la administración, y de esa manera, se deje de lado el actual proceso que consiste según lo manifiestan Bernal Torres y Sierra Arango, en solo formar profesionales para administrar, pero no para aportar nuevas ideas

PARTE I

IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES Y SU ADMINISTRACIÓN

Para plantear la importancia de la Administración de las organizaciones, es necesario entender que una organización es un sistema de recursos, mecanismos, procesos de transformación, coordinaciones y divisiones de trabajo por medio de los cuales se producen bienes y servicios que tienen como fin, la satisfacción de las necesidades ya sea de los clientes, los proveedores, la comunidad y de la sociedad en general.

Si esos bienes y servicios producidos por las organizaciones llenan las expectativas y realmente satisfacen las necesidades de sus usuarios, se les puede considerar como eficientes y eficaces y por lo tanto bien administradas, de lo contrario definitivamente no. **En este punto, es donde la Administración evidencia su importancia, pues es a través de ella que las organizaciones se tornan útiles y productivas.**

¿Pero entonces, como explicar la importancia de las organizaciones bien administradas, para la sociedad?, Para dar respuesta a este cuestionamiento, hay que partir del hecho de que no existe ninguna organización que no influya en algo, a las personas, grupos, bloques o sociedad en general o que no tengan algún grado de impacto sobre los mismos. Por ejemplo, si una organización presta un servicio vital para la sociedad, tal como la producción de electricidad, agua, salud, infraestructura etc. y se encuentra mal administrada incumpliendo con generar los bienes y servicios no solo necesarios si no idóneos para la satisfacción de sus necesidades, su impacto será entonces perjudicial y su influencia negativa, pero si por el contrario se encuentra bien administrada su impacto será positivo y satisfactorio.

En términos más genéricos, si un país u organización social, se encuentra mal administrada por las autoridades electas para tal fin, enfrenta el peligro de tornarse subdesarrollado y sujeto a conflictos sociales.

Consecuente con tal explicación, es conveniente apuntar, que al tratar de abordar soluciones a los problemas nacionales, que afectan e influyen en la sociedad, hay que partir de los modelos de organización y gestión de los entes productivos del país o empresas, que son los que inician la cadena de desarrollo y no limitarse al análisis de los componentes del medio ambiente externo de estas, como la economía, la tecnología y otros, no porque no sean importantes, sino porque los que producen los bienes y servicios son las empresas públicas y privadas, y si estas se encuentran mal administradas y por lo tanto producen sin eficiencia ni eficacia, su impacto negativo influirá indiscutiblemente, en muchos aspectos sociales y económicos tales como el Producto Interno Bruto, que representa la salud de la economía, el valor de todos los bienes y servicios en un periodo específico, en las inversiones, en la exportaciones, etc.

Otros países que se han distinguido como progresistas, atienden con dedicada atención el desarrollo de las organizaciones, promoviendo la competitividad, a través del mejoramiento del transporte, la eliminación de barreras aduaneras y tributarias, el desarrollo de su tecnología, la promoción del emprendedurismo, los cambios de gestión, la formación de bloques económicos y otros aspectos para promover el crecimiento de la empresa nacional, y todo porque están conscientes que un país se desarrolla si cuenta con Administradores capaces.

En virtud de lo anterior la importancia de las organizaciones adecuadamente administradas se resume en que impactan e influyen positivamente en la sociedad, porque satisfacen sus necesidades de bienes y servicios e influyen en su calidad de vida y allanan el camino a su desarrollo y progreso

1. LA ADMINISTRACIÓN: UNA NECESIDAD VITAL PARA LA SOCIEDAD Y LAS ORGANIZACIONES.

Es común y muchas veces tradicional, escuchar a expertos y profesionales de otras ciencias y disciplinas, expresarse y hasta opinar sobre situaciones administrativas en forma equivocada y hasta peligrosa para los intereses sociales y organizacionales, simplemente porque desconocen que el éxito de las organizaciones descansa en el perfecto manejo y conocimiento de la doctrina administrativa, eslabón que funde coherente y racionalmente cada uno de los elementos que conforman una organización léase tierra, trabajo y capital, hacia el logro eficiente y eficaz de los objetivos preestablecidos.

También es común que determinados jefes acostumbrados a mandar y ordenar no a dirigir y coordinar como si lo hacen los Administradores, fracasen irremediablemente en su organización y en otras organizaciones porque carecen de habilidades gerenciales, requisitos básicos de quienes ejercen una profesión y dirigen una organización. Recuérdese siempre y sin excepción alguna, quien está ocupando una posición directiva es responsable del éxito o fracaso de su gestión, junto a quienes haya nombrado como sus funcionarios directos.

Otra consideración del valor intrínseco de la Administración, es que la misma no descansa exclusivamente en el sentido común de quienes están a cargo de una organización, de ser así no existirían tantos problemas que las llevan al fracaso y a la quiebra, lo correcto entonces es razonar y diagnosticar cada situación dentro del contexto organizacional, tomando para el efecto como sustento indispensable la ciencia administrativa.

¿Pero porque aplicar la Administración, si se cuenta con la suficiente experiencia práctica?, Y la respuesta idónea y precisa, es que, si bien es cierto que los conocimientos y habilidades adquiridos con el tiempo y la experiencia son fundamentales y necesarios, seguramente el tiempo que utilizo en adquirirlos los hubiese podido minimizar y seguramente hasta optimizar si se hubieran provisto del conocimiento administrativo.

2. ACTIVIDADES QUE ATIENDE LA ADMINISTRACIÓN

Desde el origen de la humanidad, los seres humanos han desarrollado infinidad de actividades para lograr fines, que les permitiera satisfacer sus necesidades más ingentes, unas orientadas a los alimentos, otras a la seguridad, otras a la salud, la educación, la agricultura, la comunicación, la economía, las finanzas, la moral, la religión, el trabajo, la guerra, y miles más. Esas actividades las han dividido y ordenado para posteriormente asignarlas a equipos calificados para lograr mejores resultados satisfactorios, dando lugar al diseño de estructuras organizacionales u organizaciones.

Por lo tanto, es imposible desligarse de las organizaciones para el desarrollo de cualquier actividad, sin correr el riesgo de fracasar o perderse en el camino, pues estas constituyen el vehículo, para que estas se orienten hacia los objetivos buscados. Concluyendo cualquier conjunto de actividades de cualquier naturaleza para su desarrollo y éxito requiere de una organización, y cualquier organización requiere en su actuación o desarrollo de la Administración.

Un ejemplo práctico y real de la anterior afirmación, es cuando se proponen una serie de políticas públicas en el orden económico, pueden ser fabulosos y realmente necesarias, pero para su desarrollo, requiere de una organización, que divida y ordene las actividades y tareas que habrán de desarrollarse para su cumplimiento, pero principalmente de un proceso de gestión calificado que lo guie y oriente hacia los objetivos buscados en cada una de las políticas públicas en el orden económico que se hayan propuesto.

3. DEFINICION Y NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION

Muchos negocios, empresas u organizaciones, se han forjado y desarrollado en el tiempo sin un Gerente, Jefe o Coordinador formal o reconocido, y sin embargo han alcanzado el éxito y se han mantenido estables en el mercado donde funcionan, el verdadero problema y el fracaso seguro se hubiera presentado si dentro de esos

negocios ninguno hubiera jugado el papel de coordinador, director o Administrador de las acciones que se realizaban (aunque no fuera nombrado formalmente) y si el resto en consenso no lo hubieran aceptado y prestado la colaboración necesaria, en otras palabras si no se hubiera contado con alguien que dirigiera, coordinara y orientara las acciones del grupo para ir alcanzando los objetivos previstos. Siempre desde el mismo origen de la sociedad humana, los grupos de personas contaron con alguien que los guio, los dirigió descansando sobre determinadas formas o pasos de hacer las cosas y con los recursos limitados con que se contaban y que se distinguían en ese entonces a criterio del líder, por ser más adecuados que otros. Con el pasar de los años a esa acción se le denominó Administración.

