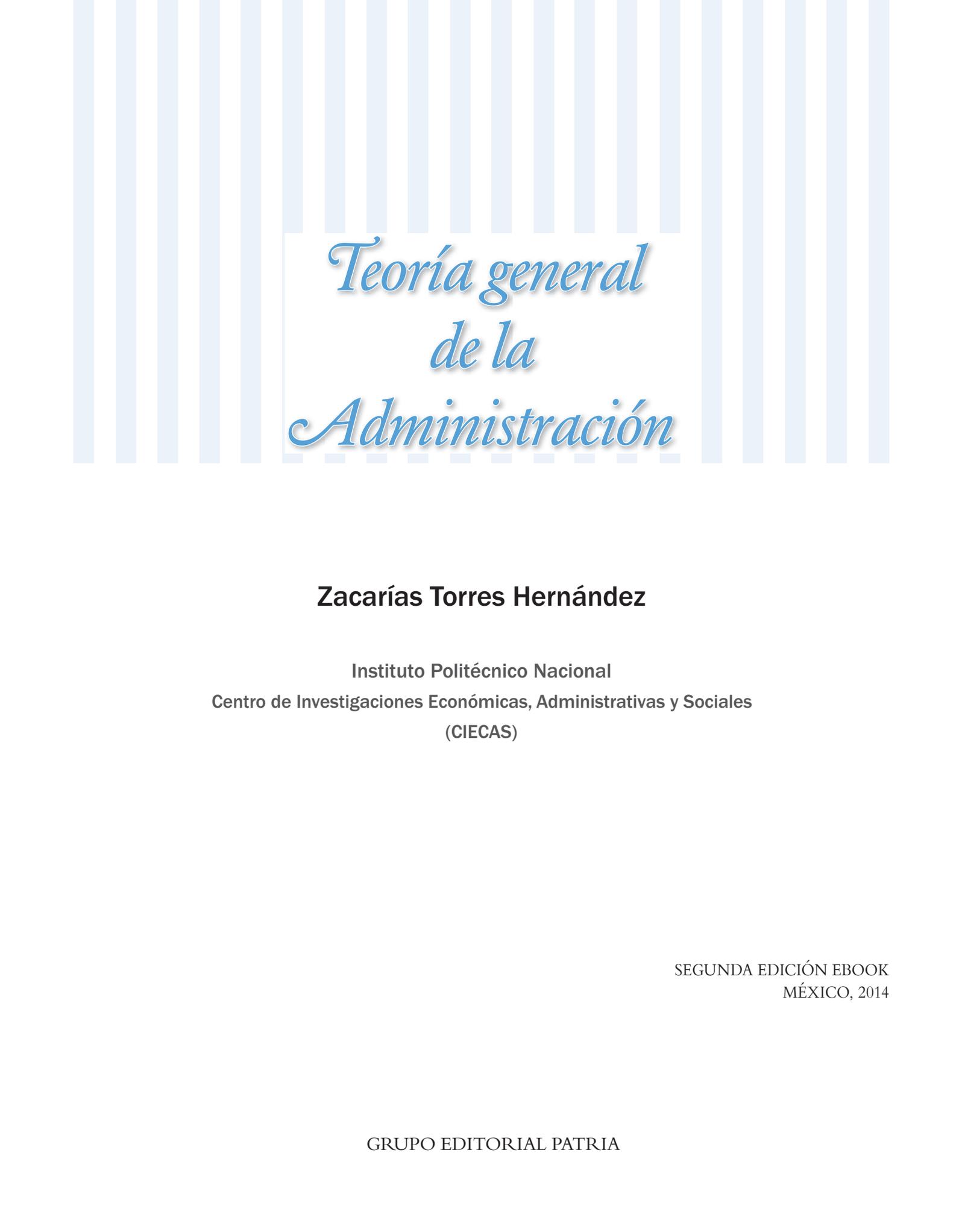


*Teoría general
de la
Administración*





Teoría general de la Administración

Zacarías Torres Hernández

**Instituto Politécnico Nacional
Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales
(CIECAS)**

SEGUNDA EDICIÓN EBOOK
MÉXICO, 2014

GRUPO EDITORIAL PATRIA

**Para establecer comunicación
con nosotros puede hacerlo por:**



correo:
Renacimiento 180, Col. San Juan
Tlhuaca, Azcapotzalco,
02400, México, D.F.



fax pedidos:
(01 55) 5354 9109 • 5354 9102



e-mail:
info@editorialpatria.com.mx



home page:
www.editorialpatria.com.mx

Dirección editorial: Javier Enrique Callejas
Coordinadora editorial: Verónica Estrada Flores
Supervisión de producción: Gerardo Briones González
Diseño de interiores: María Alejandra Bolaños Avila
Diseño de portada: Juan Bernardo Rosado Solís/Signx
Revisión Técnica: Gil Armando Sánchez Soto
Universidad Iberoamericana

Teoría general de la administración

Derechos reservados:

© 2014, Zacarías Torres Hernández.

© 2014, Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlhuaca

Miembro de la Cámara Nacional de la Industrial Editorial Mexicana

Registro Núm. 43

ISBN ebook: 978-607-438-853-4

Queda Prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del contenido de la presente obra en cualesquiera formas, sean electrónicas o mecánicas, sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

Impreso en México

Printed in Mexico

Primera edición ebook: 2014

Contenido

Acerca del autor	ix
Introducción	x

Parte I Principios básicos de administración 1

Capítulo 1	
Introducción al estudio de la administración	2
Introducción	5
Conceptos básicos de la administración	5
La administración y su enfoque interdisciplinario	6
Importancia y utilidad de la administración	9
Características de la administración.....	10
Problema epistemológico	10
Administración pública y administración privada	13
Origen y desarrollo de la administración	16
Punto de vista de Thomas S. Bateman y Scott A. Snell	19
Antecedentes en México	20
Capítulo 2	
Teoría general de la administración	26
Introducción	29
Conceptos	29
Introducción al estudio de la teoría general de la administración	30
Contenido y objeto de la administración....	34
El estado actual de la teoría general de la administración	39
La administración en la sociedad moderna	41
Perspectivas futuras de la administración	44

Parte II Enfoque clásico55

Capítulo 3	
Preludio de la administración científica o administración sistemática	56
Introducción	59
Administración sistemática.....	60
Principales contribuciones.....	61
Preludio del enfoque clásico	63

Capítulo 4	
Administración científica o escuela tradicional.....	68
Introducción	71
Frederick Winslow Taylor	73
Administración de talleres	76
Principios de administración científica	77
Fines de la administración científica	81
Contribuciones de Frank Bunker y Lillian Moller Gilberth	81
Autores relevantes.....	84
Opinión crítica sobre la administración científica	86

Capítulo 5	
Teoría clásica de la administración o proceso administrativo.....	94
Introducción	97
Henri Fayol	97
Enseñanza de la administración.....	102
Lyndall Urwick y Luther Gulick	105
Enfoque neoclásico.....	108
Nueva revisión de los elementos de la administración.....	109

Opinión crítica de la teoría clásica y del enfoque neoclásico	115	organizacional (DO)	196
Comparación entre la administración científica y la teoría clásica	117	Contexto y conceptos clave relacionados con el desarrollo organizacional (DO)	198
Parte III		Desarrollo organizacional (DO)	208
Enfoque humanístico y del comportamiento	125	Características del desarrollo organizacional (DO)	209
Capítulo 6		Nuevas perspectivas del desarrollo organizacional (DO).....	216
Escuela de las relaciones humanas.....	126	Parte IV	
Introducción	130	Enfoque de organizaciones	225
Escuela de las relaciones humanas.....	133	Capítulo 9	
George Elton Mayo.....	136	Teoría de la burocracia	226
Aportaciones de los enfoques clásico y de las relaciones humanas.....	142	Introducción	229
Opinión crítica de la escuela de las relaciones humanas.....	143	Orígenes y desarrollo	230
Capítulo 7		Definición de burocracia	232
Escuela behaviorista o neo-humano relacionista y del comportamiento	150	Legitimación y autoridad.....	233
Introducción	154	Tipologías de autoridad según la Teoría de la burocracia (Weber).....	234
Antecedentes de la escuela behaviorista y del comportamiento	155	Estructura burocrática.....	235
Comportamiento organizacional	158	Modelos burocráticos que completan el modelo de Weber	237
Necesidades y motivación	159	Opinión crítica de la Teoría de la burocracia.....	239
Conducta individual.....	160	Capítulo 10	
Teorías de contenido.....	161	Escuela estructuralista	246
Teorías de proceso.....	166	Introducción	249
Teoría del establecimiento de metas	170	Orígenes de la escuela estructuralista	250
Otras teorías de motivación (resumen).....	171	Enfoque estructuralista	252
Control y estilos de administración.....	173	Organización	253
Teoría X y Teoría Y	174	Definiciones de organización.....	254
Teoría Z.....	175	Características	256
Sistema de administración: Resis Likert	176	Fines	256
Toma de decisiones	179	Enfoque multifactorial	258
Conflicto-negociación	180	Tipología.....	258
Liderazgo	183	Efectividad y eficiencia	260
Capítulo 8		Estructura organizacional	261
Desarrollo organizacional	192	Funciones	262
Introducción	196	Características y factores estructurales	263
Raíces del desarrollo		Diseños estructurales.....	264
		Procesos organizacionales	267
		Las organizaciones y el medio ambiente.....	270

Capítulo 11

Escuela matemática	274
Introducción	277
Lo que es la escuela matemática.....	278
Orígenes y desarrollo	280
Modelos matemáticos.....	284
Investigación de operaciones (IO).....	286
Método.....	289
Técnicas	289
Aplicaciones.....	291
Opinión crítica sobre la escuela matemática.....	294

