

ÍNDICE

<i>MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN</i>	3
CONCEPTOS BÁSICOS.....	3
LA ADMINISTRACIÓN: ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO	4
APLICACIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN	4
ADMINISTRADORES Y ADMINISTRACIÓN.....	4
<i>ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN</i>	6
ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	6
ANTIGUAS CIVILIZACIONES	7
INFLUENCIA DE LA EDAD MEDIA.....	8
REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	8
PERCURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	9
<i>CLÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN</i>	10
APORTACIONES Y LIMITACIONES	10
FREDERICK TAYLOR.....	10
LILIAN Y FRANK GILBRETH.....	11
HENRY GANTT	12
HENRY FAYOL.....	16
ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE FAYOL Y TAYLOR.....	18
APLICACIONES ACTUALES EN LAS ORGANIZACIONES.....	18
<i>EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO</i>	19
<i>ESCUELAS DE LAS RELACIONES HUMANAS</i>	19
ELTON MAYO	19
AL KURT LEWIN.....	20
MARY PARKER FOLLET.....	21
ANÁLISIS CRÍTICO	21
APLICACIONES ACTUALES	21
<i>ESCUELA ESTRUCTURALISTA</i>	21
APORTACIONES Y LIMITACIONES	21
MAX WEBER	22
PRINCIPALES APORTACIONES.....	22
RENATE MAYNTZ.....	24
AMITAI ETZIONI.....	25
CHESTER BARNORD.....	26
RALPH DAHRENDORF.....	27
ANÁLISIS COMPARATIVO Y CRÍTICO.....	27
APLICACIONES EN LAS ORGANIZACIONES	28
<i>ESCUELA DE SISTEMAS</i>	28
ORÍGENES Y PREMISAS BÁSICAS.....	28
ELEMENTOS SISTÉMICOS O SISTEMÁTICOS	28
MODELOS Y ORGANIZACIONES	29
ANÁLISIS CRÍTICO	29
APLICACIONES ACTUALES EN LAS ORGANIZACIONES.....	30
<i>ESCUELA MATEMÁTICA</i>	30
APLICACIONES Y LIMITACIONES.....	30
PROCESO DE DECISIONES	30
MODELOS Y TÉCNICAS MATEMÁTICAS	31
ANÁLISIS CRÍTICO	32

APLICACIONES ACTUALES EN LAS EMPRESAS.....	32
<i>ESCUELA NEOHUMANO RELACIONISTA.....</i>	<i>32</i>
APORTACIONES Y LIMITACIONES	32
DOUGLAS MCGREGOR.....	34
CRIS ARGYRIS	35
RENSIS LIKERT.....	35
ANÁLISIS CRÍTICO	37
APLICACIONES ACTUALES EN LAS ORGANIZACIONES.....	37
<i>ESCUELA ECLÉCTICA.....</i>	<i>37</i>
<i>LA ADMINISTRACIÓN Y SUS DIMENSIONES.....</i>	<i>38</i>
LA ADMINISTRACIÓN COMO ACTIVIDAD SOCIAL	38
EL PROPÓSITO DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA.....	39
LA ADMINISTRACIÓN Y EL DESARROLLO SOCIAL.....	40
LA ADMINISTRACIÓN COMO DISCIPLINA	40
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA	41
<i>LA ADMINISTRACIÓN COMO PROFESIÓN</i>	<i>41</i>
PERFIL DEL ADMINISTRADOR.....	42
ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN.....	44
PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO DE UNA ADMINISTRACIÓN ACORDE CON LA REALIDAD MEXICANA.....	44

MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN

CONCEPTOS BÁSICOS

La administración aparece desde tiempos muy remotos, desde el momento en que aparece el hombre. Las primeras manifestaciones reciben el nombre de acto administrativo.

A las empresas se les define como unidades productoras de bienes o servicios, se les puede clasificar basándose en diferentes criterios:

-DE ACUERDO A SUS OBJETIVOS: Se clasifican en publicas (no lucran) y privadas (tienen como objetivo lucrar).

-DE ACUERDO A SU FUNCIÓN: Industriales (las que llevan a cabo cualquier cambio o alteración a la materia prima) y Comerciales (Las que distribuyen productos que otros fabrican).

-EL QUE UTILIZA PROMYP: El Programa de ayuda para la pequeña y mediana empresa y que clasifica a las empresas en micro, pequeña, mediana y grande empresa.

Cualquiera que sea el tipo de empresa cuenta con tres recursos:

HUMANOS : Personas que laboran en la empresa.

MATERIALES : Los recursos monetarios de la empresa.

TÉCNICOS : Es la maquinaria y la tecnología.

Toda organización, para lograr un adecuado funcionamiento deberá llevar a cabo una administración adecuada en la empresa pues es la encargada de darle buen uso de los recursos.

Definición de administración:

Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro optimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.

Pero la verdadera definición es que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo.
(FERNÁNDEZ ARENA)

LA ADMINISTRACIÓN: ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO

La administración está muy relacionada con todas las áreas funcionales de la empresa. Esto se debe a que todas ellas cuentan con recursos que deben de administrarse.

De las dos áreas funcionales que están mas relacionadas son:

La contabilidad: Que está encargada de analizar y registrar todas las operaciones monetarias.

La informática: Que se encarga de la unión de los datos y de la clasificación de los mismos.

Las dos son fuentes efectivas de información, de las que se auxilia la administración para poder llevar a cabo sus actividades; pero también se relaciona con finanzas, producción, mercadotecnia, recursos humanos, etc. Y no sólo de las áreas funcionales, también con las actividades que en ella se desempeñe.

APLICACIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

En la empresa se fijan objetivos y metas; y es por medio de la administración que se facilita el logro de ellos.

Otro de los objetivos principales de la administración es el de lograr que las empresas sean altamente productivas, logrando las máximas utilidades con el menor número de recursos.

ADMINISTRADORES Y ADMINISTRACIÓN

a) Procesos Gerenciales:

El proceso gerencial variará según el área que se trate. Las actividades que trate de desarrollar de finanzas son muy diferentes a las que debe de desarrollar un

La comunidad Latina de estudiantes de negocios jefe de mercadotecnia o de recursos humanos pero existe un proceso que es común a todos ellos, el cual está integrado a cuatro etapas básicas:

Planeación
Organización
Dirección
Control

Para llevar a cabo adecuadamente todas las tareas, es necesario tener ciertas actitudes como Licenciado en Administración dentro de las que se encuentran:

- Aceptarse con un sentido ético y responsable
- Atender el desarrollo integral
- Generar ideas creativas desarrollándolas constantemente
- Ser emprendedor para desarrollar organizaciones
- Innovar sistemas administrativos
- Ser críticos positivos
- Tener valor para aceptar responsabilidades.

b) Perfil Gerencial:

Cada profesión requiere de un perfil que se considera como un conjunto de actitudes, aptitudes y habilidades que debe de tener la persona que lleve a cabo la administración.

Según Fayol, el administrador debe de tener el siguiente perfil :

- 1) Cualidades físicas
- 2) Cualidades morales
- 3) Cualidades intelectuales
- 4) Conocimientos generales
- 5) Conocimientos específicos
- 6) Experiencia.

c) Funciones:

El objetivo principal del Licenciado en Administración es hacer un uso racional de los recursos pero también tiene a su cargo las siguientes funciones básicas:

- a) Logro de metas y objetivos
- b) Hacer altamente productiva a la empresa
- c) Fortalecer los valores éticos, personales y profesionales.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- d) Generar y promover modelos propios
- e) Fomentar el compromiso con la calidad
- f) Competir en el mercado de trabajo
- g) Mantener buenas relaciones entre profesionistas, entre competidores y en general con la sociedad.

d) Roles Administrativos :

Los roles tradicionales son tres:

EJECUTOR TECNÓCRATA: El trabajador sólo realizará las tareas que le sean indicadas.