4. ¿PORQUE ADMINISTRACIÓN Y NO OTRO TERMINO?

Para resolver el cuestionamiento anterior, se procederá a realizar un análisis del origen etimológico de su nombre, inicialmente obsérvese como se encuentra integrado El vocablo Administración

AD + MINISTRATIO

AD es un prefijo que al anteponerse a cualquier palabra modifica su sentido y **“MINISTRATIO”** que a su vez proviene de **“MINISTER”** o subordinado es un vocablo compuesto por **“MINUS”** que significa menos o menos que y del sub fijo **“TER”** que sirve como termino de comparación.

Entonces si al vocablo **“MINISTER”** que significa subordinado u obediente, se le antepone **AD**, entonces en vez de ser un subordinado se le proporcionará un sentido de superioridad.

Ad minister (administración), entonces significará dirección, coordinación, control, autoridad pues ordena, dirige, orienta, guía, mientras que minister por si sola significa el que realiza algo bajo la dirección de quien tiene el mando.

Por lo tanto, administración, constituye una función que se desarrolla mandando, coordinando o dirigiendo a otros que se caracterizan por ser subordinados.

En virtud de la anterior explicación, se espera que el lector entienda porque se llama Administración, y complementariamente se espera se encuentre ya, en capacidad de poder crear su propio concepto.

Pero lo más importante, se espera que entienda no solo memorice, porque los científicos lo dejan entrever y lo contemplan en las propuestas de definiciones sobre Administración que presentan en sus respectivas obras doctrinarias o teóricas.

5. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

Guzmán Valdivia “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”

V. Clushkou “Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la trasmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente”

Guzmán Valdivia “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”

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

J.D. Mooney “Es el arte o técnica de dirigir o inspirar a los demás, en base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”

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

Koont´z and O’donnell “Dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundadas en las habilidades de conducir a sus integrantes”

Javier Benavidez Pañeda “Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”

Antonio César Amarú “Es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la integración de los recursos, abarca cinco tipos principales de decisiones, proceso o funciones, planificación, organización, liderazgo, dirección y control”

George R. Terry “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”

Coulter y Robbins “Consiste en coordinar e integrar las actividades de trabajo, de modo que se lleven a cabo eficiente y eficazmente junto con otras personas y por medio de ellas”

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

Bernardo Klisberg “Trata en general de todas las organizaciones, es decir el ámbito de la administración no está constituido en forma exclusiva para un tipo particular de empresa, sino que su objetivo de estudio será la empresa pública, privada, o mixta, un hospital, organizaciones económicas, culturales, religiosas, sociales etc. Con o sin fines de lucro.

6. ANÁLISIS DE LAS DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN

Analizando el contenido de cada uno de los conceptos planteados se evidencia, que la Administración principalmente busca:

1. Alcanzar objetivos, mediante la colaboración de otras personas, ¿por qué?, simplemente porque una organización desarrolla varias funciones y un administrador, jamás estará en capacidad, de dominarlas, entonces su

atribución principal, es dirigir en un mismo sentido el desarrollo de las diferentes funciones.

2. La Administración, no puede ni debe, improvisar la actuación de las diferentes actividades que conforman la organización, entonces su papel se enfoca en planearlas estratégica, táctica y operativamente, dividir las de acuerdo a su naturaleza en las funciones que correspondan y generar un proceso idóneo de coordinación, integrar a las mismas el personal idóneo y los recursos necesarios y dirigir a quienes utilicen esos recursos hacia los objetivos establecidos.
3. La Administración debe desarrollar el mecanismo o acciones pertinentes para que las personas integradas a las diferentes funciones, se identifiquen y se comprometan voluntariamente a actuar con eficiencia y eficacia en el impulso de las diferentes actividades.

7. NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Ordenando cada uno de los aspectos básicos propios de la Administración, recogidos de los diferentes conceptos que la definen, se determina que la naturaleza, o conjunto de características que le son propias se resume en obtener resultados por medio de otros, crear y diseñar un ambiente en el que las personas al laborar o trabajar en grupo, alcancen metas con eficiencia, que la Administración concierne a todos los niveles de la organización, que su fin básico es generar valor agregado, que la Administración tiene que ver con la productividad, que aplica las funciones de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, que es interdisciplinaria o sujeta a relación y colaboración entre varias actividades, disciplina o ciencias, que es flexible por lo que sus acciones pueden ser reorientadas según convenga a intereses reales y finalmente que su aplicación es válida para cualquier tipo de organización ya sea pública, privada o mixta, y para toda especie de organismo industrial, comercial o de servicio..

Integrar esos elementos característicos de la naturaleza de la Administración, permite concluir, que además de que su función básica como lo define Koont'z y

Wehrich es: “Diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados” a dicha definición se le puede agregar otros elementos para llegar a conformar una definición integral, como la que se presenta a continuación:

Disciplina científica orientada a dirigir, inspirar y coordinar los esfuerzos de otros dentro de un medio ambiente idóneo, planeando y aprovechando en forma eficiente y eficaz las operaciones en cualquiera de los niveles jerárquicos de una organización u empresa, así como los recursos de que se dispone para lograr los objetivos.

Habiendo arribado a un concepto integral a través del análisis de la naturaleza de la Administración, es pertinente agregar que el valor agregado no solamente debe enfocarse al logro utilidades, sino también a otros fines como mayor posicionamiento en el mercado, aumento del precio de las acciones etc.

8. COMO LLEVAR A LA REALIDAD LA NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Al definir la Naturaleza de la Administración, se está haciendo énfasis **EN EL QUE HACER**, por lo que como complemento quien administra debe contar con elementos **PARA EL CÓMO HACER**. Es decir, que acciones realizar para que las características de la Administración se hagan realidad. Véase algunas propuestas:

-Simplificar y optimizar el trabajo, utilizando las técnicas, procesos, políticas que de acuerdo a la naturaleza de la organización sean necesarios.

-Generar y promover entre los miembros integrados a la organización, el uso eficiente y eficaz de los recursos limitados de la organización.

-Alcanzar no solo el bienestar y desarrollo interno, si no también promover el bienestar del entorno en que funciona la organización.

9. HABILIDADES CONCEPTUALES, HUMANAS Y TÉCNICAS INDISPENSABLES PARA ADMINISTRAR.

Una habilidad de acuerdo con el diccionario Larousse “es una cualidad de quien tiene capacidad para hacer algo bien”, está claro que esta capacidad es relativa, en el caso de la Administración pues cambia en su intensidad y destreza de acuerdo al nivel jerárquico dentro de una organización, en ese sentido es evidente que no siempre se requiere de la misma habilidad para atender situaciones de diferente orden, complejidad y naturaleza, por muchas razones, pero sobre todo por el nivel de responsabilidad, de riesgo y de amplitud, seguramente eso lo considero el señor Robert L. Katz cuando identifico tres destrezas o habilidades que deben tener los administradores: Habilidades conceptuales, humanas, y técnicas. Propuesta avalada por Koontz y Weihrich ^{3/}, quienes afirmaron: “Las habilidades Técnicas son de mayor importancia en el nivel de supervisión. Las habilidades humanas también son útiles para los intercambios con los subordinados. Por su parte las habilidades conceptuales y de diseño no son esenciales para los supervisores de nivel inferior.” Sin embargo, son básicas para sentar las bases que han de orientar a la organización en su camino hacia la consecución exitosa de su futuro.