Capítulo 12

Teoría de sistemas	300
Introducción	303
Enfoque sistémico	304
Orígenes	307
Conceptos básicos	309
Sistema.....	309
Clasificación de los sistemas.....	312
Aplicación de la teoría de sistemas en las organizaciones	313
El ambiente de la organización como sistema abierto	313
Aplicación en las organizaciones, punto de vista de Katz y Kahn	314
Complicación para determinar los sistemas organizacionales.....	315
Modelos de organización como sistema abierto	317

Capítulo 13

Teoría de la contingencia	326
Introducción	329
Orígenes	331
Fundamentos de la teoría de la contingencia	334
La contingencia en las organizaciones	335
La contingencia en la administración.....	337
Lineamientos para actuar	338
Lineamientos para proponer acciones administrativas	343
Las 7-S de Mc Kinsey.....	344

La administración (<i>management</i>) estratégica	346
Liderazgo contingencial o situacional.....	347

Parte V

Propuestas contemporáneas de administración	355
--	------------

Capítulo 14

Propuestas contemporáneas de administración	356
Introducción	359
<i>Just in time</i>	359
<i>Outsourcing</i>	363
Administración de la calidad total (<i>TQM</i>) ..	365
<i>Benchmarking</i>	368
<i>Empowerment</i>	370
Reingeniería (<i>downsizing</i>).....	374
Sistemas (<i>MRP I, MRP II y ERP</i>).....	376
Comercio electrónico (<i>e-commerce</i>)	379
<i>Joint venture</i>	382
<i>Balanced scorecard</i>	383
Economía global	386
Organización inteligente (OI)	387
Otras propuestas relevantes (Teorías de andamiaje)	389

Parte VI

Autores latinoamericanos y mexicanos	401
---	------------

Capítulo 15

Autores latinoamericanos y mexicanos	402
Introducción	405
Latinoamérica en el siglo xx.....	405
La administración en América Latina	406
Autores latinoamericanos y su obra	409
Autores mexicanos	412
México en el siglo xx	413
La administración en México	414

Parte VII
El administrador en el mundo actual..... 433

Capítulo 16
El administrador en el mundo actual..... 434

Introducción	437
La administración y los administradores.....	440
El papel del administrador en las organizaciones.....	443
Habilidades de los administradores	446
Campos de trabajo de los administradores.....	450
El administrador y los asuntos públicos	451

Historia de la carrera de administración en México	451
El administrador y la globalización.....	454
El administrador y su entorno	456
Perspectiva de la administración.....	463
Transformación del capitalismo.....	467

Capítulo 17
Administración de la tecnología..... 478

Introducción	481
Marco conceptual	482
Administración de la generación de la tecnología	485
En cuanto a producción	488
En cuanto a liderazgo tecnológico	491
Administración de la aplicación de la tecnología	494

Acerca del autor

Es ingeniero químico egresado de la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Maestro en ciencias con especialidad en Economía Industrial y Doctor en ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional (IPN), graduado en 1982 y 1997, respectivamente.

Es investigador y profesor colegiado en el IPN. Son nueve los proyectos de investigación científica y tecnológica que ha dirigido sobre los temas de productividad y competitividad. Sus artículos han sido publicados en las revistas: *Omnia*, *Investigación Administrativa*, *Emprendedores*, *Ciencia Nicolaita*, *Mundo siglo XXI*, *Caeteris Paribus* y *Oikos*.

Ha sido director de 55 tesis de maestría y 24 tesis de doctorado sustentadas.

Es catedrático del IPN y profesor invitado en instituciones de educación superior como el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Universidad del Valle de México (UVM) y otras universidades públicas y privadas.

Se ha desempeñado como superintendente, gerente y director en empresas privadas y como subdirector y director de área en el gobierno federal.

Cuenta con 28 años de experiencia como empresario en comercialización y 15 años como consultor en industria y servicios.

Es director en el IPN del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales (CIECAS). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Conacyt, Nivel I.

Introducción

La administración es una actividad propia de los humanos, todos la practicamos, independientemente de cuál sea nuestra condición de educación escolarizada.

No tiene el mismo carácter de la matemática, la biología o la antropología, por cuanto que se puede vivir bien sin ser un asiduo practicante de esas o de otras ciencias, lo que no es así con la administración, puesto que desde que despertamos hasta que volvemos a dormir necesitamos estar optimizando nuestros recursos, empezando por el tiempo, es decir, se necesita administrar siempre, todo.

Cada una de las personas es un administrador con resultados favorables o desfavorables de su práctica administrativa y no necesariamente habría que estudiar la teoría administrativa para ser un prominente administrador; sobran ejemplos de doctores en administración que se distinguen por administrar mal incluso hasta su propia persona, así como también existen ejemplos proverbiales de doctores en administración o profesionales de la administración que brillan por sus conocimientos administrativos que impactan muy favorablemente en su vida y en las organizaciones donde se desempeñan.

Existe también el otro extremo, personas que jamás han estudiado administración pero que superan por mucho los estándares de un buen administrador, no obstante, se podría señalar que la regla es que quienes estudian profesionalmente la administración son destacados administradores. Presentemos un argumento: distinguidos empresarios, léase buenos administradores, como Tom Watson (IBM), Ray Kroc (Mc Donald's), Robert Woodruff (Coca-Cola), Henry Ford (Ford Motor Company), los hermanos Warner (Time Warner) o Bill Gates (Microsoft) formaron verdaderos emporios empresariales por sus dotes administrativos naturales, sin haber estudiado alguna carrera universitaria. La mayoría de ellos ya falleció hace muchos años; las empresas que fundaron, con el tiempo, alcanzaron mayores logros que cuando vivió su fundador; simplemente véase la fortaleza que tienen esas empresas, sus equipos administrativos y las técnicas o prácticas administrativas que emplean cotidianamente, como la investigación de operaciones, los diseños de las estructuras organizacionales, el ejercicio del poder, la toma de decisiones, la teoría del liderazgo, la teoría del aprendizaje o la teoría del conocimiento, por citar unos cuantos, que son verdaderos avances del desarrollo de la teoría general de la administración. Aquí se encuentra el éxito empresarial, no tanto en personas aisladas que en algún momento administraron bien.

El objeto de estudio de este libro es, obviamente, la teoría general de la administración que tiene como destinatarios a los estudiantes de administración en sus primeros acercamientos con esta disciplina. Se han incluido frases célebres alusivas al tema, fábulas y anécdotas que dejan alguna lección de vida, contexto histórico en que se desarrolló determinada teoría y

las cápsulas culturales o técnicas que recuerdan algún hecho relevante. También, con el propósito de comprender mejor lo tratado, se han incorporado sencillos estudios de caso y la sugerencia de una lectura que viene a dar un aprendizaje integral.

Por lo anterior se tiene la pretensión de que este ejemplar pueda contribuir al inicio de la formación administrativa, tanto de los estudiantes del nivel licenciatura, como de los del nivel de posgrado, es decir, de aquellas personas que proviniendo de una carrera ajena a la administración hayan decidido estudiar un posgrado en administración. Desde luego que también los autodidactas en administración podrán encontrar los principios y fundamentos generales de la administración que los canalice a profundizar en el tópico administrativo que sea de su preferencia, al igual que los que se van a dedicar profesionalmente a la administración.

El texto se estructuró con siete partes que contienen 17 capítulos, donde se puede encontrar lo básico que ha sucedido con la administración, desde que se tiene conciencia de ella hasta los albores del siglo XXI.

La parte I está dedicada a presentar en dos capítulos lo esencial de la administración como concepto. El primero se refiere a lo que es el perfil de la administración, expresado en la descripción de sus características, su importancia y utilidad, su enfoque, lo que se entiende por administración pública y privada, su origen y hasta lo que son algunos antecedentes en México. El segundo capítulo se dedica a la teoría general de la administración; es un esbozo que describe la génesis de los conceptos esenciales para ahondar en ellos y tener una mejor comprensión. Es así que con este capítulo se conocen o reafirman conceptos importantes como teoría, ciencia, administración y organización. Se incluyen dos apartados que explican lo que es la administración en la sociedad moderna y las perspectivas de la administración en un futuro cercano y a largo plazo.

La parte II inicia el recorrido que ha tenido el pensamiento administrativo en el tiempo. En tres capítulos se trata lo que se conoce como teoría clásica o enfoque clásico. Existe un primer capítulo que toca el preludio de la administración científica, que va desde mediados del siglo XVIII hasta principios del y XIX es la primera sistematización de la administración. El segundo capítulo, de esta parte, está dedicado a la aportación de F. Taylor en lo que se conoce como administración científica; en tanto que el capítulo tres se refiere a la teoría que generó H. Fayol, mejor conocida como teoría clásica de la administración o proceso administrativo. Estos tres capítulos son de suma importancia para la creación de la teoría general de la administración; en ellos se encuentra la plataforma que construyeron dos eminencias de la administración que vale la pena conocer.

La parte III es continuación del recorrido administrativo, solo que ahora se trata de un paradigma diferente: el enfoque humanístico y del comportamiento. El capítulo 6 se refiere a la escuela de las relaciones humanas que creó G. Elton Mayo, en un tiempo contemporáneo al de F. Taylor y H. Fayol. Se revisan sus antecedentes, se describe el célebre experimento de Hawthorne que demuestra la importancia del comportamiento social de los trabajadores y de los grupos informales, se expresa una opinión crítica de la escuela y las aportaciones más relevantes a las que llegó. El capítulo 7 continúa con la atención en las personas dentro de una organización, con una óptica renovada a la que se le dio el nombre de escuela behaviorista o neo-humano relacionista y del comportamiento. Resalta las teorías que motivan un mejor desempeño de los trabajadores, el control y los estilos de administración. Se aborda la *teoría de la racionalidad limitada* de Herbert Simon, así como también se da inicio al estudio de tres procesos organizacionales más: el conflicto, la negociación y el liderazgo. El capítulo 8 se refiere al Desarrollo Organizacional (DO) que es fruto de dos vertientes administrativas: la escuela neo-humano relacionista y la teoría de la contingencia. Es el cambio planeado de la conducta de los trabajadores y el cambio planeado de la estructura organizacional. El DO se estudia en cuatro apartados que le dan sentido: las causas que lo originaron; lo que se espera que será en el futuro; el contexto y conceptos que lo sustentan; y los fundamentos propios que lo describen como sus definiciones, objetivos, características, aplicaciones e *intervenciones*.