MAXIMIZADOR DE LA EFICIENCIA: El trabajador logrará los máximos beneficios con el menor número de recursos.

NEUTRAL EQUILIBRADOR: Conciliar intereses entre los empleados y los dueños de la empresa.

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

EUROPA

Influencia de los filósofos:

Un aspecto que tuvo gran importancia en el pensamiento administrativo fue el de los filósofos, entre los más importantes encontramos a Platón que dentro de sus grandes aportaciones están:

1.- La clasificación de las formas de gobierno que se dividen en:

- Aristocracia: Gobierno de la nobleza o clase alta.
- Oligarquía: Gobierno de una sola clase social.
- Timarquía: Gobierno de los que cobraban rentas.
- Democracia: Gobierno del pueblo.
- Tiranía: Gobierno de una sola persona.

2.- Clasificación de las clases sociales que se dividen en:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Oro: Eran los gobernantes
- Plata: Los guerreros y
- Bronce: Eran los artesanos y comerciantes.

3.- Sus obras: "Fedro", "El Banquete", "Las leyes y la república".

ARISTOTELES : Filósofo que clasificó a la administración pública en:

- a) MONARQUÍA = Gobierno de uno sólo.
- b) ARISTOCRACIA = Gobierno de la clase alta.
- c) DEMOCRACIA = Gobierno del pueblo.

Su obra: "La política", en la que hace referencia a los tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Otros filósofos que tuvieron gran importancia en el pensamiento administrativo fueron :

BACON : Considerado un estadista y pensador de la lógica moderna.

DESCARTES : Que dio los primeros principios sobre la división del trabajo y tramos de control.

ANTIGUAS CIVILIZACIONES

Una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases más importantes de la sociedad moderna.

El pueblo romano influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración que incluso teniendo administradores que se hacían cargo de ella, que recibían el nombre de gestores o mandatarios.

Roma clasifica a las empresas en tres:

- Públicas: Las que realizan actividades del Estado.
- Semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos.
- Privadas: Las que eran manejadas por civiles.

Roma tuvo tres periodos:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- 1.- La república: Donde las actividades eran manejadas por el pueblo y predominaba la igualdad de los derechos.
- 2.- La monarquía: En donde dirigía el gobierno, la alta sociedad y no intervenía el pueblo.
- 3.- La caída del imperio romano: Este periodo se caracterizó por la desorganización.

I N F L U E N C I A D E L A E D A D M E D I A

Esta época se caracterizó por un estancamiento y un retroceso en todas las actividades e influyó mucho en el aspecto administrativo.

LA IGLESIA CATOLICA: La iglesia católica no acepta el lucro y el comercio como una actividad honesta, al no ser aceptado esto, nace una nueva corriente llamada ética protestantista que sí acepta y fomenta la acumulación de la riqueza. Dentro de sus principales exponentes encontramos a MAX WEBER, BENJAMIN FRANKLIN Y MARTIN LUTERO.

R E V O L U C I Ó N I N D U S T R I A L

Tiene sus inicios a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Consiste en un cambio de los modelos de producción; Aquella producción hecha a mano y limitada pasa a ser una producción hecha a máquina y en serie. Donde se presenta con mayor fuerza es en Inglaterra, pero también hay cambios fuertes en Francia, Italia, Alemania, EE.UU., etc.

Dentro de los principales cambios y aportaciones de la revolución industrial están:

- 1) Cambios de los sistemas de producción.
- 2) Disminución en los costos de producción.
- 3) Aparecen los grandes inventos.
- 4) Aparece una nueva clase social: el obrero.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- 5) Desaparece el pequeño artesano.
- 6) Aparece la competencia.

Existen reacciones de todo tipo en la revolución industrial, pero dentro de las más importantes está la de la iglesia católica y la de los economistas liberales. La de los economistas liberales tiene como sus principales exponentes a Carlos Marx, y Federico Engels. Quienes saben que peligran las estructuras por lo que proponen los siguientes cambios:

- Que desaparezca la propiedad privada
- La creación de un sistema que logre satisfacer las necesidades del proletariado.
- Que el proletariado ocupe el poder.

PERCURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN

HENRY ROBINSON TOWN: Nació en EE.UU., demostró la importancia que tiene el cambio de ideas entre administradores en las diferentes compañías y consideró que la administración debía ser tomada como una ciencia dentro de la empresa.

CHARLES BADDAG: Matemático inglés que inventó la máquina diferencial (máquina calculadora), hizo estudios profundos sobre la división del trabajo y la especialización del estudio de tiempos o movimientos y el control de costos.

ROBERTO OWEN: Se dedicó a la industria textil en Inglaterra, demostró que en la empresa es importante tanto la producción como la alta calidad, analizó que en la empresa hay dos factores importantes: La maquinaria y los seres humanos que la trabajan. Consideró que a las personas que las trabajan en la empresa se les debe de dar un trato especial y ciertas consideraciones.

CLÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN
APORTACIONES Y LIMITACIONES
FREDERICK TAYLOR

Fue uno de los principales exponentes del cientificismo, nace en Filadelfia en el año de 1856 y muere en 1915. Ingresó a una compañía que fabricaba lingotes de acero en la época de depreciación en los EE.UU. ocupando el puesto de obrero y luego pasando por los demás niveles llegó al puesto mas alto. Esto le permitió darse cuenta de las afectaciones que hacían los obreros a las máquinas.

Sus obras:

"Principios de la administración pública"
"Fundamentos de administración científica"
"Las correas" y muchos tratados más.

Dentro de sus principales aportaciones a la administración están los principios administrativos, los mecanismos de administración, el pago por destajo, la selección de personal y las características de los trabajos humanos.

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS:

- 1.- Estudio de Tiempos y movimientos
- 2.- Selección de obreros
- 3.- Responsabilidad compartida
- 4.- Aplicación a la administración.

MECANISMOS ADMINISTRATIVOS:

1. Estudio de tiempos y movimientos
2. Supervisión funcional
3. Sistemas o departamentos de producción
4. Principio de la excepción
5. Tarjetas de inscripción
6. Uso de la regla de calculo

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

7. Estandarización de las tarjetas de instrucción
8. Bonificación de las tarjetas de instrucción
9. Estudio de las rutas de producción
10. Sistema de clasificación de la producción
11. Costo de la producción.

CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJOS HUMANOS:

- 1) Descubre que no existe un sistema totalmente efectivo.
- 2) El puesto que desempeña el trabajador, no siempre va de acuerdo a sus capacidades.
- 3) Que no existen incentivos.
- 4) Que las decisiones se llevan a cabo en los niveles más altos.
- 5) Que la administración consta de principios aplicables a todas las empresas.

LIMITACIONES :

Sus aportaciones fueron muy importantes para la administración, pero también tuvo muchas críticas; la federación del Trabajo Americana, lo consideraba un ser diabólico, debido a que los trabajos de las personas bajo su sistema eran repetitivos y mecánicos, otra crítica muy grande fue la que recibió por abusar del término ciencia.

Pero también hay que considerar que influye en sus estudios y resultados en Alemania, Inglaterra, Italia y en Estados Unidos, debido a que al llevar sus estudios cronometrados a las empresas, estas logran una alta productividad.

LILIAN Y FRANK GILBRETH

Aportaciones y Limitaciones:

Frank Gilbreth fue considerado como el padre del eficientismo, un estadista de la administración científica que influyó en el pensamiento industrial, su principal obra: "Ciencia de la Administración"

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Su esposa Lillian fue una psicóloga que introdujo a los estudios administrativos en las industrias; La ciencia de la psicología.