Para entender con claridad porqué las habilidades de las personas varían en intensidad y profundidad dentro de los niveles jerárquicos, se hace la siguiente interpretación: quienes controlan y administran toda la organización, se encuentran a nivel ejecutivo y son los responsables de definir hacia donde se dirige, aquí es donde se requiere tener la capacidad para orientarse al todo, y diseñar y conceptualizar en forma genérica, o sea contar con habilidad conceptual, a nivel medio por su parte, o sea en los diferentes departamentos funcionales, el administrador se enfoca exclusivamente a la función que dirige y por lo tanto su habilidad debe ser técnica, Sin embargo los ejecutivos y jefes de departamento mantienen relaciones laborales y personales con las personas integradas a la organización, relación se da en todos los niveles con la misma intensidad, por lo que tanto los ejecutivos o autoridades superiores, las autoridades de nivel medio y

todo el personal, requieren de habilidades humanas para lograr que esas relaciones se den con éxito.

Por lo anteriormente planteado se concluye entonces que las habilidades, se aplican en cualquier nivel de la organización, pero que, varían en intensidad mientras suben o bajan dentro del esquema de la jerarquía, por ejemplo, la habilidad conceptual y de diseño, se presenta con más intensidad en la alta dirección o el nivel ejecutivo, pero pierde intensidad, eso sí, sin desaparecer en el nivel administrativo y aún pierde más intensidad en el operativo. La habilidad humana sin embargo mantiene la misma intensidad en cualquier nivel de la organización, mientras que la habilidad técnica presenta la mayor intensidad en el nivel operativo y muy baja intensidad en el nivel ejecutivo o de alta dirección, y una intensidad media en el nivel administrativo.

10. PRODUCTIVIDAD: EFICIENCIA Y EFICACIA

Como se ha venido refiriendo, la productividad, es parte integral de la administración en la búsqueda de sus fines preestablecidos, porque allana el camino para la consecución eficiente y eficaz de los objetivos y por ende del valor agregado, o utilidades para las empresas del sector privado, excelente educación para las organizaciones educativas, y generación de servicios que satisfagan en mayor proporción las necesidades de la sociedad para el Sector Público.

Para lograr la productividad, se hace indispensable utilizar en forma racional los **insumos** o recursos (humanos, financieros, físicos) limitados con que se cuenta de tal manera que le posibiliten la generación de productos que llenen los Estándares adecuados de calidad requeridos, En la práctica la productividad puede expresarse a través de la siguiente proporción analítica

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{PRODUCTOS} / \text{INSUMOS} \text{ (en cierto periodo y considerando la calidad)}$$

La proporción analítica anterior se explica con mayor amplitud a través de las siguientes consideraciones:

- 1). Si se consigue producir más con los mismos insumos. Es decir, racionalizar convenientemente los insumos principalmente para evitar desperdicios, y utilizar técnicas, procesos y acciones encaminadas al incremento en la producción.
- 2). Si se logra producir la misma cantidad de productos, pero utilizando menos insumos. Desarrollar procesos y técnicas orientadas, a reducir la cantidad de insumos, en el proceso de producción, con el fin de producir lo mismo, pero con un ahorro considerable de insumos. Y;
- 3). Si se logra cambiar la proporción favorablemente aumentando productos y reduciendo insumos. O ir tras lo ideal, siempre manejando políticas, procesos y acciones adecuadas, aumentar producción y reducir insumos.

Tradicionalmente se ha considerado que la productividad depende del trabajo de las personas, pero conforme se ha ido desarrollando el conocimiento de las diferentes organizaciones, se ha llegado a determinar que el aumento de la productividad depende definitivamente de la aplicación de los conocimientos de la administración, tal afirmación la hizo Peter F. Drucker (p.69) al referir “ La mayor oportunidad de aumentar la productividad se encuentra sin duda en el trabajo de conocimientos y específicamente en la Administración.

11. ADMINISTRACION CIENCIA O ARTE.

Harold Koont'z y Heinz Weihrich refieren “Administración como otras prácticas, es un arte, un saber práctico o (know-How).que Consiste en hacer las cosas de acuerdo con las condiciones de una situación” lo que permite determinar que cuando un Administrador está enfrentando situaciones específicas y probablemente temporales que en ese momento son importantes de atender, debe actuar con creatividad para hacerlo adecuadamente, lo que logrará mejor si aprovecha y utiliza los conocimientos administrativos organizados, que son los que constituyen ciencia. Al respecto Koont'z y Weihrich continúan agregando “La práctica de la

Administración es un arte, mientras que los conocimientos organizados que sustentan esa práctica pueden considerarse una ciencia.”

Si se analiza la anterior aseveración, es posible concluir que cualquier persona que está enfrentando situaciones propias de una organización o negocio, y no atiende necesariamente los conocimientos organizados de la ciencia administrativa, por desconocerlos, no considerarlos importantes o simplemente porque no le conviene o interesan, está actuando con arte aplicando sus facultades sensoriales, estéticas e intelectuales pero como un simple comerciante confiando en la suerte o un golpe de intuición, situación más que común en muchas organizaciones que al final resultan actuando con el tradicional esquema de prueba y error y que consideran de importancia fundamental el cómo se ha actuado en el pasado, y por más que se le repitan y reiteren los fracasos por errores repetidos, no visualizan la salida hacia el progreso y mejores resultados.

Y es que no debe dejar de considerarse que el desarrollo del arte o práctica de la Administración depende necesariamente del desarrollo de la ciencia, es decir que no puede haber arte sin ciencia para lograr resultados satisfactorios con mayor prontitud, y que toda ciencia que no se aplica a través del arte no se llega a concretar.

12. RELACION DE LA ADMINISTRACION CON OTRAS CIENCIAS Y TECNICAS

Como consecuencia de su esencia interdisciplinaria la Administración, obligadamente debe mantener una estrecha relación con otras ciencias sociales, exactas y también con técnicas de desarrollo, no solo para sustentar sus principios y teorías, si no con el fin de apoyarlas a encaminarse adecuadamente hacia la consecución de sus objetivos particulares, debe considerarse sin embargo que el hecho de que se dé esa coordinación y relación conveniente con otras ciencias no implica que pierda su especificidad, pues la administración como lo refiere el enfoque del proceso administrativo o enfoque operacional, conforma un núcleo central de conocimientos y teorías peculiares y cuando es necesario y conveniente

toma y asimila conocimientos de otros campos, ciencias, técnicas, y los integra con recursos científicos y teóricos prácticos sin perder por supuesto su esencia particular y propia. Véase.

1. Su relación con ciencias Sociales.

Sociología: Ciencia que estudia las sociedades humanas, la Administración en su desarrollo hizo acopio de muchos principios propios de la Sociología, como por ejemplo el comportamiento que tienen los individuos en su relación dentro del ambiente laboral.

Psicología: Ciencia que estudia los procesos mentales como la percepción, la memoria, el pensamiento y los sentimientos. Auxilia a la Administración brindándole el pleno conocimiento de los factores de personalidad de los seres humanos, y por lo tanto apoyándola en áreas como recursos humanos, motivación, encuestas de actitud y otras relacionadas.

Derecho: Conjunto de leyes y disposiciones a las cuales está sometida toda sociedad civil.

La Administración se ve influida en forma directa por la legislación del país en donde se aplica, por lo tanto, el Administrador debe conocer los ordenamientos vigentes que puedan afectar e influir sus decisiones.

Economía: Disciplina que se encarga del estudio de los modos de producción, el intercambio y distribución de la riqueza y el consumo de productos a nivel social. Apoya a la Administración brindándole información económica social en el medio ambiente externo, como base para la toma de decisiones.

Antropología: Ciencia que estudia al hombre como un ser animal y social. Muchos de los principios de la Antropología fueron tomados por la Administración para el desarrollo de sus enfoques, escuelas y teorías.

2. Su relación con ciencias Exactas

Matemáticas: Ciencia exacta que trata de los números y de las figuras geométricas, en su desarrollo aplica técnicas, métodos, procesos relacionados con la Administración, apoyándola en la toma de decisiones al fijar cursos valorados a través del uso y aplicación de los modelos matemáticos entre los cuales se pueden enumerar: La Investigación de Operaciones y otros modelos cuantitativos.