La parte IV está dedicada al enfoque de las organizaciones y consta de cinco capítulos, que cubren la historia del pensamiento administrativo que va de finales de la década de los años cuarenta del siglo xx a los años setenta de ese mismo siglo; es decir, hubo aproximadamente 30 años de investigación administrativa dedicados a conocer más acerca de las organizaciones y sus principales tópicos, con el propósito de poder describir y explicar mejor los fenómenos organizacionales que suceden dentro de las unidades sociales, para hacer más eficiente el trabajo colaborativo de todos los participantes. El recorrido sistematizado permite descubrir una evolución creciente del conocimiento organizacional desde la teoría de la burocracia hasta la teoría de la contingencia:

Teoría de la burocracia, poder de las oficinas, énfasis en la autoridad y el control (capítulo 9).

Escuela estructuralista, estudio de las organizaciones en lo que se refiere a su estructura y procesos, comienza a tomar importancia la participación del medio ambiente en sus vertientes interna y externa (capítulo 10).

Escuela matemática, la matemática no es privativa de la administración, sin embargo, con la Segunda Guerra Mundial y el advenimiento de la computadora se facilitó el hacer uso extensivo e intensivo de las matemáticas para resolver problemas organizacionales mediante la investigación de operaciones (capítulo 11).

Teoría de sistemas, concepción de la organización como un todo organizado, donde todos y cada uno de los elementos tiene un papel importante que desempeñar. La organización sistémica produce cualidades o propiedades desconocidas por las partes concebidas aisladamente (capítulo 12).

Teoría de la contingencia, se descubre que no existe una única forma mejor de administrar, los resultados difieren porque las situaciones difieren, la técnica que funciona en un caso no funcionará necesariamente en todos los casos. Hay principios universales pero también cada organización es única y cada situación se debe analizar separadamente (capítulo 13).

La parte V (con el capítulo 14) sigue con el avance de la teoría general de la administración desde los años sesenta del siglo xx. Desde esa fecha y hasta los albores del siglo xxi se torna difícil argumentar que exista la formulación de una teoría con características semejantes a las de las teorías o escuelas administrativas que se tuvieron hasta la década de los setenta. Sin embargo, después de estos años sí han aparecido distintas y efectivas propuestas administrativas que han sido verdaderas aportaciones para administrar mejor. Estas propuestas toman distintas denominaciones que las organizaciones utilizan en el momento que las necesitan y para atender algún problema o necesidad específicos. Se abordan dos tipos de propuestas contemporáneas: las que están directamente relacionadas con la administración, o sea, las propuestas administrativas propiamente dichas y las que sirven de apoyo, conocidas como teorías de andamiaje, para construir las propuestas administrativas o administrar mejor independientemente de que estos conocimientos provengan de otras disciplinas. Las propuestas administrativas contemporáneas que se mencionan son: *justo a tiempo*, *outsourcing*, *administración por calidad total*, *TQM*, *benchmarking*, *empowerment*, *reingeniería*, *downsizing*, *sistemas MRP I*, *MRP II*, *ERP*, *e-commerce*, *joint venture*, *balance scorecard*, *economía global* y *organización inteligente*. Mientras que las teorías que se presentan y son apoyo, bien para elaborar propuestas administrativas o bien para aplicarse directamente a la administración son: teoría del caos, teoría de la complejidad, teoría de la catástrofe, teoría del juego, teoría de las restricciones, enfoque fractal, six sigma y revolución de la riqueza.

La parte VI (con el capítulo 15) contiene una descripción de lo más importante que ha sucedido con los autores de la administración en América Latina, con un apartado especial para el caso de México. A los países latinoamericanos se les llama así por la lengua y cultura española o portuguesa y por oposición a las de origen anglosajón; no obstante, Latinoamérica o Iberoamérica se considera integrada por los países de América del Sur, América Central y México. Los países latinoamericanos no se distinguen por las aportaciones de sus autores en administración; los conceptos y teorías se han

desarrollado en países industrializados; además cada país se puede considerar como único, motivo por el cual se torna difícil abordar el tema de la administración desde un punto de vista regional. Los autores que más destacan a partir de la segunda mitad del siglo xx son Bernardo Kliksberg de Argentina, Idalberto Chiavenato de Brasil, Carlos Dávila Ladrón de Guevara de Colombia y Hernando de Soto de Perú.

El caso de México es muy similar al resto de los países latinoamericanos. Existe una vasta literatura para conocer lo que es México y los mexicanos, no así para conocer su administración y sus administradores; la razón está en que México no ha tenido desarrollo en ciencia y tecnología. Mucho menos en administración. La investigación en administración es muy incipiente todavía y la mayoría de los textos sobre administración que se han producido han quedado en su etapa primitiva del desarrollo de las teorías y escuelas del pensamiento administrativo. Esta situación no se genera, de ninguna manera, por una incapacidad de los autores mexicanos sino que es producto de un fenómeno histórico y de dependencia tecnológica, económica y cultural. Sin embargo, bajo estas circunstancias han logrado destacar autores como Agustín Reyes Ponce, Isaac Guzmán Valdivia, Francisco Laris Casillas, José Antonio Fernández Arenas y Fernando Arias Galicia, autores que no han tenido relevos y hoy se torna difícil mencionar el nombre de algún autor que destaque como los autores antes citados o como los nombres de Bernardo Kliksberg o Hernando de Soto.

La parte VII y última (capítulo 16) está designada al administrador y al mundo actual. Se revisa brevemente la historia de la administración en México y cómo se evalúa la administración como una verdadera profesión. Se analiza también cuáles son los campos de trabajo que se podría pensar están asignados a los administradores, así como cuáles son las habilidades que demandan la profesión y los roles que juegan los administradores dentro de las organizaciones y en el mundo globalizado.

De igual manera se discute brevemente lo que es la globalización para centrar en ella el importante papel que realiza el administrador. Se destaca un nuevo perfil que se hace necesario para poder operar en un mundo nuevo de contrastes, turbulencias, transformaciones y complejidad.

Hasta cierto punto se puede predecir las perspectivas que tendrá la administración, en un futuro donde prevalecerá el conocimiento, un futuro que ya nos alcanzó con impresionantes destellos de la administración del conocimiento, del capital intelectual y de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Con este contenido, bien se puede considerar que se trata de un manual de administración, donde el lector puede encontrar las partes esenciales de la teoría general de la administración, de tal suerte que una vez terminada su lectura se dispondrá de un amplio panorama de lo que es la administración para que, de ser el caso, se recurra a profundizar el tema que sea de la preferencia del lector, puesto que ya se han ubicado sus conceptos relevantes. Es el caso, por ejemplo, de la estructura y los procesos organizacionales; si una persona desea ir a profundidad en el estudio de los diseños estructurales o del liderazgo, en el estudio de la escuela estructuralista que se presenta en este libro encontrará fundamentos y bibliografía que le facilitará ese camino.

La obra también es la presentación de la historia del pensamiento administrativo, pero va más allá de eso, toda vez que introduce una parte conceptual que facilita la comprensión de los temas administrativos abordados, además de que ofrece una semblanza de lo que es el mundo administrativo contemporáneo y sus perspectivas que dan al lector el escenario completo de la teoría general de la administración. Es así que cada capítulo se podría considerar como una lección de administración sintetizada, y el total de las siete partes con sus 17 capítulos es el sumario de la administración que toda persona independientemente de su estado social o profesión debe conocer.