Dentro de las principales aportaciones de Frank Gilbreth a la administración se encuentra:

- a) El estudio de tiempos y movimientos
- b) Aplicación del cine para el estudio de tiempos y movimientos
- c) Desarrollo de los diagramas de flujo
- d) Lista blanca de méritos
- e) Importancia de la estadística en la administración
- f) Micromovimientos de las tareas y su importancia en la productividad

HENRY GANTT

Colaboró 14 años con Taylor, tomando lo más sobresaliente de él, continuó con sus estudios. Su obra: "Adiestramiento a los obreros", sus principales aportaciones son:

- 1) Sistema de bonificación de tareas de acuerdo a la calidad y cantidad de las mismas.
- 2) Adiestramiento de los obreros.
- 3) Aplicación de la psicología al trato de los obreros.
- 4) Gráficas de GANTT.

GRÁFICAS DE GANTT:

Son un esquema que representa el tiempo requerido para la realización de una tarea. Son seis etapas que se deben de llevar a cabo:

- 1) Listado de actividades,
- 2) Orden cronológico de las actividades,
- 3) Determinación de tiempos,
- 4) Elaboración del esquema,

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- 5) Colocación de barras en el esquema y,
- 6) Determinación de tiempos totales.

Ejemplo: Tiempo que se requiere para recibir las calificaciones del curso.

1) Listado de actividades:

Calificar el examen
Resolver el examen
Elaborar el examen
Mecanografiar el examen
Fotocopiar en examen

2) Orden cronológico de las actividades:

Elaborar el examen
Mecanografiar el examen
Fotocopiar el examen
Resolver el examen
Calificar el examen

3) Determinación de tiempos:

Elaborar el examen	2 horas
Mecanografiar el examen	1 hora
Fotocopiar el examen	2 horas
Resolver el examen	2 horas
Calificar el examen	5 horas

4) Elaboración del esquema:

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----

Elaborar el examen												
Mecanografiar el examen												
Fotocopiar el examen												
Resolver el examen												

Calificar el examen
Tiempo total

5) Colocación de barras en el sistema.

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----

Elaborar el examen
Mecanografiar el examen
Fotocopiar el examen
Resolver el examen
Calificar el examen
Tiempo total

6) Determinación del tiempo total:

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----

Elaborar el examen
Mecanografiar el examen
Fotocopiar el examen
Resolver el examen
Calificar el examen
Tiempo total

Ejemplo 2: Tiempo que se requiere para los cursos intensivos.

1) Listado de actividades

Curso de contabilidad
Inscripciones
Curso de administración
Entrega de calificaciones
Examen de los cursos

2) Orden cronológico

Inscripciones	2 días
Curso de administración	8 días
Curso de contabilidad	10 días
Examen de los cursos	4 días
Entrega de calificaciones	2 días
Total	26 días

3) Determinación de tiempos

ACTIVIDAD	2	4	6	8	10	12	14	16	18
-----------	---	---	---	---	----	----	----	----	----

Inscripciones
Curso de administración
Curso de contabilidad
Examen de los cursos
Entrega de calificaciones
Tiempo Total

Ejemplo 3: Entrega de pedido número seis

1) Listado de actividades

Envío de producto
Entrega de materia prima
Empaque
Maquina proceso 1
Control de calidad
Maquina proceso 3
Maquina proceso 2
Facturación del pedido

2) Orden cronológico de actividades y establecimiento de tiempos

Entrega de materias primas	2 días
Maquina proceso 1	4 días
Maquina proceso 2	2 días
Maquina proceso 3	1 día
Control de Calidad	2 días
Empaque	1 día
Facturación de pedido	1 día
Envío del producto	1 día
Total tiempo	16 días

3) Determinación de tiempos

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

Entrega de materias primas
Maquina proceso 1

Maquina proceso 2
Maquina proceso 3
Control de Calidad
Empaque
Facturación de pedido
Envío del producto
Total tiempo

HENRY FAYOL

Aportaciones y Limitaciones:

Henry Fayol nace en Francia en el año de 1841 y muere en el año de 1925, entra a trabajar de gerente general a una compañía de minas de carbón que se encontraba en quiebra, después de 25 años era considerada una de las empresas más importantes a nivel mundial.

Sus obras más importantes son:

"Administración Industrial y General"
"Principios de Administración General"
"Teoría General del Estado"

Aportaciones:

1.- Universalidad de la Administración: Demuestra que es una actividad común a todas las organizaciones: Hogar, empresa, gobierno, indicando que siempre que haya una organización cualquiera que sea su tipo debe de existir administración.

2.- Áreas funcionales: Para Fayol, deben de existir seis áreas funcionales dentro de la empresa:

- 1) Técnica: Se encarga de la producción
- 2) Comercial: Se encarga de la compraventa
- 3) Financiera: Se encarga del uso del capital
- 4) Contable: Se encarga de inventarios, balances y costos
- 5) Seguridad: Se encarga de proteger los bienes de la empresa y del empleado.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

6) Administrativa: Se encarga de utilizar adecuadamente los recursos.

3.- Modelo del proceso administrativo: Para Fayol, deben de existir dentro de la empresa ciertas etapas para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, dentro de ellas encontramos:

- 1) Previsión. (examinar el futuro)
- 2) Organización. (formular estructura)
- 3) Dirección. (Hacer funcionar los planes)
- 4) Coordinación. (Armonizar la información)
- 5) Control. (Verificar los resultados)

4.- Principios administrativos: Son catorce:

1. UNIDAD DE MANDO: Una sola persona debe de mandar a todos los subordinados.
2. AUTORIDAD: Toda empresa debe de tener una persona que los dirija.
3. UNIDAD DE DIRECCIÓN: Un programa para cada actividad.
4. CENTRALIZACIÓN: Todas las actividades deben ser manejadas por una sola persona. NOTA: Actualmente encontramos que debido a las estructuras esto no resulta muy funcional para las empresas.
5. SOBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL: Se debe buscar beneficiar a la mayoría.
6. DISCIPLINA: Se debe de lograr la disciplina para el buen funcionamiento de la empresa.
7. DIVISIÓN DEL TRABAJO: Se le debe de indicar a cada quien el trabajo que debe de realizar.
8. ORDEN: Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.
9. JERARQUÍA: Se debe de respetar la autoridad de cada nivel jerárquico.
10. JUSTA REMUNERACIÓN: Pago justo de acuerdo al trabajo realizado.
11. EQUIDAD: Los beneficios deben ser compartidos; empresa-trabajadores.
12. ESTABILIDAD: El empleado debe de sentir seguridad en su trabajo.
13. INICIATIVA: Se debe de permitir al empleado que determine como debe de hacer las cosas.
14. ESPIRITÚ DE GRUPO: Todos deben de colaborar entre sí.

5.- Importancia de la Administración

Fayol determina que cualquier actividad que se desempeñe debe tener como base a la administración por lo que en sus estudios administrativos propone que deben de ser dados desde la primaria.

Limitaciones:

Fayol fue un autor destacado de su época, sus aportaciones se reconocieron tiempo después y actualmente todas las empresas trabajan bajo ellas, por lo que no se puede concebir una empresa sin un proceso y una división de funciones o que no trabaje bajo los principios administrativos, etcétera.

Una de sus limitaciones fue que usó más la teoría que la práctica en sus trabajos.

ANALISIS COMPARATIVO ENTRE FAYOL Y TAYLOR

Los dos enfocan sus estudios sobre la misma problemática pero con puntos de vista diferentes.

Taylor realiza sus estudios desde el nivel obrero hasta la gerencia y Fayol los hace en sentido contrario.

Taylor realiza sus estudios basándose en tiempos y movimientos y selección del personal, Fayol presta más atención a las tareas administrativas.

Taylor es práctico, Fayol es teórico.

Los estudios de Taylor tuvieron aplicación inmediata, los de Fayol tardaron mucho en reconocerlos.