3. Su Relación con las Técnicas

Ingeniería industrial: Está constituida por series de técnicas administrativas que tienen por objetivo optimizar y desarrollar los procesos, sistemas, métodos en una planta industrial y aspectos técnicos de maquinaria y equipo, apoya a la

administración en la producción de bienes con técnicas como los estudios de tiempos y movimientos, el control de calidad, colas y otros.

Contabilidad: La Contabilidad se ocupa de registrar todas las operaciones mercantiles que realiza el industrial o comerciante, y como el proceso de producción y los negocios son áreas muy propias de la Administración, esos registros convertidos en estados financieros se llegan a constituir en un valioso instrumento para la toma de decisiones.

Estadística: Recopila, clasifica y presenta datos por medio de métodos y procedimientos, con la finalidad de ayudar en la toma de decisiones y en su caso predecir, estudia el uso y análisis de la información para proporcionar una guía en situaciones de incertidumbre.

En cuanto a la Administración la provee de información cuantitativa con el fin de que existan elementos objetivos y válidos para la toma de decisiones.

Cibernética: Estudia los mecanismos automáticos de la máquina, proporciona base a la Administración dentro del proceso de producción.

13. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION

Para aplicar con idoneidad y convenientemente la Administración en una organización, que como se explicó constituye un sistema integrado por recursos(humanos, materiales, técnicos, financieros etc.), los cuales para su correcta aplicación han sido divididos según su naturaleza por medio de una estructura u organigrama, se necesita dividirla en partes que se complementen convenientemente y sin orden alguno, para encaminarse a los objetivos establecidos previamente, y que además permita adherir técnicas, teorías, principios, enfoques, modelos etc., alrededor de cada una de ellas. ¿Cuáles son esas partes?, Al respecto muchos estudiosos han hecho sus respectivas propuestas de proceso administrativo, de las cuales a continuación se presentan algunas, tomando como referencia la investigación realizada por Koontz Harold en su libro Administración. Una perspectiva Global.

Autor	Año	Etapas			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando	Control
Isaac Guzmán	1961	Planeación	Organización Integración	Dirección Ejecución	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión Planeación	Organización	Comando coordinación	Control
Koont'z & O'donell	1955	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
Robert Buchele	1976	Planeación	Organización Staffing	Liderazgo	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación coordinación	Control
Burt. K. Scanlan	1978	Planeación Toma de decisiones	Organización	Dirección	Control
George Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización Obtención de recursos	Dirección	Control
Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
Agustin Reyes Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización Integración	Dirección.	Control

Cuadro 3. Propuestas o Criterios sobre el Proceso Administrativo.

Referencia: Koont'z Harold, Administración. Una perspectiva global, 11ª. Ed. McGraw-Hill, México, 1998. Pp. 21-30.

De todas las propuestas sobre el proceso Administrativo, hechas entre las décadas del cincuenta al ochenta, y que por su validez y lógica no han perdido su importancia, se tomara como referencia en el presente documento la hecha por el maestro Alec Mackenzie, que dividió para su aprendizaje y conocimiento a la Administración en cinco funciones: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, no sin antes hacer la salvedad de que el resto de procesos propuestos están contenidos en dicho proceso directa e indirectamente y que las diferencias son mínimas.

PARTE II

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

El mundo inicio una profunda transformación, económica, social y tecnológica, a partir de la Revolución Industrial, que tuvo su origen en Inglaterra, en la segunda mitad del siglo XVIII, y que se desplazó en su esencia en un ritmo acelerado hacia el resto de Europa y Estados Unidos, hasta el año de 1840, en su primera etapa y hasta 1870 en su segunda etapa, generando grandes transformaciones principalmente en los campos tecnológicos y económicos y de la economía rural que usualmente se ocupaba de la agricultura y el comercio de los productos obtenidos de esa actividad, hacia una economía urbana caracterizada por la industrialización y el mecanicismo.

La transformación técnica se hizo evidente por las aportaciones hechas por grandes inventores, como James Watt, que inventó la máquina de vapor, el aparecimiento del ferrocarril a vapor y los barcos, el motor de combustión interna y de energía eléctrica y de otras maquinarias realmente innovadoras.

El problema fundamental que trajo consigo ese desarrollo se puede resumir en el hecho de que provocó problemas sociales y principalmente problemas laborales, incentivando la organización de grupos ideológicos como el sindicalismo, el socialismo, el comunismo y el anarquismo brotados para defender sus intereses contra los abusos y explotaciones de los nuevos industriales.

Ante estas situaciones quienes tenían en propiedad los medios de producción, voltearon la vista a los científicos, académicos e investigadores para que les proveyeran soluciones para enfrentar las crisis, surgiendo impulsores y estudiosos como Frederick W. Taylor, Henry Gantt, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Fayol, Hugo Munsterberg, Walter Dill Scott, Max weber, Chester Barnard y otros.

Pero quienes fueron estos grandes aportadores a la ciencia de la Administración, que con sus propuestas generaron una profunda transformación en las organizaciones que funcionaban principalmente delegando en sus trabajadores los

procesos de planeación, de producción y las metodologías de trabajo a organizaciones basadas en conocimientos organizados o científicos.

Para dar respuesta a la inquietud planteada en el párrafo anterior, se partirá explicando que para proponer enfoques que enfrentaran la problemática surgida cada autor o autores se adhirieron a una escuela o enfoque, por medio de la cual buscaban lograr resultados idóneos a la problemática surgida o prevaleciente en el momento.

Al respecto Antonio César Amarú, al referirse a dichas escuelas refirió, una escuela es: “Una línea de pensamiento o un conjunto de autores que utilizaron el mismo enfoque, eligieron el mismo aspecto específico para analizar o adoptaron el mismo raciocinio”

Y para ejemplo concreto y válido de la anterior afirmación, a continuación, se presentan algunas Escuelas que aportaron grandes conocimientos en el campo de la Administración o gestión de las Organizaciones y que se dividieron en grupos que perseguían similar pensamiento como, por ejemplo:

1. Las Escuelas de Pensamiento Clásico a las que se adhirieron las siguientes Escuela de Administración Científica de Frederick. W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank y Lillian Gilbreth y Escuela de Teoría Moderna de la Administración Operacional, de Henry Fayol.
2. Las escuelas Humanistas que buscaban el bienestar de los trabajadores como las propuestas por Elton Mayo y Burocrática de Max Weber.
3. Las del Comportamiento de Hugo Munsterberg, que centraron la administración en la conducta o comportamiento.
4. Las que se orientaron hacia la Teoría de sistemas como la de Chester Barnard que consideraban a las organizaciones como sistemas abiertos con un estrecho contacto con el medio ambiente externo.
- 5 Las Escuelas que tomaban cualquier tendencia según las circunstancias, llamadas de contingencias o situacionales.

6. Otras menos impactantes como la matemática, la de Decisiones, y finalmente las de tendencias contemporáneas como la de Reingeniería, Calidad total, etc.

1. Escuelas de Pensamiento Clásico.

1.1 Escuela de Administración Científica

La transformación económica, social y tecnológica producto de la revolución industrial, trajo consigo la necesidad de diseñar y mantener nuevos métodos de administración, para lograr el incremento de la eficiencia y eficacia en las organizaciones, siendo una de las primeras propuestas para tal fin la Administración Científica presentada en el año de 1880 por Frederick W. Taylor, a través de la Asociación Estadounidense de Ingenieros Mecánicos. ASME, de la cual era miembro y después Presidente. El contenido total de la propuesta de la Administración Científica se desarrolló en tres etapas las cuales se explican brevemente a continuación:

a. Primera Etapa de Implementación de la Administración Científica.