Parte

I

Principios básicos de administración

▶ **CAPÍTULO 1** ◀

INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

▶ **CAPÍTULO 2** ◀

TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Capítulo

1

Introducción al estudio de la administración



CONTENIDO

Mapa conceptual

Introducción

Conceptos básicos de la administración

Citas memorables

Fábula

El cuervo camorrero

La administración y su enfoque
interdisciplinario

Importancia y utilidad de la administración

Características de la administración

Problema epistemológico

Administración pública y administración
privada

Origen y desarrollo de la administración

Cápsula cultural

Las siete maravillas del mundo moderno

Las diez maravillas del hombre

Las siete maravillas del mundo antiguo

Antecedentes en México

Cápsula cultural

Tlacaélel, el gran reformador mexicana

Términos fundamentales

Resumen

Preguntas de revisión

Lectura integradora recomendada

Drucker para todos los días

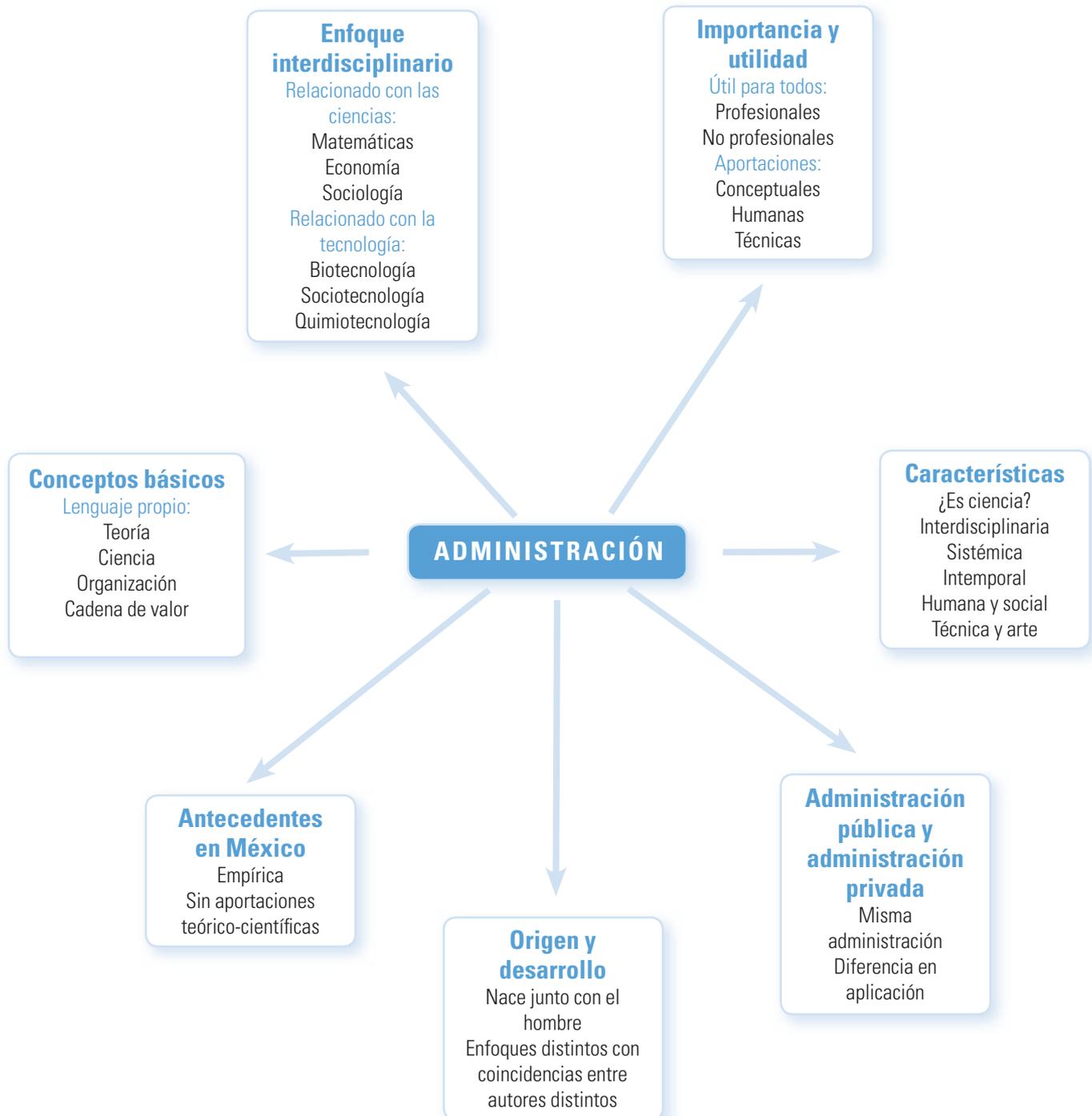
Bibliografía

OBJETIVOS

Después de estudiar el capítulo 1, usted podrá:

- Conocer y comprender los conceptos fundamentales que son propios de la ciencia administrativa.
- Identificar por qué es útil e importante la administración en todos los actos de la vida.
- Comprender que los principios y la teoría de la administración son los mismos, tanto para la gestión pública como la privada y que lo único que cambia es la manera como se aplica.
- Conocer cuál fue la evolución de la administración en lo general y cuáles son los principales antecedentes en México.

Mapa conceptual



Introducción

Estamos por iniciar un viaje por el fascinante mundo de la administración, concepto que está sujeto a discusión respecto a si es teoría, ciencia, técnica, arte o cualquier otra cosa que se deba estudiar sobre el tema. Sigamos dejando esta tarea al grupo de los epistemólogos, quienes en algún momento se pondrán de acuerdo. No obstante, la administración es un área de conocimiento que todos necesitamos y practicamos, en consecuencia, empecemos a conocer cuáles son sus principales principios y fundamentos que los expertos ya sistematizaron y que forman parte de un patrimonio colectivo. Algo que no se discute es el hecho de que tanto los profesionistas como los no profesionistas hacen uso de la administración; así como también que algunas personas con los grados académicos más elevados no saben administrar en la práctica y otros que jamás han puesto un pie en las aulas universitarias son excelentes administradores cuyos resultados están a la vista de todos.

¿Qué tendrá este cuerpo de conocimientos que estudiando no se aprende a administrar o que sin estudiar se administra muy bien? ¿Cuáles son sus fundamentos, cuáles sus modelos, cuáles sus orígenes, cuándo empezó su historia, en este momento cuál es el estado del arte, quiénes son o fueron sus impulsores?

Estas y otras muchas preguntas tendrán pronta respuesta, conforme desarrollemos el tema.

Conceptos básicos de la administración

Existe la necesidad apremiante de disponer de un marco conceptual que permita asimilar y sintetizar los fundamentos y quehaceres de la administración y a su vez nos ayude a saber si es una práctica, técnica, arte, teoría o ciencia.

Con frecuencia, la definición de conceptos para los administradores se convierte en una necesidad molesta que debe terminarse tan rápida e irreflexivamente como sea posible.

Una consecuencia de esta animadversión suele ser el estudio y aprendizaje que se realiza como una cirugía que se practica con instrumentos sin filo.

El cirujano tiene que trabajar más, el paciente tiene que sufrir más y se disminuyen las posibilidades de éxito. Al igual que los instrumentos quirúrgicos, las definiciones llegan a perder filo con el uso y requieren afilado frecuente y, en última instancia, reemplazo.

La administración rara vez puede practicarse con un concepto o pocos conceptos; se requiere generalmente un conjunto integrado de los mismos.

En efecto, la administración como cualquier otra área del conocimiento tiene su propio lenguaje y el administrador debe conocerlo y utilizarlo para comunicarse con otros colegas, o bien, que al estudiar la administración se pueda comprender de la misma manera el concepto, el principio, el modelo, el método o la teoría para optimizar las operaciones realizadas o las decisiones que se toman.



Aquel que todo lo aplaza, no dejará nada concluido ni perfecto.
Demócrito (460-370 a.C.)

Más hace el que quiere y puede, que el que puede y no quiere.
Anónimo

Si todos piensan de la misma forma, entonces nadie está pensando.
George Patton

La ciencia es el antídoto contra el veneno del entusiasmo y la superstición.
Adam Smith



El cuervo camorrero

Fábulas de Esopo,
finales del siglo VI a.C.

Un cuervo camorrero se sentó sobre la espalda de una oveja, la oveja, muy contra su voluntad, llevó al cuervo de un lado a otro y al fin le dijo:

[...] si le hubieses hecho esto a un perro, te habría dado una lección con sus afilados dientes.

A lo que el cuervo replicó:

[...] desprecio a los débiles y me inclino ante los fuertes. Sé bien a quién puedo dominar y a quién tengo que elogiar. Gracias a esto espero extender mi vida hasta alcanzar una plácida vejez.

A guisa de ejemplo vamos a mencionar algunos conceptos que son frecuentes en la investigación y práctica administrativa, que al no disponer de una definición común que todos manejen de la misma manera se presta para hacer interpretaciones diferentes o sacar conclusiones encontradas sobre conceptos como teoría, ciencia, organización, función, rol, productividad, eficiencia, eficacia, competitividad, cadena de valor, cadena productiva, estrategia, escuela, disciplina, enfoque, paradigma, oportunidad, amenaza, fuerza, debilidad; en fin, se trata del lenguaje propio de la administración, que si bien parece sencillo, en muchos de los casos los interlocutores están hablando de cosas diferentes.

Ahora bien, ¿cómo se llega a dominar o incluso hacer aportaciones al lenguaje de la administración? Primeramente, no habría que preocuparse por desconocer el lenguaje, ya que los mismos programas de estudio y la bibliografía del tema nos llevan de la mano para convertirnos en expertos en la materia.

Imagínese usted el caso de un doctor en matemáticas, física, biología o en alguna otra disciplina a la que dedica prácticamente toda su vida; sin duda, ya es un experto en eso que estudió y sigue practicando. Podemos tener también los casos de quienes son autodidactas o que sin haber ido a la escuela trabajan con expertos o realizan la práctica de alguna disciplina, estas personas al cabo del tiempo se llegan a entender muy bien con sus colegas. Es cuestión de tiempo y que la persona pueda y quiera dominar determinada área de conocimiento.

La administración y su enfoque interdisciplinario

La administración es un cuerpo de conocimientos que se construye a lo largo del tiempo, y bien se podría afirmar que esto data desde que el hombre apareció sobre la faz de la Tierra, pues siempre tiene la necesidad de vivir mejor; sin embargo, se dice que la administración es un área de conocimiento joven, con apenas 110 años de haberse empezado a sistematizar. Pues bien, veámoslo con una metáfora y esta es la de visualizar a la administración como una planta o como un árbol (véase la figura I.1.1).¹

Se observa que la administración se puede analogar muy bien con un árbol, desde los nutrientes que dan la vida a la planta hasta los frutos que finalmente produce y que, en la administración, equivalen a la filosofía, que es la madre de todas las ciencias y que alimenta a cada una de ellas, en tanto que los frutos equivalen a las variables de resultado de la administración como rentabilidad, productividad, competitividad, riqueza, calidad de vida, entre otras. ¿Le parece lógica la analogía?

Pues bien, siguiendo con esta analogía, resulta que los frutos del árbol unos caen y sirven como abono para la planta, otros se comercializan y dan beneficios a quienes cultivan el árbol. ¿Qué pasa con las variables de resultado? Uno de sus usos puede ser el de servir de insumos al proceso de investigación científica de la administración, en tanto que otro puede ser el de indicadores para poder conocer la manera en que se está llevando a cabo la práctica administrativa.