APLICACIONES ACTUALES EN LAS ORGANIZACIONES

Todas las empresas actualmente basan su funcionamiento en todos los conceptos dados por los clásicos de la administración, pero al día de hoy, las empresas comprueban que la calidad y el servicio son uno de los factores más importantes

La comunidad Latina de estudiantes de negocios para lograr la alta productividad en la misma; de ahí que se necesite una combinación de las teorías clásicas y de la teoría moderna administrativa.

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO ESCUELAS DE LAS RELACIONES HUMANAS

ENFOQUE PSICOLÓGICO DE LA ADMINISTRACIÓN:

En la época de la administración científica o científicismo, se pretendía lograr una alta productividad en las empresas sin importar el factor humano.

Fayol fue un científicista que prestó especial atención a las tareas administrativas y a su planeación pero nunca mencionó la importancia que tiene en factor humano en su desarrollo.

El humano relacionismo (Escuela de las relaciones humanas o administración humanística) aparece en los Estados Unidos como un movimiento de oposición al científicismo. Aparece en el año de 1920, y tiene su origen en la necesidad de humanizar a las empresas y el hacer uso de las ciencias sociales. Está integrada por un grupo de sociólogos que tienen un conocimiento profundo sobre el comportamiento humano.

ELTON MAYO

En una compañía "Western Electric ubicada en el barrio de Hawthorne Chicago, se toma la decisión de hacer un estudio psicológico y sociológico para conocer la influencia que tiene ciertos factores como limpieza, luz, ruido, etc. en el aspecto productivo de la misma. Dicho estudio lo inician un grupo de sociólogos y psicólogos.

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

Elton Mayo al llegar quita todas las concesiones otorgadas y para sorpresa de los psicólogos y sociólogos, la productividad sigue constante a pesar de haber quitado las concesiones; al preguntarle a los obreros el porque de esta reacción, contestaron "Que elevaron la productividad no por las concesiones otorgadas si

La comunidad Latina de estudiantes de negocios no el compromiso que tenían de haber sido elegidos de 40 mil empleados para hacer el estudio, en consecuencia se sacó en conclusión que se les había persuadido psicológicamente.

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

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

TERCER EXPERIMENTO: Se pretendía demostrar la relación del incentivo productividad, los resultados fueron:

- 1.-Que la relación incentivo-productividad no es mucha cuando esta se trata del aspecto económico.
- 2.- Que la empresa tiene grupos informales de trabajo que en muchas ocasiones tienen mayor fuerza que los formales.
- 3.-Que la empresa no acepta a la gente que se sale de los lineamientos.

APORTACIONES DE ELTON MAYO:

- A) Demostró que el aspecto psicológico es de gran importancia en las tareas administrativas.
- B) Demostró la importancia de la comunicación.
- C) Demostró la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa.
- D) Una critica muy grande a Elton Mayo fue que sus estudios fueron llevados a cabo en una sola empresa, con gente determinada, que tenía la misma clase social y una cultura similar y nunca tomó en cuenta que estos factores afectan el comportamiento del ser humano.

AL KURT LEWIN

Su teoría se basa en dos aspectos importantes, la motivación y la frustración. Considera que el campo dinámico del individuo abarca también el aspecto

La comunidad Latina de estudiantes de negocios psicológico y que este afecta la productividad de la organización, que el ser humano tiene afectaciones positivas y negativas y que en la mayoría de los casos acepta y atrae las situaciones positivas y rechaza las negativas.

Realizo investigaciones sobre motivación, e investigo la tensión, estudiando la forma en que esta afecta a las empresas igual que al logro de sus objetivos.

MARY PARKER FOLLET

Nació y estudio en Boston, dedicándose a analizar aspectos de coordinación, administración y mando. Critico a la época científica porque la consideraba que no tomaba en cuenta el aspecto psicológico del individuo. Su obra: "La Administración como profesión" en la que influyo el método científico en los aspectos psicológicos. Presto especial atención a los aspectos conflictivos de las empresas igual que al de las relaciones humanas y la afectación que tienen estas en la organización.

Sus trabajos no fueron reconocidos debido a que se consideraba que tenían un contenido poco practico y por ser mujer.

ANALISIS CRÍTICO

Estos estudios no tomaban en cuenta las clases de organización y las necesidades especiales de cada uno a pesar de haber hecho estudios muy profundos. Otra critica importante es que no propusieron soluciones practicas.

APLICACIONES ACTUALES

Actualmente encontramos que todas las empresas prestan especial atención al aspecto psicológico del individuo cuando va a ingresar a una organización, prueba de ello son todos los exámenes psicológicos que se han implementado a ellas.

ESCUELA ESTRUCTURALISTA

APORTACIONES Y LIMITACIONES

Características generales:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Esta corriente aparece a finales de los años cincuentas como consecuencia de la baja productividad, ya que las corrientes científicas y del humano relacionismo habían tomado en cuenta a la productividad o al personal pero en forma aislada y esta integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano.

La corriente estructuralista, pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano. Es una corriente que tiene como objetivo principal estudiar los problemas de la empresa y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación.

Esta corriente considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas:

- 1.-AUTORIDAD: Todas las organizaciones cuentan con un grupo de personas o persona que tienen a su cargo la dirección de otras.
- 2.-COMUNICACIÓN: En mayor o menor grado, en las empresas se da para lograr los objetivos.
- 3.-ESTRUCTURA DE COMPORTAMIENTO: Este elemento se refiere a la división del trabajo, a la forma en como funciona las empresas y al comportamiento del personal.
- 4.-ESTRUCTURA DE FORMALIZACION: Consiste en estudiar las normas, las reglas y políticas bajo las que trabaja la empresa.

MAX WEBER

PRINCIPALES APORTACIONES

Sociólogo Alemán que analizo profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes, estudió aspectos de burocracia, democracia, autoridad y comportamiento. Sus obras: "Economía y sociedad" y "Ética protestante"

Aportaciones a la administración: Sus aportaciones fueron muy importantes pero fueron reconocidas 20 años después, dentro de ellas encontramos:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

1.-TIPOS DE SOCIEDAD: Hace una división clara de las sociedades indicando que dentro de ellas siempre existirán preferencias.

2.- TIPOS DE AUTORIDAD: Considera que hay quienes pueden ejercerla y quienes no. La clasifica en 3:

-Legal: Que es la que establece la ley,

-Carismática: Que es determinada por el carácter personal y,

-Tradicional: Determinada por el estatus que se ocupa.

3.- CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA: La define como un sistema de oficinas que se caracteriza por las demoras o impedimentos y que en la mayoría de los casos se relaciona con actividades del Estado.

Determina que puede ser mejorado si se cumple con un modelo ideal de burocracia que cuente con las siguientes características

a)Máxima división del trabajo

b) Jerarquía de autoridad

c) Determinación de reglas

d) Administración imparcial

e) Seguridad en el trabajo

f) Diferenciación clara de los bienes.

4.- VENTAJAS DE LA BUROCRACIA

Considera que cuando una organización respeta el modelo ideal de burocracia se puede mejorar la eficiencia logrando que un gran numero de personas puedan desempeñar adecuadamente su trabajo y que los que sean utilizados bajo ciertos sistemas sean tratados con gran eficiencia.

5.- CRÍTICA

Sus estudios tuvieron gran influencia pero la crítica más grande que se hace, es que siempre consideró situaciones empresariales y personales ideales, "pero no existe lo ideal".

RENATE MAYNTZ

Principales aportaciones

Sociólogo Alemán. Su obra: "Sociología de la administración". Dentro de sus principales aportaciones a la administración están:

Estructura de la autoridad y tipología de las organizaciones. Este autor considera que las empresas pueden ser estructuradas en base a 3 formas:

- 1.- Estructura jerárquica: En ellas el dirigente toma las decisiones bajo el concepto de que a mayor nivel, menor obediencia y a menor nivel, mayor obediencia.
- 2.- Estructura democrática: En este tipo de empresas, la estructura se lleva a cabo por lo que opina la mayoría.
- 3.- Estructuradas por la autoridad técnica: La estructura se lleva a cabo de acuerdo a los conocimientos que tiene cada persona y en ella hay libertad de acción y dirección.