En esta etapa, y con el apoyo de ASME, los estudiosos y propulsores de la Administración científica, se dedicaron a analizar el problema de los salarios, que era el más predominante de la época, y que consistía en la renuencia de los obreros a desempeñarse de acuerdo a los requerimientos que exigían los ingenieros y los patrones por considerar que los beneficios de su trabajo los recibían los patrones, principalmente por el sistema implementado de pago por día trabajado y por pieza producida.

Consecuente con ese problema en el año de 1885, Taylor, presentó a ASME, el libro "A PIECE RATE SYSTEM", Un Sistema de remuneración por piezas, su primera obra sobre la Administración Científica, donde planteaba la necesidad de descubrir o establecer el tiempo necesario para que un individuo utilizando todo su potencial terminara una tarea, y así poder establecer la paga, de tal modo de que se esforzara cada vez más para recibir una buena remuneración.

La resolución del problema, entonces, se solucionaría, al establecer según su obra, el tiempo y velocidad máxima para terminar un trabajo, a esta solución le llamo "Estudio Sistemático y científico del tiempo", pero en qué consistió este estudio, en descomponer una tarea en elementos o partes, y con la ayuda de empleados, calcular los tiempos estándares de su realización.

Ya definidos los tiempos se procedía a su valoración en dinero, y de esa manera establecer el justo salario de los trabajadores, quienes según la lógica incrementarían sus salarios si se esforzaban más.

b. Segunda etapa de implementación de la Administración Científica.

Esta etapa dejo de lado la búsqueda de la productividad de los obreros, y por ende del salario más justo, por considerar que el centrarse solo en ese punto, no resolvía el problema, pues en la práctica vivida en las fábricas se pudo establecer que el problema era mucho más complejo, lo que llevó a Taylor a concluir que era conveniente y recomendable orientarse al diseño y mejoramiento de los métodos de trabajo, lo que dio inicio a lo que luego se conoció a principios del siglo veinte como Administración de Operaciones.

A través de la Administración por Operaciones, Taylor hizo una distinción característica entre el hombre promedio o común y el que llamó hombre de primera clase o motivado y consiente de trabajar sin desperdicios de tiempo y sin restricciones de producción, es decir, sin metas de producción.

El hombre de primera clase según lo define Taylor, debía ser seleccionado científicamente y con estímulos financieros, concluyendo que si no tenía estímulos o si se les sujetara a presiones para reducir su producción se volvería ineficiente.

Además de lo anterior en esta etapa también se presentaron aspectos como estandarización de herramientas y equipos, Programación de operaciones y estudios de movimientos y presentó los que llamo principios de la Administración Científica:

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA	
I	Selección y Capacitación del personal
II	Salarios altos y costos de producción bajos
III	Identificación de la mejor manera de ejecutar tareas
IV	Cooperación entre la administración y los trabajadores.

Cuadro 4, Principios de la Administración Científica (segunda etapa)

c. Tercera etapa de implementación de la Administración Científica

El contenido de la Administración de Operaciones, propuesto en la segunda etapa, se continuó utilizando con algunas diferencias en el libro publicado por Taylor en el año de 1911, “Principios de Administración Científica” observándose algunas diferencias en los principios.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA	
I	Desarrollar cada una de las operaciones de trabajo con enfoque científico.
II	Selección Científica de los obreros, enseñanza, capacitación y adiestramiento.
III	Colaboración directa y amable con los obreros para que trabajen de acuerdo a la ciencia.
IV	Trabajo y responsabilidad compartida entre los Gerentes y obreros.

Cuadro 5. Principios Fundamentales de la Administración Científica. (Tercera etapa)

Uno de los cambios, más evidentes es que en la tercera etapa, se propone que la parte intelectual, conceptual o científica se aparte de las fábricas y se concentre en un Departamento de Planeación y que se distinga lo filosófico de los mecanismos o técnicas de la administración y que se tenga en cuenta que la productividad es resultado de la eficiencia y no de la maximización de esfuerzos.

Frederick w. Taylor (Padre de la Administración Científica) y su aportación a la Administración científica.

Nació el 20 de marzo de 1856 en Pensilvania, Estados Unidos y falleció el 21 de marzo de 1915, Fue el creador, dirigente y líder más destacado de la Escuela de Administración científica, y el que hizo la mayor cantidad de contribuciones a su desarrollo, hombre de cualidades reconocidas siendo una de ellas la humildad pues a pesar de provenir de una familia muy acaudalada de la época y de haber aprobado su examen de admisión en la Universidad de Harvard, insistía en laborar como obrero, así fue que en la década de los setenta del siglo XVIII, ingresó a una fábrica productora de bombas hidráulicas donde se desempeñó como tornero, siendo en esa actividad donde empezó a analizar y observar las relaciones de los obreros, con sus superiores las cuales calificó de ingratas y malas. Posteriormente en los finales de esa década ingreso a la empresa Siderúrgica Midvale Steel, trabajando hasta 1890, su primer trabajo fue como obrero y su último trabajo fue como Ingeniero, época que le sirvió para completar sus estudios sobre Administración, habiendo detectado que las principales barreras en el campo de las operaciones (mismas que no han perdido vigencia hasta el día de hoy), entre otras son las siguientes:

1. Falta absoluta de división entre las responsabilidades de los gerentes y de los obreros.
2. En la producción se presentaban conflictos por la cantidad de producción entre obreros y capataces, pues mientras los primeros consideraban que no podrían producir más, los segundos aseguraban que sí.
3. No se contaban con Departamentos organizacionales.
4. No existía políticas de recompensas para premiar el esfuerzo de los obreros.
5. Los trabajadores eran obligados a realizar tareas en las cuales no eran capacitados.
6. Existía irresponsabilidad de los obreros para cumplir con sus obligaciones.
7. No existían planes y conocimientos organizados por lo que los capataces se basaban en su intuición para trabajar.

Habiéndose dedicado en su vida profesional a buscar los mecanismos para solucionarlos.

Sus últimas actividades profesionales fueron como Gerente de una empresa dedicada a la fabricación de papel, consultor de empresas y finalmente en Bethlehem, una empresa muy compleja con 4,000 empleados donde tuvo la oportunidad de poner en práctica los principios de la Administración Científica, al dejar esta empresa partió a Filadelfia, para finalmente antes de morir crear la Sociedad para la Promoción de la Administración Científica.

Decidido a solucionar problemas detectados en su vida laboral inició lo que se llegó a conocer como el Taylorismo y más tarde como Administración Científica.

Henry Laurence Gantt (Padre de la Gestión) y su aportación a la Administración Científica.

Nació en una plantación de Maryland, Estados Unidos en 1861 y murió en una hacienda de Nueva York, Estados Unidos en 1919. Ejerció la profesión de Ingeniero Industrial Mecánico, con la que se desarrolló en la empresa Siderúrgica Midvale Steel, donde tuvo la oportunidad de trabajar con el Ingeniero Frederick W. Taylor, a quien llegó a respetar y admirar haciéndose su más ferviente discípulo y colaborador, aportando para sus teorías más connotadas las investigaciones y estudios que realizó orientadas al control y planificación de las operaciones productivas mediante el uso de técnicas gráficas, entre las que se encontraba el Diagrama de Gantt, diseñado para utilizarse para planificar el tiempo. Además de esas propuestas e investigaciones se dedicó a escribir siendo una de sus obras más importantes y reconocidas "Trabajo, Salarios y Beneficios".

Sin embargo, no obstante haber seguido como profesional y colaborar con el trabajo de Taylor, durante casi catorce años, sufrió la decepción de escuchar y compartir grandes críticas a ese trabajo, al que tildaban de deshumanizado, ya que no seguía la línea de su pensamiento pues su esencia como profesional se perfilaba a la humanización en el trabajo, a la dignificación del trabajador, a su desarrollo a través de la capacitación y al adiestramiento, por lo que optó por tomar distancia.