Otros ejemplos serían la lluvia, el río, el lago, que proporcionan el agua. Una planta se muere si no se riega, o si es de temporal apenas sobrevivirá sin dar frutos y en poco tiempo estará muerta. La administración, al no recibir apoyo de otras ciencias, de la tecnología, la investigación, la creatividad, la innovación y la inventiva tendrá una muy lenta construcción como ciencia o quizá jamás será considerada como una verdadera ciencia, sin discusión; ni qué decir del Sol: si no existe el Sol, no hay fotosíntesis y si no hay fotosíntesis, no existen las plantas. De igual manera, si no existen recursos, simplemente no hay administración (véase el cuadro I.1.1).

La administración es el resultado histórico acumulado de la contribución de científicos en múltiples disciplinas. Así, tenemos que la filosofía nutre a todas las ciencias y estas, a su vez, facilitan la sistematización de un nuevo conocimiento que apareció a principios del siglo pasado con el nombre de administración.

¹ Torres, *Fundamentos de administración. Principios básicos* (3a. edición), México, Ediciones Taller Abierto, 2003, pp. 8-10.

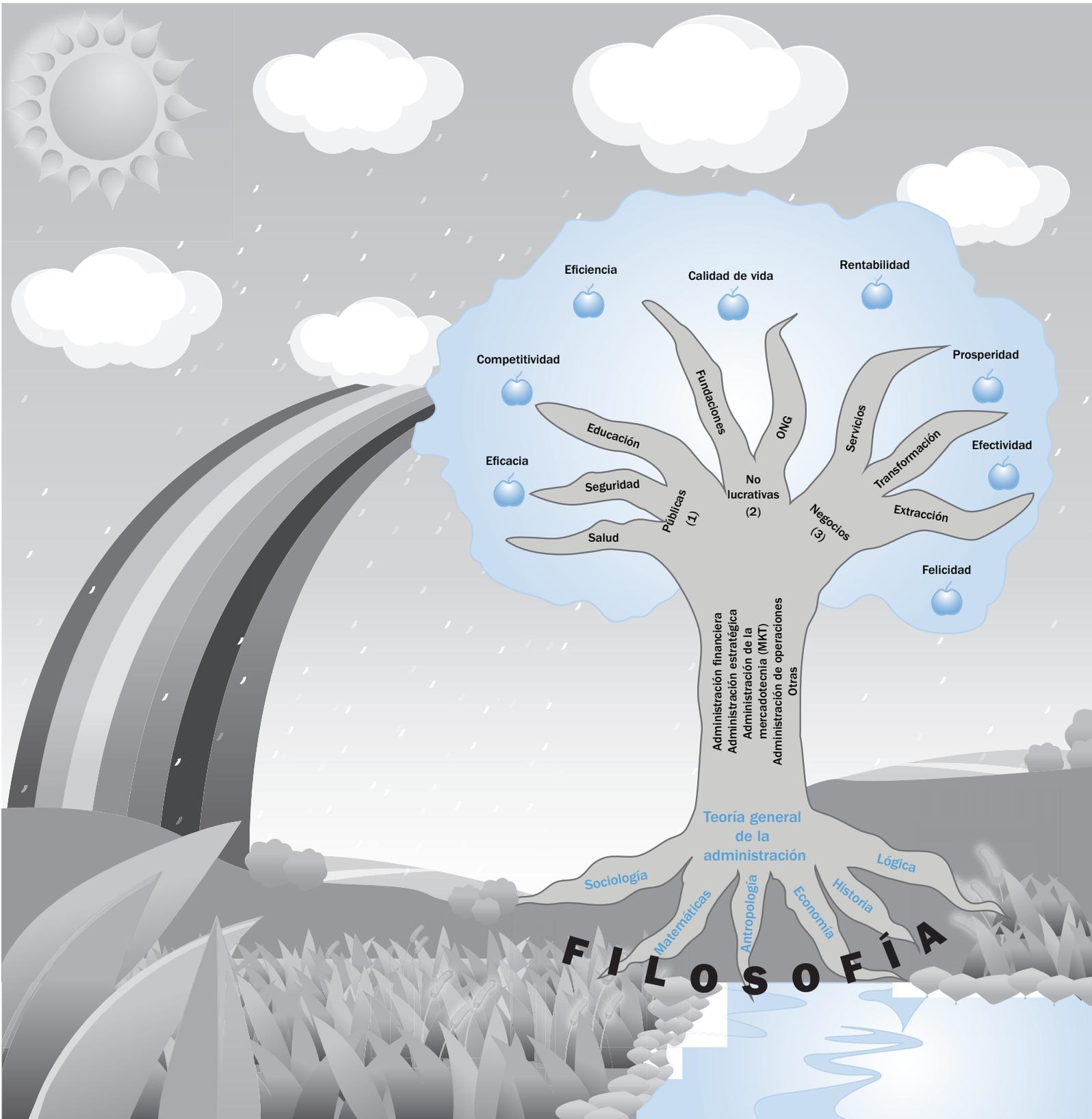


Figura I.1.1 El árbol de la administración.

Con esta evolución se formó un gran constructo que tomó el nombre de *teoría general de la administración*, de donde deriva una serie de teorías específicas como administración financiera, administración de ventas y mercadotecnia (MKT), administración de operaciones y otras que facilitan los quehaceres de la administración pública, la administración de negocios y la administración de organizaciones no lucrativas.

Es evidente (y se puede comprobar) que la Cámara de Diputados, el Grupo Bimbo y la Fundación Televisa, por citar algunos ejemplos de cada tipo de administración específica, necesitan, para su buena actuación, de las finanzas, ventas y MKT, personal y del resto de las áreas de la administración; por lo que se puede concluir que la administración es interdisciplinaria en sus orígenes, en su construcción y en sus efectos y, a su vez, que se originó con la participación de prácticamente todas las ciencias, con los aportes interdisciplinarios y, finalmente, que sus efectos son patentes en la actuación de todas las ciencias, las teorías, las prácticas y las artes.

CUADRO I.1.1 Analogía entre el árbol y la administración		
Árbol	Administración	
Nutrientes	Filosofía	
Raíces	Ciencias:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Sociología • Matemáticas • Antropología 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía • Historia • Lógica
Tronco (base)	Teoría general de la administración	
Tronco (cuerpo)	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Comercialización • Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas • Elementos administrativos • Otros
Brazo 1	Administración pública:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Salud • Justicia • Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación • Hacienda Pública • Gobierno
Brazo 2	Organizaciones no lucrativas:	
	<ul style="list-style-type: none"> • ONG • Fundaciones • Cruz Roja 	<ul style="list-style-type: none"> • Cárceles • Asilos (públicos) • Orfanatorios (públicos)
Brazo 3	Negocios (empresas):	
	<ul style="list-style-type: none"> • Extracción (petróleo, minerales,...) • Transformación (papel, textil,...) • Servicios (bancos, transporte,...) 	
Medio ambiente natural (ecológico)	<ul style="list-style-type: none"> • Factores clave de apoyo a la administración 	
Sol	Recursos:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Tecnológicos • Materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Culturales • Naturales
Río, lago (agua)	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación científica y tecnológica 	
Lluvia (agua)	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Creatividad, innovación, inventiva 	
Arco iris (no más inundaciones, señal de alianza)	<ul style="list-style-type: none"> • Interdisciplinarietà, alianza, pactos, aportaciones 	
Frutos	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados 	
Abono a la planta, al sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos para continuar investigando • Indicadores para la práctica administrativa 	
Para comercializar (beneficios inmediatos)	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad, productividad, competitividad • Creación de riqueza para la sociedad 	

Importancia y utilidad de la administración

Así como se discute si la administración es o no una ciencia, también está a discusión si la administración debe ser o no una profesión.

Algunos países, como Japón, consideran que la administración no es una profesión, puesto que el hecho de aprobar un mapa curricular sobre temas de administración no garantiza que el profesional en dicha área se convierta en buen administrador. Este no es el caso del médico, del matemático o del químico. Una empresa, o más generalmente, una organización, no evalúa a los administradores por lo que saben, sino más bien por los resultados que entregan, porque se sabe que buenos financieros son ingenieros de profesión, buenos administradores de hospitales son médicos de profesión y buenos teóricos de la administración han sido matemáticos, sociólogos, psicólogos, economistas o abogados de profesión.

¿Qué tienen estos profesionistas para ser buenos administradores? Se podrían asumir varios supuestos:

- 1) Que después de haber terminado su respectiva carrera cursaron un posgrado en administración.
- 2) Que son administradores porque genéticamente están predeterminados.
- 3) Que son autodidactas teóricos de la administración.
- 4) O que aprendieron administración con la práctica.

Independientemente de cuál sea la razón, lo cierto es que el buen administrador despliega una serie de características que no fueron evaluadas en las pruebas académicas de la carrera de administración, tales como:

- Sus percepciones.
- Actitudes.
- Personalidad.
- Filosofía sobre la vida y el trabajo.
- Liderazgo.
- Sabiduría.
- Tolerancia a la frustración.

A las organizaciones les interesan que las cualidades del administrador se adapten a su filosofía, principios y prioridades, las cuales finalmente deben repercutir en la meta suprema de las organizaciones lucrativas, que es crear riqueza para los accionistas.

Según Daniel L. Katz:²

[...] el éxito de un administrador depende más de su desempeño, de cómo trata a las personas y cómo se comporta en los distintos escenarios; es decir, el administrador es mejor visto por lo que logra y no por lo que es. El buen administrador es el que transforma la teoría en acción.

De acuerdo con este enfoque son tres las habilidades importantes que un buen administrador deberá adquirir:

- 1) *Conceptuales*, que necesita el alto directivo en cuanto a generación de nuevas ideas y conceptos.
- 2) *Humanas*, propias de los mandos medios (gerentes) para relacionarse tanto con el personal operativo como con la alta dirección.
- 3) *Técnicas*, para el manejo de dispositivos técnicos.

² Katz, D., "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, enero-febrero 1955, pp. 33-42.