Estructura de la comunicación, Para Mayntz la empresa debe de prestar especial atención a la comunicación porque de ella dependen en gran parte el logro de los objetivos y la clasifica en:

Informal: Este tipo de comunicación se refiere a las comunicaciones personales.

Formales: Relaciones laborales

Disfunciones estructurales y conflictos: Esto se presenta cuando el empleado y la empresa esperan cosas diferentes, las principales causas son:

@ Cuando las ordenes no se dan en forma correcta o las dan varias personas.

@ Cuando se exige mayor capacidad o velocidad en el trabajo.

@ Cuando la gente siente que debería de ser otro su papel en la empresa.

@ Cuando existen sobrecargas en el trabajo.

Formalización y Burocratización: Descubre que cuando en una empresa se reglamenta demasiado, se puede caer en la burocracia y esto delimita la creatividad no dejando la libertad de acción.

AMITAI ETZIONI

Sociólogo estadounidense que escribió las obras: "Organizaciones modernas" y "Tratados sobre organización". Dentro de sus principales aportaciones están: La tipología de las organizaciones y la tipología del comportamiento en las organizaciones.

Considera que la empresa puede ser estructurada basándose en las necesidades específicas de cada organización. Este autor parte del concepto de que las organizaciones juegan un papel muy importante en nuestras vidas.

1) Tipología de las organizaciones:

Los define como unidades constituidas para alcanzar un fin específico y las clasifica en 4:

1.- Las coactivas: En ellas el nivel superior tiene toda la autoridad y se afecta la libertad del individuo. Ejemplo, campos de concentración, la cárcel, los hospitales mentales, etc.

2.- Normativas: Ofrece recompensa por pertenecer a ellas. Ej. Asociaciones profesionales y clubes.

3.- Utilitarias: Su único objetivo es el lucro. Ejemplo, industrias y comercios.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

4.- Mixtas: Nos dan un beneficio pero tienen ellas una utilidad. Ej. Los bancos.

2) Tipología del comportamiento en las organizaciones

Considera que en ella trabajan tres tipos de miembros o personas:

1.- Alienador: Está obligado a pertenecer a la organización. Ejemplo, Servicio militar.

2.- Calculador: Equilibra los beneficios que va a obtener y los beneficios que obtendrá la empresa y basándose en esto decide si quiere pertenecer a la empresa, si no existe equilibrio; lo rechaza.

3.- Moral: Se involucra en las organizaciones por aspectos morales. Ejemplo, las damas de la caridad.

Este autor considera que una empresa debe tener una serie de objetivos que debe de lograr y basándose en esto debe llevar a cabo su estructura.

CHESTER BARNORD

Su obra: "Funciones del ejecutivo y naturaleza del mando".

Sus aportaciones: Funciones del ejecutivo y las teorías de la autoridad. Este autor afirma que la autoridad o mando tiene dos elementos básicos: El origen del mando (Quien ordena) y la Aceptación del mando (Quien obedece). Demuestra la importancia que tiene la actitud del ejecutivo en el logro de los objetivos, demostrando que el logro de los objetivos se basa principalmente en el desempeño del jefe.

La aceptación de la autoridad o mando, depende en gran parte de que cuando se den las ordenes estas cumplan los siguientes requisitos:

- a) Comprensión: La orden debe de ser comprendida por los subordinados.
- b) Congruente: Debe estar acorde con los objetivos de la empresa.
- c) Compatible: Debe de estar equilibrada con los intereses personales y con los de la empresa.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

d) Factible: Que sea una orden posible de cumplir.

La obra de este autor relaciona dos aspectos importantes: La actitud del jefe y la reacción del subordinado y la importancia que tiene en una empresa que una orden sea comprendida y aceptada.

RALPH DAHRENDORF

Sociólogo Alemán, su obra: "Sociología de la industria y la empresa".
Aportaciones: Análisis estructural y del comportamiento.

Presta especial atención a los conflictos y a las fuentes que los generan, considera que hay diferentes tipos de conflictos:

Industriales: Obrero-empresa

Informales: No se acepta con agrado la personalidad del jefe o la manera en que da las ordenes.

Desviadas: Situaciones que se reflejan en la organización sin ser ocasionadas por la misma.

Manifiestos provocados por los sindicatos.

Subyacentes: Pueden ser por la lucha del poder disimulado.

ANÁLISIS COMPARATIVO Y CRÍTICO

Todos los autores que pertenecen a esta corriente tienen como objetivo conocer mas profundamente las estructuras organizacionales estudiando el comportamiento humano y la influencia de ciertos factores sobre de ellos. Mientras Etzioni analiza las organizaciones, Mainz presta atención a la autoridad y a los conflictos.

Bernard se enfoca básicamente a analizar los tipos de autoridad pero en forma diferente a Mainz, Weber estudia la burocracia sugiriendo un modelo ideal y la autoridad como una herramienta para imponer la voluntad.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Todos desde sus particulares puntos de vista contribuyen a un mejor conocimiento de las estructuras organizacionales y del conocimiento humano.

APLICACIONES EN LAS ORGANIZACIONES

La administración utiliza todas las aportaciones dadas por los estructuralistas contribuyendo mucho con las demás corrientes.

ESCUELA DE SISTEMAS

ORÍGENES Y PREMIAS BÁSICAS

La teoría general de sistemas evolucionó los enfoques administrativos. Este sistema surge basándose en un trabajo realizado por el biólogo Ludwin Von Berta Lanffy.

Esta corriente considera a las empresas como unidades que están en constante movimiento y que se interrelacionan con el medio ambiente partiendo de la base que todo entero pertenece a uno mayor.

La T.G.S. (Teoría general de Sistemas) considera que cuando se piensa en un sistema se deben tomar en cuenta las siguientes premisas:

- 1) Las funciones de un sistema dependen de su estructura; según como esté estructurado el sistema éste realizará sus funciones.
- 2) Los sistemas siempre pertenecen a otro mayor, es decir, siempre están dentro de otro sistema.
- 3) Los sistemas son abiertos y siempre reciben información de otros sistemas.

ELEMENTOS SISTÉMICOS O SISTEMÁTICOS

Un sistema se define como un conjunto de elementos interrelacionados que pertenecen a uno mayor. También se dice que es una combinación de partes que forman un todo. En cualquier sistema encontramos como mínimos cuatro elementos:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- 1) Insumos (Abastecimiento de lo necesario)
- 2) Proceso (Transformación de los insumos)
- 3) Producto (Resultado del proceso)
- 4) Retroalimentación (Respuesta)

El sistema permite una visión y comprensión de un conjunto de elementos.

MODELOS Y ORGANIZACIONES

Los sistemas pueden ser clasificados basándose en diferentes criterios:

*De acuerdo a su constitución se dividen en: físicos o concretos (compuestos por objetos y cosas reales, ejemplo: maquinaria) y abstractos (compuestos por cosas cualitativas, ejemplo: planes, ideas, etc.).

*De acuerdo a su naturaleza se clasifican en: cerrados (no reciben influencia del medio ambiente, ni información) y abiertos (reciben influencia del medio ambiente y reciben información).

Se considera un sistema abierto al que está en constante interrelación con el medio ambiente con el medio ambiente.

A las empresas se les considera sistemas abiertos porque tienen constante entrada y salida de información y reaccionan ante el medio ambiente, ajustándose a los cambios necesarios: mercado, precios, competencia, etc.

ANÁLISIS CRÍTICO

De todas las teorías estudiadas ésta es la que tiene menos críticas. Esto se debe al poco tiempo de su creación y debido a esto no se han podido valorar totalmente los resultados.