Se sabe que su ideología, era comunista, y que era estudioso de las obras de Marx, llegando a afirmar “El comunismo es el futuro para la libertad del pueblo”

Frank Bunker Gilbreth nacido en Fairfield, Maine en 1868 y fallecido en MontClair, Nueva Jersey en 1924 y LILLIAN MOLLER GILBRETH nacida en Oakland, California el 24 de mayo de 1878 y fallecida en Phoenix, Arizona el 2 de enero de 1972. Y su aportación a la Administración Científica

Lillian realizó estudios de doctorado en Psicología, desarrollándose principalmente en el área de la Ingeniería Industrial, se le llegó a considerar como la primera Psicóloga Industrial y de Organizaciones. Junto con su esposo se especializaron en Eficiencia y contribuyeron al desarrollo del estudio de movimiento.

Laboralmente, se distinguió por su amplio conocimiento administrativos llegando a ser asesora oficial de los presidentes de los Estados Unidos: Herbert Hoover, Franklin Delano Roosevelt, Dwight d. Eisenhower, John Kennedy y Lyndon Johnson.

Frank Bunker Gilbreth, por su parte inició su carrera como albañil, habiéndose superado hasta llegar a ser contratista en Boston, con su esposa ideó los procesos para realizar trabajos en partes establecidas, contribuyendo en el desarrollo de los estudios de tiempos y movimientos.

Entre sus logros profesionales pueden enumerarse como mínimo los siguientes: fundó Frank B. Gilbreth, Ingenieros Asesores en 1911, condujo La Escuela de Verano de Gerencia Científica en Providence, junto a su esposa, Escribió y promovió la teoría de Gerencia Científica en 1911, se dedicó al estudio de la fatiga en 1911.

Como se puede deducir, con sus aportaciones introdujeron la ciencia en cada una de las operaciones productivas, buscando con ello la eficiencia y la eficacia, base

de la productividad, lo que vino a fortalecer el principio de la Administración Científica referente al desarrollo operativo con ciencia.

Los Gilbreth poseen una exposición permanente en un salón, dedicado a ellos en el Museo Smithsonian y su retrato cuelga en el National Portrait Gallery.

1.2 Escuela de Teoría Moderna de la Administración Operacional

El principal exponente de esta Escuela, es el francés Henry Fayol, quien nació en el año de 1841 y falleció en el año 1925, considerado el padre de la Administración Moderna, principalmente por haber sistematizado el estudio de la administración, y no por ser el primero en haber realizado estudios en el campo del comportamiento gerencial ya que previo a sus investigaciones y conclusiones otros estudiosos habían sentado bases en ese campo.

Lo novedoso de sus conclusiones era que él sostenía que las prácticas administrativas, son patrones o modelos para hacer otras cosas de forma similar, o en otras palabras que las prácticas administrativas pueden ser utilizadas para resolver otros casos similares en el futuro, conclusiones que le sirvieron de base para estructurar una doctrina administrativa congruente y necesaria para las organizaciones.

Al igual que Frederick W. Taylor, Fayol, era seguidor de los métodos científicos, sin embargo, al contrario que Taylor, sostenía que había que enfocarse en la organización total, es decir en el todo y no en funciones específicas de la organización.

Y reforzaba su pensamiento al afirmar que contrario a las creencias de la época los gerentes no nacen, se hacen, que pueden ser capacitados y desarrollados para que logren resultados satisfactorios, y que la Administración es totalmente susceptible de ser enseñada y desarrollada, si se conocen sus principios o conceptos que sirve de base para realizar cualquier razonamiento, razón por la cual propuso catorce, con la salvedad que estos no eran definitivos ni únicos, si no necesarios.

No.	PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
1	División del Trabajo
2.	Autoridad
3.	Disciplina
4	Unidad de Dirección
5	Unidad de Mando.
6	Subordinación del interés particular al bien común
7	Remuneración
8	Centralización
9	Jerarquía
10	Orden
11	Equidad
12	Estabilidad de Personal
13	Iniciativa
14	Espíritu de equipo.

Cuadro 6. Principios de la Administración

Principales aportes de Fayol a la Ciencia de la Administración.

1. Estructuración de seis actividades básicas y necesarias para las organizaciones: Técnicas, Comerciales, de Producción, Financieras, de Seguridad y Administrativas que se aplican cuando por la comunicación y la autoridad se vinculan con los cargos.
2. Propuesta de catorce principios de administración.
3. propuesta de algunos procedimientos para el cumplimiento de los principios: Análisis de cargos, organigramas o cuadros de organización, estudios generales, informes a los jefes, conferencias de los jefes para mantener la comunicación y otros.
4. Cualidades necesarias para administrar (físicas, mentales y morales)
5. Mecanismos para que la Administración sea estudiada como doctrina, en escuelas y universidades.
6. Elevar a la Administración a la categoría de Ciencia.

Aunque se llegó a afirmar que las teorías promovidas por Henry Fayol, eran más humanizadas que las teorías propuestas por Frederick Taylor, también se llegó a

afirmar que las teorías de Fayol truncaban el crecimiento de los empleados, pues los encerraba entre formalismos y los marcaba por la jerarquía.

2. Escuelas de Pensamiento Humanista o de relaciones Humanas.

2.1 George Elton Mayo. (1880-1949) y su aportación a la Escuela Humanista

Este Profesional de la Psicología, se dedicó a la docencia en áreas como la Filosofía, la Lógica y la Ética, y a investigaciones en el campo de las actitudes y de las reacciones psicológicas, siendo su estudio más importante y reconocido el que realizó en Hawthorne Illinois, con el objeto de evaluar las actitudes y reacciones psicológicas de los empleados en el desarrollo de sus labores.

Se preocupó porque los Gerentes o encargados de trabajo en las organizaciones, reconocieran y comprendieran que las personas no son objetos de producción, si no personas con deseos, motivaciones, instintos y objetivos que deben ser satisfechos.

Y determinó a través de sus estudios que la actuación laboral de las personas depende necesariamente de factores físicos, psicológicos y sociológicos que le rodean el desempeño de su trabajo y que las relaciones humanas son vitales para el fortalecimiento emocional, por lo que lo más indicado es integrar en grupos de trabajo a las personas.

2.2 Oliver Sheldon (1894-1951) Y su aportación a la Escuela Humanista

Este connotado profesional de la Psicología, insistió al igual que sus colegas e integrantes de la misma Escuela, que todo lo mecánico era secundario al elemento humano, insistiendo en que todo administrador o encargado de personal debe tratar a sus subordinados con justicia, pero sobre todo con honestidad, agregando que todo lo producido a través de la administración industrial debe estar al servicio directo de su medio ambiente externo, y que la industria en todas sus manifestaciones existe para el bienestar de la comunidad a la que debe proveer de todos los bienes y servicios necesarios para satisfacer sus necesidades, pero lo más significativo es que sostiene que la Administración está separada del capital y

de la mano de obra y está dividida en tres partes: Administración, Gerencia y organización.

Su aportación bibliográfica la hizo en el año de 1923 con el libro “FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION”

Mary Parker Follet (1868-1933) Y su aportación a la Escuela del

3. Escuelas con pensamiento enfocado al Comportamiento Humano.

De acuerdo a esta Escuela, la Administración en su desarrollo, debe enfocarse fundamentalmente en la conducta humana, o forma de conducirse o comportarse de las personas, es decir se debe diseñar, implementar y mantener acciones, estrategias orientadas especialmente a ellas, con la seguridad que en esa forma se alcanzaran los objetivos predeterminados en la organización, en ese sentido, todas las acciones o recomendaciones propuestas por esta Escuela se circunscriben especialmente a lo siguiente:

- Buscar los mecanismos necesarios para ir incrementando cada vez más, la influencia sobre las personas.
- Desarrollar con amplitud prácticas de relaciones humanas como capacitación, y comunicación.
- Aprovechamiento del ambiente para mejorar el comportamiento.
- Desarrollar las formas y acciones para la resolución de conflictos.
- Ocuparse de las necesidades y de las diversas motivaciones del personal.
- Atender todos los temas de motivación en las jefaturas de la organización.
- Considerar en el desarrollo empresarial, lo estipulado por las ciencias sociales.
- Estar al tanto de la mejoría de los aspectos físicos que rodean el trabajo, como iluminación, aire acondicionado, temperatura, ruido. Y otros.
- Diseño y puesta en práctica de técnicas para la selección de personal.
- Estudiar y solucionar las causas de aburrimiento en el trabajo.