Es necesario resaltar la importancia que tienen los conocimientos administrativos sistematizados tanto para quienes no son profesionales como para quienes sí lo son.

En la actualidad vemos que las instituciones de educación superior tienen su mayor matrícula de posgrado precisamente en las áreas de administración e incluso las empresas más prestigiadas motivan y becan a su personal para que cursen maestrías en el área de negocios. Lo mismo sucede en las escuelas de México, ya que el mayor porcentaje de su matrícula es el de los estudiantes que vienen de cursar una carrera técnica.

También puede observarse que resulta evidente el cambio de actitudes y aptitudes del profesionista que estudia administración, porque al iniciar su programa, lo hacen con un perfil y este es muy diferente cuando terminan sus estudios.

Su estructura mental y su calidad de análisis mejora, su cosmovisión es diferente y esto se lo deben a la preparación formal en administración.

Características de la administración

Partamos de que la administración es un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados para explicar el comportamiento y actuación de las organizaciones, entendidas estas últimas como:

Unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Según A. Etzioni:³

Se piensa que la administración nació como una necesidad de querer que las organizaciones operen con óptima eficiencia.

En este sentido, iniciamos con un problema de carácter epistemológico en cuanto a que deseamos saber si la administración es o no una ciencia, para poder deducir sus características como cuerpo de conocimiento y hacer una descripción de esas características. Abordaremos en principio el problema epistemológico y enseguida se hará un recuento de las principales características de la administración, independientemente de que cumpla o no con los requisitos que marcan los epistemólogos.

Problema epistemológico

Para estar de acuerdo con los requisitos que debe cubrir cierta área de conocimiento y llamarle ciencia, existe una diversidad de criterios sobre los que aún no se ha llegado a un consenso.

José P. Rossetti⁴

Señala que se puede tener carácter de ciencia si se cubren tres requisitos:

- 1) Que exista un objeto de estudio.
- 2) Que se pueda hacer uso de los conceptos metodología y método.
- 3) Llegar a resultados que se puedan expresar como leyes científicas.

En este sentido la discusión sería si los resultados de la investigación administrativa se pueden aceptar como leyes científicas, porque habría problema de aceptación.

³ Etzioni, A., *Organizaciones modernas*, México, UTEHA, 1979, p. 16.

⁴ Rossetti, J., P. *Introducción a la economía*, México, Harla, 1979, pp. 27-33.

J. Piaget⁵

Por su parte, indica que un conocimiento será científico si reúne, también, tres características:

- 1) Objetividad, es decir, que el conocimiento sea válido para todos y que esté fuera de cualquier inclinación personal.
- 2) Abstracción, que tenga independencia de tiempo y espacio.
- 3) Relevancia empírica, que exista la posibilidad de contrastar mediante la experimentación.

Nuevamente, no existiría un acuerdo común para aceptar que la administración es ciencia.

Mario Bunge⁶

Propone un criterio para calificar el conocimiento como científico, basado en una decatupla, es decir, en diez variables que al evaluarlas en una escala de cero a diez, dependiendo de la calificación podrían ser:

- 1) No científicos.
- 2) Semicientíficos o protocientíficos.
- 3) Científicos emergentes o en desarrollo.
- 4) Seudocientíficos.

Cabría mencionar que para Bunge, la administración no cae en el terreno de la ciencia básica, sino que la ubica en la ciencia aplicada con la categoría de técnica dentro de la sociotecnología.

Por lo anterior, se puede concluir que la administración no sería un conjunto de conocimientos científicos aceptados por todos; sin embargo, sí hay consenso en que existe la teoría de la administración. Ahora bien, independientemente de cómo sea clasificada por los epistemólogos, se puede decir que esta área del conocimiento tiene las siguientes características:

a) *La administración es universal.*

- Es importante, útil e incide en todos los actos de la vida, tanto de las personas físicas como de las personas morales.
- El hombre, como individuo, tiene que administrar su vida y las empresas tienen que administrar sus recursos.
- Se administran el ejército, las iglesias, las cárceles, los parlamentos, los congresos, las universidades, los hospitales.
- Se administran los barcos, los aviones, los ferrocarriles.
- Se administran el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial.
- En una palabra, se administra todo, de ahí su carácter universal.

b) *La administración es interdisciplinaria.*

- Según se ha mencionado, la administración se formó con la participación y aportaciones de otras ciencias, en su desarrollo sigue necesitando de las ciencias y de la tecnología y, a su vez, los resultados de la investigación administrativa tienen efectos en el resto de las ciencias.
- Las organizaciones (empresas) modifican sus métodos de trabajo y son los grupos interdisciplinarios los que mayor auge tienen, por lo que esos grupos interdisciplinarios de trabajo siempre tienen la necesidad de que al menos participe un administrador.

c) *La administración es sistémica.*

- La teoría general de sistemas dice que:

[...] cualquier objeto real es un sistema o elemento de un sistema.

⁵ Piaget, J., *Psicología y epistemología*. Barcelona, España, Grijalbo, 1973, pp. 85-112.

⁶ Bunge, M., *Buscar la filosofía en ciencias sociales* (1a. edición en español), México, Siglo XXI, 1999, pp. 263-270.

- La ciencia como ese gran conjunto de conocimientos o totalidad de conocimientos tiene que subdividirse, hasta ahora, en un número finito de elementos que llamamos ciencias específicas (química, biología, sociología) para que el hombre pueda tener acceso, al menos, a una pequeña porción de ese mundo infinito de conocimientos.
 - Ahora bien, si existe un sistema científico integrado por un conjunto de elementos conocidos como ciencias específicas, estas se interrelacionan e interactúan entre sí, de tal suerte que la administración es un elemento de ese megasistema y, a su vez, es un sistema que se encuentra integrado por un conjunto de elementos administrativos que de igual manera interactúan y se interrelacionan.
- d) *La administración es intemporal.*
- El hecho de que la administración se comience a sistematizar a partir de los albores del siglo pasado, no quiere decir que ahí se gestara.
 - Nació junto con el hombre, ha sido su fiel e inseparable compañero, seguramente al morir la humanidad también morirá la administración, pero mientras exista un ser humano sobre este planeta habrá un administrador.
- e) *La administración es humana y social.*
- Asumamos que la administración tiene por objeto de estudio a las organizaciones que son agrupaciones humanas, es decir, se trata de estudiar al individuo en cuanto a su conducta aislada (comportamiento individual); no obstante, dado que el individuo nunca ha vivido solo, habrá que estudiar también su comportamiento grupal (social).
 - La administración está clasificada dentro de las ciencias sociales y ha dado pie a múltiples corrientes filosóficas que se encargan de explorar, describir y explicar lo referente al individuo y sus sociedades, con distintas ópticas; de esta suerte, surgieron doctrinas filosóficas como:
 - *El individualismo*. Donde cada quien trabaja para sí mismo.
 - *El colectivismo* u *holismo*. Donde la idea central es que el grupo social lo es todo, el individuo no es nada.
 - *El sistemismo*. Donde las acciones interpersonales construyen, mantienen o descomponen sistemas y están limitadas por la superestructura.
 - *El intuicionismo*. Cuyo principio es que existe una facultad especial (intuición) que orienta y decide lo que es falso o es verdadero.
 - *El empirismo radical*. Afirma que solo la experiencia puede proveer conocimiento cierto.
 - *El pragmatismo*. Señala que la acción es la fuente y el criterio de todo conocimiento.
 - *El racionalismo radical*. Se basa en que la razón es necesaria y suficiente para conocer.
 - Estas corrientes y otras más se generaron para conocer e interpretar las formas tan *sui generis* de los fenómenos individuales y sociales que se han estado observando desde que apareció el hombre en este planeta.
- f) *La administración es una técnica y es un arte.*
- La técnica es la aplicación de la tecnología y sirve para resolver problemas prácticos (controlar ciertos sectores escogidos de la realidad mediante el diseño de dispositivos técnicos y la elaboración de planes o cursos de acción que tengan un valor práctico para algún grupo social).
 - La administración es reina en la técnica, puesto que su incidencia principal se encuentra en resolver problemas de las organizaciones, echando mano de las ideas, las experiencias, las teorías, los métodos y los modelos.
 - ¿Cuáles son algunos problemas que la administración atiende? Todos los relacionados con el comportamiento individual y en grupo de los humanos: ausentismo, clima organizacional, poder, toma de decisiones, cambio, resistencia al cambio, innovación, entre otros muchos.

- Los diseños estructurales de las organizaciones son verdaderas obras de la técnica y del arte.
- Tomando el arte en su acepción más sencilla se dice que es virtud, fuerza, disposición, habilidad e industria para hacer alguna cosa; o bien, que es vocación o profesión en orden a la producción estética.⁷
- Desde Platón hasta Kant, los filósofos trataron de fundamentar la objetividad del arte y de la belleza.
- Lo bello —decía Kant— es: “lo que agrada universalmente aunque no lo podamos justificar intelectualmente”.
- Por otra parte, de manera correctiva también se pensó que existía una belleza en sí, un ideal universal, al que las obras de arte deberían aproximarse lo más que pudieran.
- Esta concepción clásica del arte insistía en ciertos factores dominantes tales como la armonía, la pureza, la nobleza, la serenidad, la elevación de los sentimientos.⁸
- En efecto, la administración se apega con creces a los conceptos anteriores, de tal manera que al producto de las actividades administrativas bien conducidas se les suele llamar el arte de la administración; así, encontramos frases como:
 - El arte de la negociación.
 - El arte de la delegación.
 - El arte de la toma de decisiones, entre otras.
- Puesto que el arte es considerado como virtud, fuerza, vocación, profesión, armonía, nobleza, elevación de sentimiento, su resultado final es la producción estética; lo que agrada universalmente aunque no lo podamos justificar de manera intelectual.