APLICACIONES ACTUALES EN LAS ORGANIZACIONES

Cada vez son más las organizaciones que utilizan los sistemas. Esto les permite que funcionen más adecuadamente porque por medio de los sistemas las tareas se facilitan y se permite que se tenga un mejor conocimiento empresarial.

ESCUELA MATEMÁTICA

APLICACIONES Y LIMITACIONES

ANTECEDENTES

La escuela cuantitativa también se conoce con el nombre de escuela matemática o escuela cuántica.

Se considera que esta escuela se inició en los años 40's, pero que las verdaderas contribuciones a soluciones empresariales han sido en los últimos treinta años.

Actualmente muchos de los problemas empresariales se resuelven por medio de modelos matemáticos que prestan especial atención a la toma de decisiones.

PROCESO DE DECISIONES

El proceso de decisiones se considera como una serie de etapas que forman una decisión. La toma de decisiones es un proceso que lleva a cabo todo administrador y es considerado como una tarea central de la administración.

A la toma de decisiones se le define como la selección basada en cierto criterio de la conducta alternativa entre dos o más caminos, cursos de acción o alternativas.

*Tipos de decisiones. En la empresa existen dos:

1) Las programadas, en las que los datos son adecuados y repetitivos, hay certeza y las condiciones en muchas ocasiones son estáticas.

2) Las no programadas, en las que los datos son inadecuados, hay incertidumbre y las condiciones son dinámicas y se utilizan técnicas de planteamiento y control.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
MODELOS Y TÉCNICAS MATEMÁTICAS

Dentro de las principales técnicas matemáticas encontramos:

*Investigación de Operación: Se define como la aplicación de la Lógica matemática y el Método Científico con la finalidad de solucionar problemas administrativos que se representan por medio de modelos matemáticos que se resuelven por medio de ecuaciones algebraicas. La Investigación de Operaciones se basa en las siguientes teorías matemáticas:

1.-Teoría de juegos: En esta teoría se analizan los conflictos. En él intervienen dos o más personas; a cada una se le da un número limitado de estrategias las cuáles reflejarán el resultado de cada uno de los cursos de acción. Los resultados son calculados preferentemente por medio de una matriz.

2.-Teoría de Colas: Su objetivo es optimizar distribuciones en condiciones de aglomeraciones. Se encarga de eliminar los tiempos de espera o demoras innecesarias y los puntos de interés son el tiempo de espera y el número de clientes (las unifilas de los bancos son una solución por éste medio).

3.-Teoría de decisiones: Este se resuelve en base a los siguientes pasos:

- Definición del problema.
- Desarrollo de alternativas.
- Construcción del modelo.
- Probar el modelo.
- Implementar el modelo.

4.- Programa de actividades: Esta se desarrolla por medio de los sistemas CPM, Pert, por medio de diagramas de flechas y red de actividades; tiene como objetivo encontrar el camino crítico por medio de una secuencia de actividades y operaciones que permitan el mejor aprovechamiento de los recursos en un tiempo óptimo.

5.- Programación lineal: Este procedimiento tiene como objetivo, minimizar los costos y maximizar la eficiencia mediante ciertos límites y obligaciones. Un requisito indispensable es que exista una localización de planta y hay que tomar en cuenta ciertas variables de materia prima, lugar de venta, etc.

6.- Probabilidad y estadística matemáticas: Es un sistema que se utiliza cuando los datos son difíciles de obtener. El sistema estadístico muestra las características que debe que debe tener una alternativa para que pueda ser elegida.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Este sistema se utiliza mucho en control de calidad, créditos, seguros, etc. Este sistema permite conocer la probabilidad de éxito que tiene una alternativa.

7.- Programación dinámica: Este tipo de programación se utiliza cuando antes de llegar al objetivo final tenemos que pasar por ciertas fases intermedias, pero relacionadas y que si una de ellas no se logra adecuadamente se afecta el objetivo final.

Ejemplo: vendedores que tienen programadas una serie de visitas a sus clientes.

ANÁLISIS CRÍTICO

No todas las empresas se encuentran en la posibilidad de utilizar estos sistemas tan sofisticados; ya sea por su alto costo o por la capacidad que se requiere para poderlo desarrollar.

APLICACIONES ACTUALES EN LAS EMPRESAS

Es una escuela que permite que con éstas técnicas se lleve a cabo un adecuado proceso de toma de decisiones en la empresa, pero uno de los problemas que se presentan es que no es aplicable a todas las organizaciones y que sólo se puede utilizar cuando los problemas son cuantificables.

ESCUELA NEOHUMANO RELACIONISTA

APORTACIONES Y LIMITACIONES

ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS

La Escuela o teoría del neohumanorrelacionismo o teoría del comportamiento es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano. Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, porque considera que nunca trató al factor humano en forma individual.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
El Neohumanorrelacionismo o teoría del comportamiento analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

Dos autores que se dedican a analizar la importancia de los motivadores profundamente son Abraham Maslow y Herzberg.

*Abraham Maslow: Su obra "Personalidad y Motivación"; es un psicólogo que estudia las necesidades del ser humano. Considera que el ser humano tiene diferentes necesidades y que estos ocupan cierta jerarquía.

Este autor jerarquiza las necesidades en el siguiente orden:

- 1) Necesidades fisiológicas (Son de vital importancia ya que de ellas depende la supervivencia del ser humano).
- 2) Seguridad (Estabilidad, protección y seguridad en el trabajo).
- 3) Sociales (Participación y aceptación en actividades sociales).
- 4) Estima (El individuo no sólo quiere pertenecer a grupos, necesita que se le estime dentro de ellos).
- 5) Autorrealización (El poder llevar a cabo lo que nos agrada es una necesidad).

*Herzberg: Su obra "Motivación y Factores Higiénicos". Elaboró la teoría de los factores en la que indica que las condiciones humanas y la conducta del ser humano se rige basándose en dos factores:

- 1) Factores Motivacionales: Son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña.
- 2) Factores Higiénicos: Localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa.

Analiza a este autor que nunca se logra satisfacer totalmente las necesidades del ser humano.

DOUGLAS MCGREGOR

Aportaciones:

Sus obras "El lado Humano de la Empresa", "La Psicología Industrial", "El Administrador Profesional". Psicólogo estadounidense y profesor de Harvard, en donde realizó estudios de Psicología Industrial. Es el primero en fijarse posiciones sobre el comportamiento humano.

Sus aportaciones: La Teoría General de Dirección y las Teorías Administrativas.

Sus teorías: La teoría X y la Teoría Y.

*Teoría X. Supuestos:

- 1) La gente tiene una aversión al trabajo.
- 2) Debe ser castigado y amenazado para que trabaje.
- 3) Prefiere ser dirigido para evitar responsabilidades.

*Teoría Y. Supuestos:

- 1) El desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego.
- 2) El común de la gente aprende en condiciones adecuadas.
- 3) El individuo logrará los objetivos de la empresa siempre y cuando la empresa logre sus objetivos personales.
- 4) La capacidad de la gente sólo se utiliza en parte.
- 5) La mayoría de la gente tiene creatividad e ingenio.

Strauss y Sayles. Autores de la teoría Z: Debido a lo radical de las teorías X y Y se ve la necesidad de crear una teoría que equilibra a las dos anteriores, quien logra esto es la teoría Z. Esta teoría analiza que el ser humano tiene una actitud variable.

*Teoría Z. Supuestos:

- 1) A la gente le gusta sentirse importante.
- 2) La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa.
- 3) Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo.

CRIS ARGYRIS

Se dedicó este autor a estudiar al personal que trabaja dentro de la organización; concluyendo que el individuo ha sido educado en forma diferente a lo que se le exige en la organización, por lo que al ingresar en ella, existe un desajuste en el comportamiento; demuestra la incongruencia o falta de relación entre lo que se aprende y lo que se ejecuta.