3.1 Hugo Munsterberg (1863-1916) y su aportación a la escuela del Comportamiento.

Es uno de los principales exponentes de la Escuela del Comportamiento, y se especializó en la aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas psicológicas para lograr el incremento de la productividad, casi la exclusividad de sus teorías se orientaban al desarrollo o influencia de las personas, alrededor de las cuales a su criterio se encontraba las causas de la productividad, llegando a afirmar que para lograr el incremento acelerado de la productividad debe considerarse tres formas principales: 1. Encontrar mediante pruebas psicológicas a la persona idónea para el trabajo. 2. Crear las condiciones psicológicas ideales para lograr contar con los mejores trabajos. 3. Influir psicológicamente al personal para lograr que desempeñen mejor su trabajo. Su principal obra fue "INDUSTRIAL AND EFFICIENCY PSYCHOLOGY."

Comportamiento.

Su mayor aportación a la escuela del Comportamiento, casi no difieren de las aportaciones de sus colegas Psicólogos, por ejemplo ella sostenía que para que una sociedad fuera productiva debía atender los deseos motivacionales del individuo y del grupo al que pertenece, que la autoridad ofende las emociones de los subordinados proponiendo una autoridad de funciones en la cual cada persona tenga autoridad sobre su propia área de trabajo, y que para el mejor rendimiento laboral la presencia de los líderes es indispensable, afirmando al respecto que estos no son difícil de encontrar pues no nacen si no que pueden ser formados a través de la enseñanza y la educación.

Su aportación bibliográfica al campo fue "LA ADMINISTRACION COMO PROFESION."

Otros autores e investigadores: A los anteriores autores e impulsores de la Escuela del Comportamiento se pueden agregar Kurt Lewin (1890-1947), que aportó elementos sobre el liderazgo, la comunicación, las normas sociales, la atmósfera grupal, la conducta humana, la influencia grupal y otros temas relacionados, Chester I. Barnard (1886-1961), que aplicó conceptos sociológicos a la Administración y

abordó el tema de la coordinación de las actividades en una organización y de las cualidades fundamentales que deben llenar los ejecutivos en las empresas.

En la Escuela del Comportamiento Humano se promueve que no son los factores materiales, sino los psicológicos y los sociológicos los que más aportan al incremento de la productividad en el trabajo.

4. Escuela Neo Humano Relacionista.

Esta Escuela se opone a la teoría clásica orientada al comportamiento humano, considerándose por su contenido una extensión de la teoría de las relaciones humanas, en su proceso crítico se opone a la burocracia de Max weber y a la forma en que está analizada la teoría de las relaciones humanas, porque según interpretan no consideran el comportamiento individual de las personas.

Su interpretación o explicación administrativa es que para alcanzar la productividad de las organizaciones se debe analizar a las personas en su desarrollo laboral, pero en forma individual.

Los más importantes aportadores a esta proposición son Abrahán Maslow, Herzberg, Douglas McGregor, Rensis Likert y Cris Argiris.

4.1 Abrahán Maslow () y su aportación a la Escuela del Neo Humano Relacionista.

Psicólogo profesional que sostenía que el ser humano está sujeto a diferentes necesidades las cuales en su manifestación se presentan en forma jerarquizada

- Necesidades Fisiológicas, son las más importantes pues de su satisfacción depende la vida
- Necesidades de Seguridad, se refiere básicamente a estabilidad, protección y seguridad laboral.
- Necesidades sociales, participación y aceptación social.
- Estima, habiendo sido aceptado en un grupo, el individuo necesita ser estimado por los integrantes de ese grupo.

-Autorrealización, cuando el individuo hace y se desenvuelve en lo que realmente le agrada.

4.2 Herzberg (), Y su aportación a la Escuela Neo Humana Relacionista.

Autor y propulsor de la Teoría de los factores, que promueve que la conducta del ser humano se rige por dos factores: Factores Motivacionales que se relacionan directamente con el trabajo que realiza la persona y Factores Higiénicos que pueden ser detectados en el ambiente laboral y que son conducidos por la empresa. Ejemplo práctico, me gusta el trabajo que realizo y las condiciones físicas en que lo desarrollo. Sin embargo, sostiene que las necesidades jamás podrán ser satisfechas en forma total.

4.3 Douglas Mcgregor. Y su aportación a la Escuela Neo Humana Relacionista.

Psicólogo estadounidense y profesor de la universidad de Harvard, sus obras literarias "El lado humano de la Empresa" y "Psicología Industrial" promueven que el comportamiento humano puede ser estudiado desde diferentes posiciones lo cual puede ampliarse en sus aportaciones: La Teoría General de Dirección y las Teorías Administrativas "X" e "Y", cuyos supuestos son para la primera: La gente tiene aversión al trabajo, para que trabaje debe ser castigada y amenazada, prefiere ser dirigido para eludir cualquier responsabilidad por fallas. Y para la segunda: El desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego, el común de la gente aprende en condiciones adecuadas, cada persona logrará los objetivos empresariales siempre y cuando logre los suyos, nunca se utiliza la capacidad total de la gente, la creatividad e ingenio es común en la gente.

4.4 Strauss y Sayles. Y su aportación a la Escuela Neo Humana Relacionista.

Estos dos estudiosos de la Administración, consideraron que las teorías "X" y "Y" eran demasiado radicales, por lo que había que crear una teoría que las equilibrara, proponiendo la Teoría "Z" cuyos supuestos básicos era que a la gente le gusta sentirse importantes, y le gusta ser informada de lo que sucede en la empresa y que se le reconozca cuando realiza un trabajo adecuadamente.

-Otros autores y su aportación a la Escuela Neo Humano Relacionista.

Otros autores que aportaron a la Escuela fueron CRIS ARGYRIS , que considero que los individuos integrados a las organizaciones fueron capacitados en forma diferente a lo que se le exige en las organizaciones, por ejemplo se le capacita para que dirija y al ingresar a la organización se le exige que se subordine a las reglas, se le capacita para que sea activa y al ingresar se le exige que sea pasiva, por tal razón en su obra “Personalidad y Organización” analiza el desajuste e incongruencia entre lo estudiado y lo exigido en las organizaciones. RENSIS LIKERT que sostiene que todas las organizaciones sin excepción, son diferentes por lo que antes de decidir qué tipo de dirección se debe utilizar Autoritario, arbitrario, consultivo o participativo hay que realizar un estudio analítico de la organización que se trate.

5. Escuela Matemática de la Administración

Aunque la matemática es de uso reciente en el campo de la administración, esta se aplica con mayor incidencia en el campo específico de las decisiones, cuando estas se comprueban son programables, en el campo de las operaciones a través de técnicas como la Teoría de juegos, de Colas, de Diagramas, de Programación de probabilidad y de estadísticas y de la programación en general.

La mayor crítica de esta Escuela, es que se orienta a los niveles operativos o próximos a campos de ejecución, por ejemplo, problemas o crisis en recursos humanos, o en el área de comercio o de finanzas. Finalmente es importante agregar que la Escuela Matemática, aplicada a la Administración se conoce como Investigación de Operaciones.

6. Escuela de la Administración Empírica o por Costumbre.

La Escuela de la Administración Empírica, se basa en el hecho de que quienes se dedican a la función de Administración o de Gestión, para el desarrollo de sus decisiones se basan en la experiencia y en la observación, y por la ejecución de

acciones tomando como referencia la forma en que se ejecutaron en el pasado, la costumbre o bien la tradición.