Administración pública y administración privada

La administración se define de diversas maneras y todas encuentran su respectiva validez y confiabilidad en sus expresiones. Ahora, iniciemos aceptando que administración es la capacidad para alcanzar los objetivos en las organizaciones con el esfuerzo de los demás. Utilicemos también los conceptos y principios fundamentales del enfoque clásico de la administración, en cuanto a que todas las organizaciones llevan a cabo seis funciones:

- Técnicas.
- Comerciales.
- De registro.
- Seguridad.
- Financieras.
- Administrativas.

Por su parte, algunos de los 14 principios generales de la administración para el fayolismo son:

- La división del trabajo.
- La autoridad.
- La responsabilidad.
- La disciplina.
- La unidad de mando.
- La convergencia de esfuerzos.
- La estabilidad del personal.
- La remuneración adecuada según las capacidades de cada trabajador.

⁷ Jackson, W. M. (editor), *Diccionario léxico hispano* (9a. edición), México, W. M. Jackson, Inc., Editores, 1982, p.151.

⁸ Julia, D., *Diccionario de filosofía* (4a. reimpresión), México, Editorial Diana, 2000, p. 25.

Centrémonos, por ahora, solo en las funciones y principios administrativos que son, finalmente, resultado de las aportaciones que dieron distintas ciencias (base del tronco del árbol de la administración) y que forman parte de la teoría general de la misma en tanto que las funciones se desprenden de esa teoría general para atender cuestiones específicas de la administración, de tal suerte que ahora tenemos:

- Administración de las operaciones.
- Administración financiera.
- Administración de la comercialización.
- Administración de la seguridad.
- Administración de los registros.
- Y las propiamente dichas funciones administrativas (cuerpo del tronco del árbol de la administración).

Ahora bien, siguiendo la metáfora del árbol se puede observar que del tronco se desprenden tres brazos que corresponden a:

- La administración pública.
- La administración privada (negocios).
- La administración de las organizaciones no lucrativas, que pueden ser tanto públicas como privadas.

Por consecuencia, podemos deducir que existe solo una administración que se aplica a todas las organizaciones, sean estas de carácter privado o público; sin embargo, existen algunas semejanzas y diferencias. Comencemos por ilustrar las estructuras tipo de la administración pública y de la privada (véase la figura I.1.2).

Se puede distinguir que, efectivamente, el cuerpo general de la administración se usa y aplica en ambos tipos de administración. Tanto una como la otra siguen los principios de división del trabajo, autoridad, responsabilidad, entre otros; así como también, los dos lados cumplen las seis funciones (administrativas, de producción, financieras).

El poder ejecutivo (presidencia de la República), el poder legislativo (la Cámara de Diputados y la de Senadores) y el poder judicial (el Poder Judicial de la Federación) se rigen por los principios administrativos y realizan estas funciones administrativas. Los tres poderes tienen que coordinar sus acciones, llevar a cabo grandes campañas mercadotécnicas, manejar sus recursos financieros y llevar, de manera ordenada, todos los registros de la vida nacional. De las organizaciones privadas, ni qué decir, pareciera que la administración está hecha para ellas; sin embargo, si bien existen semejanzas entre ambos tipos de administración, también se encuentran grandes diferencias.

Semejanzas

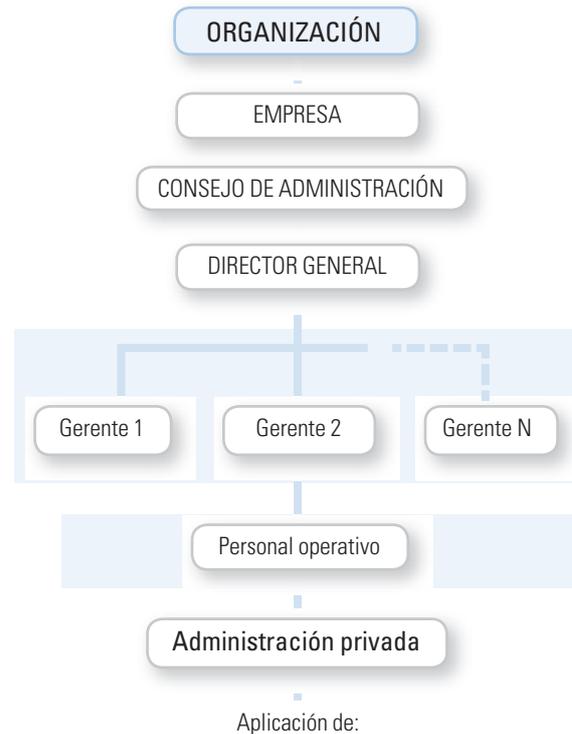
- La administración pública y la privada hacen uso y aplican todos los principios y todas las teorías de la administración.
- En ambos casos trabajan con base en diseños estructurales organizacionales.
- Sin lugar a dudas en las dos tienen lugar los llamados procesos organizacionales como:
 - El ejercicio del poder.
 - La toma de decisiones.
 - El aprendizaje individual y organizacional.
 - El cambio y la resistencia al cambio.
 - El liderazgo.
 - La innovación.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



- Teoría general de la administración
- Administración de funciones de operación
- Administración de funciones de comercialización
- Administración de las finanzas públicas
- Administración de las funciones de registro
- Administración de las funciones de seguridad

ADMINISTRACIÓN PRIVADA



- Teoría general de la administración
- Administración de funciones de operación
- Administración de funciones comerciales
- Administración de las finanzas corporativas
- Administración de la contabilidad
- Administración de las funciones de seguridad

FIGURA 1.1.2 Estructuras tipo de la administración pública y de la privada.

Diferencias

- Por alguna razón se habla, se trabaja y se estudia de manera separada lo que es la administración pública y lo que es la administración privada.
- Seguramente esta división se da por las diferencias que existen entre ambas y que son motivo para estudiarlas por separado (véase el cuadro I.1.2).

Con estas premisas resulta evidente que es necesario disponer de perfiles diferentes de quienes presiden o dirigen estas administraciones. El perfil del administrador público requiere más de dotes de político, en tanto que el administrador privado debe ser más empresario, de tal suerte que del empresario que se dedica a la política se puede prever que tendrá una administración desastrosa y lo mismo sucedería a la inversa, cuando un político se vuelve empresario.

Por otro lado, los conceptos, principios, prioridades, teorías, métodos y modelos de carácter general requieren de la adecuación pertinente, según sea el caso donde se estén utilizando, es decir, las finanzas

privadas persiguen una rentabilidad y hacen lo necesario para alcanzarla, ya sea por medio de las ventas, de su financiamiento, de su estructura financiera o de su estructura de capital; en tanto que en las finanzas públicas, dado que su finalidad no es el lucro, la administración financiera no busca optimizar su costo de capital, sus ventas o su capital de trabajo, más bien busca cómo optimizar la captación de impuestos para disponer de recursos y canalizarlos a las prioridades que deben atender el bienestar social.

CUADRO I.1.2 Diferencias entre la administración pública y la privada

Concepto	Administración pública	Administración privada
Fines	<ul style="list-style-type: none"> De rectoría, de bien común 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad, productividad, competitividad
Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> Solo organizaciones privadas
Efectos	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones afectan a todos los habitantes del país 	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones solo afectan principalmente a socios y empleados
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Para el beneficio de la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> Para el funcionamiento de la organización
Riesgo financiero	<ul style="list-style-type: none"> Muy difícil la figura de quiebra 	<ul style="list-style-type: none"> Susceptible de quiebra
Impuesto	<ul style="list-style-type: none"> Cobra impuestos 	<ul style="list-style-type: none"> No puede cobrar impuestos
Cuerpos de contención y represión	<ul style="list-style-type: none"> Legalmente autorizado 	<ul style="list-style-type: none"> No autorizado para manejar estos cuerpos
Bienes	<ul style="list-style-type: none"> Propiedad de la Nación 	<ul style="list-style-type: none"> Propiedad de particulares
Diseño administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Federal 	<ul style="list-style-type: none"> Diseños estructurales según el particular

Origen y desarrollo de la administración

Se puede sostener que la historia, la evolución o las revoluciones de la administración corren a la par que la historia del hombre. Según lo señala Federico Engels:

[...] hace muchos centenares de miles de años, en una época aún no establecida definitivamente, de aquel periodo de desarrollo de la Tierra que los geólogos denominan terciario, probablemente a fines de este periodo, vivía en algún lugar de la zona tropical —quizás en un extenso continente ya desaparecido en las profundidades del océano Índico— una raza de monos antropomorfos extraordinariamente desarrollada.

Darwin nos dio una descripción aproximada de estos antepasados que estaban totalmente cubiertos de pelo, tenían barba, orejas puntiagudas, vivían en los árboles y formaban manadas.⁹

Asumamos, teóricamente, que los antepasados del hombre actual fueron esos seres que describen F. Engels y C. Darwin, de acuerdo con el ensayo citado, estos monos, precisamente por su condición de manada, desarrollaron, más que otros seres vivos, tres partes de su cuerpo:

⁹ Engels, F., *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre* (6a. edición), México, Editorial Fontamara, 1999, p. 5.

1) *La mano:*

Que dio lugar al surgimiento del dedo pulgar que ahora tenemos en forma diferenciada de otras especies.

2) *Las cuerdas vocales:*

Que dieron la actual capacidad para poder comunicarnos.

3) *El cerebro:*

Que con ese 1.5 kg de masa encefálica aporta la capacidad de los humanos para razonar y sentir emociones.

Pues bien, de esta teoría se podría inferir que ahí, en esa manada, se encuentra el origen de las organizaciones actuales que, como hemos visto, son las organizaciones el objeto de estudio de la administración, luego entonces, también la administración tuvo su origen junto con esos monos. Pero vayamos por etapas, desde luego no se podría afirmar que esos monos practicaban la administración como actualmente la conocemos.