Se educa a la gente para que dirija y cuando ingresa a la organización se le pide que se subordine a las reglas. Se le educa para que sea una persona activa y cuando ingresa a la empresa se le exige que sea pasiva o que su actividad esté dentro de ciertos límites.

Su obra "Personalidad y Organización" analiza el desajuste entre la educación recibida y la actividad empresarial.

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 al tipo de organización para poder determinar después qué tipo de dirección debemos de utilizar.

Este autor aporta los cuatro sistemas de Administración, pero considera que antes de determinar cuál debemos de utilizar, debemos de tomar en cuenta cuatro variables importantes que hay dentro de las empresas y que nos determinan qué tipo de sistema debemos utilizar.

Estas variables son:

- 1) El proceso decisorio.
- 2) La comunicación.
- 3) Las relaciones interpersonales.
- 4) Las recompensas y castigos.

Los cuatro Sistemas de Administración son:

1.- 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; sistemas de recompensas: no existe.

2.- 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; sistemas de recompensas: se presta más atención a los castigos solamente.

3.- Sistema Consultivo: Se hace por medio de participación. Proceso decisorio: participativo, se permite que la gente intervenga; la comunicación se da frecuentemente; las relaciones interpersonales son constantes; sistemas de recompensas: se utilizan más recompensas que castigos.

4. Participativo: es una democracia abierta. Proceso decisorio: se delega responsabilidad hasta donde es posible; la comunicación se lleva a cabo en todos los sentidos; las relaciones interpersonales son constantes y en 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 basándose en los puntos anteriores y al tipo de organización de que se trate y basándose en 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 los más amplios y que todas las organizaciones pueden identificarse.

ANÁLISIS CRÍTICO

Esta teoría a diferencia del Humanorrelacionismo es muy acertada debido a que la diferencia de la otra teoría considera que en la empresa hay diferente tipo de gente, con diferente comportamiento y a la que hay que tratar, según sean sus condiciones.

En ella se analizan grupos humanos que les gusta trabajar y no requieren de presión. Ejemplo: Teoría Y y gentes poco participativas y que no les agrada el trabajo como la gente teoría X, pero si esto no resulta suficiente se analiza al tipo de gente que puede quedar entre estas dos teorías y que corresponden a los supuestos de la teoría Z.

APLICACIONES ACTUALES EN LAS ORGANIZACIONES

Después de haber analizado las características del ser humano y los diferentes recursos, las investigaciones han demostrado que el comportamiento del mismo requiere especial atención, por lo que la teoría antes estudiada ha sido muy aceptada en todo tipo de empresa.

ESCUELA ECLÉCTICA

También es llamada Universal o del proceso Administrativo. Esta escuela representa el conjunto de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración, en pocas palabras, aplica los diversos conocimientos de cada una de las escuelas, tratando de agruparlos en un pensamiento Universal a través de la aplicación del proceso Administrativo.

Muchos son los autores que la integran, entre ellos se puede mencionar por orden cronológico a:

- Henry Fayol

- Mary Parker Follet
- Lydall F. Urwik
- George Terry
- Harold Koontz
- Cyril O´Donnell
- William P. Leonard
- Victor Lazzaro

LA ADMINISTRACIÓN Y SUS DIMENSIONES

LA ADMINISTRACIÓN COMO ACTIVIDAD SOCIAL

La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante la población, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad.

Los valores institucionales de la administración son:

Sociales

Estos son los más importantes, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través de:

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

Organizacionales

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

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

Económicos

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

- Generando riqueza
- Maximizando la obtención de utilidades.
- Manejando adecuadamente los recursos financieros.
- Propiciando el desarrollo económico del grupo social.
- Promoviendo la inversión.

EL PROPÓSITO DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

La esencia de un sistema de administración por objetivos consiste en que los gerentes y sus subordinados establezcan metas comunes en forma conjunta. Las principales áreas de responsabilidad de cada uno se define claramente en términos de los resultados esperados y medibles (objetivos). Estos son usados por los subordinados al planear su trabajo, y por ellos y sus superiores para vigilar el progreso. Las evaluaciones del desempeño se llevan a cabo en forma constante, haciéndose además evaluaciones periódicas.

El propósito fundamental de la introducción de la APO consiste en conseguir una operación eficiente de la organización total mediante la operación e integración satisfactorias de sus partes.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Douglas McGregor, por su parte, es partidario de la administración por objetivos debido a su valor como sistema de planeación y evaluación del desempeño. Recomienda que los gerentes, luego de ponerse de acuerdo en sus responsabilidades básicas con sus superiores inmediatos, fijen los objetivos de su actividad para un período a corto plazo. Por lo tanto, tienen además de la responsabilidad de trazar planes específicos que les permitan conseguir sus propios objetivos. Al final del período, cada uno lleva a cabo una auto evaluación que después se discute con el superior, estableciéndose nuevos objetivos para el siguiente período. De ese modo, se aminoran las ambigüedades y tensiones que a menudo acompañan a otros tipos de programas de evaluación.

LA ADMINISTRACIÓN Y EL DESARROLLO SOCIAL

El administrador eficaz también puede hacer frente al medio externo. Cada vez que los administradores hacen planes tienen que tomar en cuenta las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad externa de la organización, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requerimientos que provienen del ambiente que les rodea. Hasta un cierto punto lo hacen igual con casi cualquier clase de actividad administrativa.

Todos los administradores, tanto si operan en una empresa comercial, una agencia gubernamental, una iglesia, una fundación caritativa, o una Universidad, tienen que considerar, en diversos grados. Los elementos y las fuerzas de su ambiente externo.

Deben identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas ajenas a la empresa que quizá afecten sus operaciones.

LA ADMINISTRACIÓN COMO DISCIPLINA

La sociología y el derecho, son dos disciplinas base, ya que la Administración sólo puede darse precisamente “en un organismo social jurídicamente estructurado”.

Pero como la administración tiene una de sus divisiones principales en “la de personas” y “la de cosas”, las dos ciencias que de una manera inmediata concurren a auxiliarlas son, desde el punto de vista de las cosas, la economía, y de las personas, la psicología. Todo administrador necesita contar con el auxilio de la primera, para manejo de las “cosas”, y el de la psicología, para el de las “personas”.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

Cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva forma la administración pública; cuando se busca la de un organismo de tipo privado, estamos en la administración privada.

La importancia práctica de la distinción entre pública y privada, es que se tienen que aplicar reglas muy diversas, en ambos tipos de administración: mientras que la compulsión sobre las personas es posible en la administración pública, en la privada todo se deriva de la capacidad de convencer y entusiasmar.

Criterios distintivos

Tres son los que se proponen dentro de la ciencia del Derecho para distinguir y diferenciar una función propia del derecho público de otra del privado.

- a) *La naturaleza del órgano:* Según esta teoría, una función social debe considerarse de orden público, cuando intervienen en ella *una autoridad soberana*.
- b) *El fin buscado:* Este criterio es quizá el más antiguo y de mayor simplicidad. Está ya plenamente delineado en el derecho romano: Derecho público es el que mira al bien de la república de Roma; privado, en cambio, es que sólo atiende a la utilidad particular.
- c) *La fuente inmediata:* Este criterio mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando éste deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino que aquella se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbdito, es evidente que se trata de un acto de administración pública. Cuando por el contrario, la fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto dentro de un organismo social, es el hecho de haber celebrado, expresa o tácitamente, un convenio, contrato, etc., el acto será privado, aunque la fuerza de exigibilidad coactiva de éste contrato o convenio esté garantizada y se funde en una Ley, ya sea positiva, o por lo menos de derecho natural.

La administración será pública o privada, según que se dé con el fin de lograr directamente un beneficio particular, o bien que se refiera inmediatamente a un bien social.