Su objetivo fundamental es eludir totalmente los errores, tomando como base el pasado reciente o lejano.

- Ernest Dale (Padre de la Escuela Empiriologica) y su aportación a la Escuela Empírica.

Economista Alemán, cuyas obras “Las grandes organizaciones” y “Administración Teoría y Práctica” señalan o dejan entrever que el principal medio para transferir la experiencia a los alumnos es el uso y aplicación de casos reales. Y que en la práctica debe usarse la investigación más inmediata, pretendiendo con lo anterior que los problemas se solucionan en forma más efectiva.

- Lawrence Appley y su aportación a la Escuela Empírica.

Investigador y estudioso de la Administración, que buscó desarrollar y mejorar los métodos administrativos a través de la mejora de las habilidades y técnicas administrativas.

- Dale Carnegie y su aportación a la Escuela Empírica.

Propuso caminos o sendas para relacionarse adecuadamente con la gente y sobre todo influir en ellos. Promueve la motivación y afirma que cualquier Sistema que se utilice para motivar puede ser bueno siempre y cuando logre su objetivo motivar.

- Peter Drucker y su aportación a la Escuela Empírica.

Sostiene que el éxito y buen resultado de las organizaciones depende de la atención que se les preste a los objetivos. Propone y se dedica al desarrollo de la Administración por Objetivos.

PARTE III

RESPONSABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES CON LA SOCIEDAD.

Anteriormente se explicó, cual es la importancia de las organizaciones en la sociedad, en este punto se evidencia que dichas organizaciones también tienen responsabilidades con esa sociedad, pues cuando quienes las dirigen actúan buscando satisfacer sus necesidades, en el intento pueden beneficiarla o perjudicarla dependiendo como lo hagan.

En virtud de lo anterior lo ideal, es que consideren desde el interior de sus estructuras, los intereses de las fuerzas exógenas, que, aunque no pueden innovar o acoplar a sus planes, si pueden responder a ellas evaluándolas o monitoreándolas para conocerlas a profundidad, pues en la práctica, estas, al contrario, si tienen influencia directa sobre la funcionalidad de las organizaciones. Un ejemplo sencillo de lo explicado, se da cuando una empresa intenta seguir operando con maquinaria obsoleta como máquinas de escribir, intentando influir en sus clientes, mientras la competencia se ha actualizado con tecnología contemporánea. El resultado es el fracaso y la pérdida de oportunidades.

Las organizaciones deben saber que se encuentran influidas por el ambiente externo principalmente en los campos tecnológicos, ecológicos, sociales, políticos y jurídicos, económicos y éticos, pero principalmente deben saber que para ser exitosos deben aprender a relacionarse con ellos.

Mecanismos para Operar en ese Ambiente Externo.

Aprender a operar en un ambiente externo, implica estar conscientes que las organizaciones son parte de un todo conformado por muchas organizaciones cada una con intereses diferentes, objetivos diversos, pero con determinada influencia unas con otras, es decir, con cierto poder moderado, pero determinantes en sus acciones lo que Koont'z & Weihrich llama sociedad plural.

Por ejemplo, en la sociedad del país, existen requerimientos de los ambientalistas que deben ser considerados por otros grupos como los de los negocios o los

prestadores de servicios públicos pues así está establecido en las leyes. Los empresarios por su parte influyen con sus intereses a través de la Cámara de Comercio, Industrial etc. Sobre otras organizaciones por lo que éstas las deben de tomar en cuenta.

Otro elemento influyente, tal vez el más acérrimo es la tecnología, o suma de conocimientos que guían en la manera de realizar la producción, procesos de recursos humanos, mercadotecnia, aspectos jurídicos, y miles de aspectos más, y que dan cabida a la tan necesaria innovación consistente en aprovechar y comercializar los resultados de la invención de nuevos productos, nuevos procesos, nuevas estrategias de mercadeo etc.

Hay que considerar que las innovaciones pueden manejarse en dos sentidos: Haciendo mejoras, cambios o mejoramientos a los conocimientos ya existentes en las organizaciones o sea innovaciones incrementales. Y la otra forma es utilizando nuevos métodos, productos, materiales, es decir realizando cambios radicales y totales, en una forma disruptiva.

Finalmente, está la influencia ecológica, referente a la relación de las personas con otros seres vivos y su medio ambiente, y como las organizaciones se integran principalmente de personas, a éstas se le exigen que tomen medidas para evitar desperdicios industriales, aire contaminado por los autos, que provocan lluvia ácida, cancerígenos y otros. Al respecto se han legislado infinidad de leyes y normas como las ISSO 14001 que buscan prevenir las contaminaciones.

CASO

Interpretación Práctica de una Empresa

(Valor dos (2), puntos de zona.

Fecha de entrega: Primer Parcial.

Requisitos:

1. El trabajo debe ser desarrollado por grupos de cinco (5), alumnos.
2. En el grupo es obligatorio que al menos uno, se encuentre laborando en el Sector Público o Privado, con el objeto de que la organización en la que trabaja sea tomada como referente para desarrollar el trabajo.
3. El trabajo debe ser presentado en folder color azul, tamaño carta, arial 12.
4. El trabajo debe contar con una introducción, el cuerpo del trabajo y Bibliografía consultada, si el trabajo es copiado literalmente, Será rechazado.

CONTENIDO DEL CASO.

PRIMERA PARTE: ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN.

Está suficientemente claro, que no hay actividad alguna que no requiera de una organización para la consecución de sus objetivos (la salud, la academia, la economía, las finanzas, el comercio, la religión etc.), a continuación, explique los elementos que se le requieren para entender en la práctica que es una organización.

1. Su Organización es un sistema integrado por diversos recursos, describa lo más detallado que pueda, que tipo de recursos la integran (Humanos, Técnicos, Financieros, Materiales), un ejemplo: en recursos humanos: Profesionales del campo de la ingeniería, secretarías etc.
2. Su organización debe de contar con una estructura u organigrama, donde se dividen los recursos descritos según su especialidad, si no se cuenta con una propóngala usted, y explique cómo cada uno de los recursos enumerados anteriormente se dividen entre las partes que componen la estructura u organigrama.
3. Como usted tuvo que haber comprobado al leer el folleto correspondiente, Tanto que los recursos con que se cuenta y su división dentro de una estructura organizativa, conforman lo que se conoce como organización, y también tuvo que haber entendido que no hay dos organizaciones iguales, a continuación, se le solicita explique cuáles son los aspectos que diferencian a su organización del total de organizaciones existentes.

4. También se le solicita explique qué clasificación o tipo de organizaciones existen, y en cual de esos tipos se ubica la empresa u organización donde usted labora.
5. Plantee un concepto de organización, considerando los elementos anteriores.

SEGUNDA PARTE: ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

Para lograr la eficiencia y la eficacia de las organizaciones explicadas en la parte anterior, es necesario establecer como dirigir las, coordinarlas en otras palabras administrarlas, para la consecución de los objetivos, en virtud de ello, se le solicita, explique brevemente cuales son las actividades que atiende la Administración (coloque unos ejemplos), y de esos puntos según su criterio que actividades atiende en la organización que se está analizando. Para el efecto desarrolle lo siguiente:

1. La evolución del Pensamiento Administrativo (pensamiento Clásico, Humanista, de Comportamiento, de sistemas etc.), que partes de esos pensamientos están integrados a su organización o si no cuales deberían estar integrados.
2. Explique que es El proceso Administrativo, y como se usa cada uno de sus pasos en la empresa que se está analizando. :(Planeación, Organización, Integración, Dirección y control)
3. Cuáles son los ámbitos o áreas funcionales de la organización analizada (las más usuales Producción, marketing, finanzas, desarrollo humano o recursos humanos etc.)
4. Cuál es la diferencia entre una organización y su administración.
5. Desarrolle un concepto de Administración, tomando como referencia lo anterior.