LA ADMINISTRACIÓN COMO PROFESIÓN

Es importante si de alguna empresa o institución nos quisiéramos referir, que independientemente de la importancia que tendrá el establecimiento o aplicación de un modelo como en este caso lo es el proceso administrativo, debemos también referirnos, al papel que como administradores tenemos en una organización, llamada de bienes o de servicios.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

El número de departamentos varía según las necesidades de la misma empresa. Esas funciones son:

Producción: Considerado tradicionalmente como uno de los departamentos clave, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.

Mercadotecnia: De suma importancia, dada su especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.

Finanzas: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Recursos humanos: Departamento de vital importancia, ya que mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se allega para la empresa del personal adecuado y afín a los objetivos de la misma.

PERFIL DEL ADMINISTRADOR

- 1.-Cualidades Físicas
- 2.-Cualidades Morales
- 3.-Cualidades Intelectuales
- 4.-Conocimientos Generales
- 5.-Conocimientos Específicos
- 6.-Experiencia

El administrador debe de ser un profesional preparado eficientemente para asumir las más altas responsabilidades en la gestión de una organización moderna, sea ésta de carácter público o privado.

Su formación le permite desempeñarse como un excelente estratega de Negocios, con un notable manejo de sistemas de información y de tecnología avanzada. También tiene que estar preparado para asumir riesgos controlados; tener un espíritu emprendedor y demostrar un adecuado criterio e iniciativa para

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

diseñar propuestas novedosas que respondan a cambiantes y cada vez más exigentes necesidades de mercado. Tiene que estar muy bien entrenado para el trabajo en equipo y el manejo de grupos, y poseer las habilidades necesarias para desarrollar adecuadamente el recurso humano.

La carrera de administración permite a la persona tener un conocimiento sólido y completo de las principales áreas de la profesión, sin por ello descuidar su formación en otros aspectos, como las ciencias sociales y las humanidades, que le permitirán una visión más amplia de la realidad y del entorno en el que se desenvuelve.

Cuando pensamos en el Perfil Profesional en Administración de Negocios que necesitan las organizaciones para lograr sus objetivos, necesariamente se pretende que éste sea un **EJECUTIVO**, capaz de planificar, dirigir, organizar, evaluar y que constantemente éste tomando decisiones dentro del quehacer diario de la empresa. Además, no solo deben ser capaces de asumir estas responsabilidades, sino también deben sentir y demostrar la convicción de que, independientemente de la naturaleza de la Organización = área que tengan a su cargo, cualquier labor o decisión que ejecuten tendrán que llevarla a cabo siempre aplicando todos los valores éticos-humanos que garanticen el éxito sin pretensiones de lograr lo máximo con el mínimo esfuerzo ni de aprovecharse especialmente de las personas más débiles.

Se puede resumir que el **ADMINISTRADOR** debe tener los siguientes valores y actitudes:

- A*lto grado de autoestima y responsabilidad
- D*isposición para el uso y manejo de equipo y tecnología
- M*otivación para la búsqueda y el logro de metas
- I*ntegridad y honestidad
- N*ormas de conducta, principios y ética en la práctica profesional
- I*ndependencia, con una actitud crítica y constructiva
- S*ensibilidad social y humanística
- T*rabajo en equipo
- R*econocimiento de la importancia de la lealtad hacia la empresa y sus representantes.
- A*segurar entrenamiento para el desarrollo del liderazgo
- R*esponsabilidad para alcanzar el bienestar común

CAMPO DE TRABAJO

Los profesionales de Administración son muy demandados para ocupar puestos gerenciales en las áreas de marketing, administración de operaciones,

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
**planeamiento estratégico, finanzas, etc., de importantes organizaciones
públicas y privadas.**

ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN

Toda las personas, tanto si se encuentran en el área de los negocios, en el gobierno, en una universidad o en algún otro tipo de organización se preocupan por la ética. En el *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, ésta se define como "la disciplina que se relaciona con lo bueno y lo malo y con el deber y la obligación moral". Por lo tanto, se ha hecho referencia a la ética personal como "las reglas de acuerdo con las cuales una persona vive su vida personal" y la ética contable constituye "el código que guía la conducta profesional de los contadores". La ética en los negocios se relaciona con la verdad y la justicia y tiene diversos aspectos, tales como las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa en el país de origen así como en el extranjero.

PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO DE UNA ADMINISTRACIÓN ACORDE CON LA REALIDAD MEXICANA

1.- Dependencia Tecnológica, Cultural y Económica de México.

En México podemos observar que un factor condicionante para el desarrollo es la dependencia económica, cultural y tecnológica que tenemos. Esto se debe principalmente a una serie de factores como son: falta de capacidad económica y problemas educacionales.

Al no ser dependientes, tenemos que aceptar muchas de las condiciones que nos imponen los países que nos asesoran tecnológica y económicamente.

2.- Factores de Desarrollo de una Administración para México.

A) Administración y Participación.

Todos los países tienen la necesidad de crear sus propios sistemas de administración y todo esto se logra por medio de la participación de las empresas y de sus empleados. Pueden existir muchos sistemas, pero no todos se adoptan a las necesidades de cada organización, por esta razón es necesario crear sistemas propios.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

B) Administración y la necesidad de teoría.

Existen muchos autores que han escrito sobre los temas de administración, pero ninguno de ellos ha creado una teoría administrativa para México. En México se requiere de una teoría administrativa que incluya aspectos que afectan en forma significativa a las empresas mexicanas.

C) Administración y Desarrollo Económico.

La Administración está estrechamente vinculada con el desarrollo económico. Esto se debe a que uno de los objetivos principales de la administración es hacer un uso racional de los recursos, logrando una alta productividad de los mismos.

Prueba de esto es que se considera que un país bien administrado, es un país desarrollado y un país mal administrado es un país subdesarrollado.

D) El Administrador como promotor.

La Administración es llevada a cabo a través del administrador, por esta razón, debe actuar como promotor, impulsando la aplicación de la administración en forma adecuada. Tiene a su cargo concientizar a la gente sobre el papel tan importante que juega ésta en el logro de los objetivos empresariales.

E) El Sentido social de la Administración.

La Administración tiene a su cargo vigilar el buen funcionamiento de varios aspectos. No sólo relacionados con el lucro.

Uno de éstos aspectos que juega un papel importante en la empresa es el sentido social que debe tener la misma atención que el aspecto de grupo. El crear un ambiente adecuado en la empresa y el lograr que la gente logre sus objetivos personales es igual de importante. También se deben cubrir necesidades de los proveedores, de los clientes y atender el aspecto competencia.

F) Administración y Estructuras Organizativas.

Para poder llevar a cabo una estructura organizacional adecuada es necesario considerar el aspecto administrativo dentro de la empresa. Esto nos permitirá tener una estructura acorde con las necesidades empresariales, sus funciones y actividades.

G) Administración y Tecnología.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Hace pocos años en México era relativamente fácil. Todo lo que se producía se vendía; actualmente encontramos que los mercados cada vez se vuelven más conflictivos, esto se debe a que existe una gran cantidad de productos de tecnología de punta con los que tenemos que competir.

En México no se prestó atención al aspecto tecnológico como debía de ser, fuera por causa económica o falta de interés se descuidó este renglón. Actualmente encontramos que se están viviendo las consecuencias de este descuido y nos está costando mucho trabajo ubicarnos en un mercado tan competitivo.

H) Administración y desempleo.

Se considera que una empresa bien administrada tendrá éxito y aunque se vivan momentos difíciles está lográndolo, con mayor facilidad respeta su estructura y sus empleos. La falta o inadecuada administración, trae como consecuencia un desequilibrio de las estructuras y en muchos casos el desempleo. Es importante considerar que actualmente, aunque las empresas estén mal administradas hay desempleo por la situación en que se vive.

I) Administración y calidad.

Uno de los aspectos muy importantes para la empresa es la calidad y cuando utilizamos este término nos referimos a la calidad total de la organización. Prueba de ello es que cada vez es más frecuente encontrar que las empresas imparten cursos relacionados con este tema.