No, es posible que en esos tiempos naciera pero, como el niño recién nacido, aún no aprendía a caminar. En todo caso, así nació, pero tuvieron que correr muchos centenares de miles de años para llegar a los resultados administrativos que ahora vemos.

Pero qué pasó después de tanto tiempo; sabemos que alrededor del año 1000 a.C., los chinos practicaban las cuatro funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control). Entre los años 350 y 400 a.C., los griegos la reconocían como arte independiente y favorecían el planteamiento científico del trabajo. Los romanos descentralizaron la administración de su vasto imperio antes del nacimiento de Cristo.

Durante la época medieval, los venecianos estandarizaron la producción mediante el uso de la línea de ensamble, en la construcción de almacenes y el uso del sistema de inventarios para supervisar su contenido.¹⁰ Además, todas las maravillas, producto del ingenio y las destrezas del hombre de la antigüedad, no se hubieran podido realizar si no aplican los principios y teorías administrativas que ahora están sistematizadas.

Pongamos el caso de las *Siete Maravillas* que el célebre matemático Filón de Bizancio describió en su tratado titulado *De Septem Orbis Spectaculis*, y que de todos estos prodigios del mundo antiguo solo subsiste la Gran Pirámide, algunos fragmentos del Mausoleo de Halicarnaso y los más recientes descubrimientos de los restos del Faro de Alejandría.¹¹

Pues bien, estas *maravillas* no se hubieran construido sin el apoyo de la administración y fue todo un reto la planeación de cada una de estas obras, al igual que el resto de las funciones administrativas. Había que alimentar a los trabajadores, disponer de los recursos financieros, llevar un control de los inventarios y mantener un liderazgo efectivo, esto por mencionar solo unos cuantos conceptos de la administración, que se aplicaron en esas magnas



ápsula cultural

Las siete maravillas del mundo moderno

1. La gran muralla china (China).
2. El palacio de Patala (Tibet).
3. El coliseo romano (Italia).
4. La pirámide de Chichen Itzá (México).
5. Las estatuas de la isla de Pascua (Chile).
6. La torre de Pisa (Italia).
7. El Taj Mahal (India).

Las diez maravillas del hombre

1. La gran muralla china.
2. Las pirámides de Egipto: Keops, Kefrén y Micerino.
3. Angkor wreck: Ciudad perdida de Camboya.
4. El canal de Panamá.
5. Sidney opera house.
6. El Taj Mahal.
7. La catedral de Notre Dame.
8. El ferrocarril transiberiano.
9. Las ruinas de Machu Pichu.
10. El puente Golden Gate.



ápsula cultural

Las siete maravillas del mundo antiguo

Por Guillermo Murray Prisant

1. Estatua de Zeus en Olimpia.
2. Templo de Diana en Efeso.
3. El Mausoleo de Halicarnaso.
4. El Coloso de Rodas.
5. El Faro de Alejandría.
6. La Gran Pirámide de Giza.
7. Los Jardines Colgantes de Babilonia.

¹⁰ George, C., *The history of management thought*, Englewood Cliffs, Nueva York, Prentice-Hall, 1972.

¹¹ Murray, G., *Las 7 maravillas*, México, Lectorum, 1998.

CUADRO I.1.3 Evolución de las prácticas (funciones) administrativas, de acuerdo con el estudio de la Escuela de Negocios de Harvard, 1922-2000

Tiempo		Tiempo			Tiempo	
1922-1924		1942-1953			1994-2000	
Práctica	Acontecimientos	Acontecimientos	Práctica	Acontecimientos	Acontecimientos	Práctica
Administración	Asociaciones comerciales	Racionamiento de materiales	Política de negocios	Descentralización (modelo multidivisional)	Visión	Liderazgo
Personal	Beneficios paternalistas	Mujeres toman temporalmente roles no tradicionales	Recursos humanos	Suspensión incómoda de trabajo	Organizaciones flexibles y trabajo inseguro	Dirección de personal
Ventas	Aparición de clientes duraderos	Racionamiento	Venta y mercadotecnia	Demanda deprimida	Resurgimiento de equidad de marcas	Ventas y mercadotecnia
Producción	Fábricas rediseñadas para mejor uso de motores eléctricos	Investigación de operaciones	Operaciones	Búsqueda de bajos costos en área de manufactura	Organización virtual	Valor agregado
Contabilidad	Retorno sobre inversión	Crecimiento de la auditoría profesional	Contabilidad	Contabilidad divisional (estado de resultados)	Evaluación del capital intelectual	Evaluación de resultados
Finanzas	Inversiones públicas equitativas en aceptación creciente	Bonos de guerra	Finanzas	Medición del PNB	Derivados	Finanzas

construcciones. Esto es, la administración siempre ha estado presente donde el hombre y su sociedad viven, trabajan, aprenden, se esfuerzan y conviven.

Ahora, situémonos en el ocaso del siglo XIX y en los albores del siglo XX, época en la que comenzó a sistematizarse el conocimiento administrativo. Desde entonces hasta ahora son múltiples los autores que investigan, por distintos caminos o métodos, cómo es que ha cambiado el pensamiento administrativo mediante diversos enfoques, doctrinas o escuelas, los cuales se pueden consultar en los diferentes textos sobre el tema.

A guisa de ejemplo, enseguida se presentan tres formas para tratar el mismo tema. Empecemos por analizar la manera como lo aborda la Escuela de Negocios de Harvard, ya que se puede consultar en el suplemento de la revista que se publicó en 1997 con el título de *75 years of management ideas and practice 1922-1997*.¹²

En dicho suplemento se puede ver que llevan a cabo un recorrido desde 1922 hasta 2000 y, puesto que se trata de la *Escuela de Negocios de Harvard*, hacen referencia a los libros clave y a los artículos que surgieron de esa escuela, partiendo de lo que llaman ideas semilla. Para los estudiosos de Harvard, son seis las prácticas administrativas que presentan en tres momentos diferentes en el tiempo y donde se observa con claridad cómo han cambiado. Complementan el estudio con otros cuatro indicadores e incluyen nuevas tecnologías y recursos (véase el cuadro I.1.3).

En el cuadro I.1.3 se presenta de manera breve cómo han cambiado las prácticas administrativas durante los últimos 75 años. El nombre de la práctica ha cambiado, pero no así la práctica financiera que se mantuvo con el mismo nombre, estable, aunque con énfasis en distintos puntos. En 1922 la mira

¹² Sibbet, D., *75 Years of management ideas and practice 1922-1997*, *Harvard Business Review*, suplemento, 1997.

CUADRO I.1.4 Principales teorías administrativas especiales y autores relevantes, según la Escuela de Negocios de Harvard, 1922-2000

	Adminis- tración científica	Regulación gubernamental	Mercado- tecnia y ventas	Estrategia y cambio social	Competitividad y reestructu- ración	Globali- zación y conocimiento
Periodo	1922-1931	1931-1946	1946-1960	1960-1972	1972-1988	1988-2000
Autores	F. W. Taylor, H. Fayol, M. Parker Follett y Lillian Gilbreth	Elton Mayo, Berle y Means, Ch. Bernard y A. Maslow	Herbert Simon, P. Drucker, Daniel Katz y T. Levitt	Douglas Mc Gregor, F. Herzberg, Lawrence y Lorsch, Kenneth Andrews	H. Mintzberg, Chris Argyris, M. Porter, Peter y Waterman	P. Senge, Kaplan y Norton G. Hamel y Pralhad Ch. Handy

estaba puesta en las inversiones públicas, pues los compradores las veían como equitativas en sus ganancias, pero ya para el año 2000, la atención se puso en los *productos derivados*.

En fin, es un recorrido ilustrativo que permite, en pocas líneas, visualizar los cambios suscitados durante esos 75 años. Veamos ahora en el cuadro I.1.4 cómo aparecieron las principales teorías especiales de la administración con la óptica de la *Escuela de Negocios de Harvard*.

Punto de vista de Thomas S. Bateman y Scott A. Snell¹³

Estos autores sitúan lo relevante del origen de la administración en el año 1100 a.C., por lo que sería administración empírica y es a partir de finales del siglo XIX que daría inicio la administración sistematizada (véase el cuadro I.1.5).

CUADRO I.1.5 Evaluación del pensamiento administrativo

Enfoques clásicos					Enfoques contemporáneos						
1980	1990	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Administración sistemática			Dirección administrativa			Adminis- tración cuantitativa					Revoluciones actuales y futuras
	Administración científica			Relaciones humanas			Comporta- miento organizacional		Teoría de contingencias		
		Burocracia						Teoría de sistemas			

En la evolución del pensamiento administrativo se perfila la visión que tiene la mayoría de los autores que han tratado el mismo tema e incluso coinciden en los nombres que han dado a los enfoques. Desde luego, existen reportes donde se detalla la evolución, o se consideran ampliaciones o reducciones a las formas de pensar de los investigadores.

Finalicemos este tema con el enfoque de Idalberto Chiavenato,¹⁴ autor brasileño, cuyo libro titulado *Introducción a la teoría general de la administración* es ya un clásico en México que se mantiene permanentemente actualizado.

¹³ Bateman, T. y Snell S., *Administración. Un nuevo panorama competitivo* (6a. edición), México, McGraw-Hill, 2005, pp. 30 y 31.

¹⁴ Chiavenato, I., *Introducción a la teoría general de la administración* (7a. edición), México, McGraw-Hill, 2006, p. 13.

Para Chiavenato son 12 los principales enfoques, teorías y prácticas que se pueden detectar entre 1903 y 1990, en los cuales se basa para describir y explicar minuciosamente cada teoría, por lo que su texto es bastante extenso. Sin embargo aquí solo veremos su secuencia en el cuadro I.1.6.

CUADRO I.1.6 Principales teorías del pensamiento administrativo			
Año	Teorías	Año	Teorías
1903	Administración científica	1953	Enfoque sociotécnico
1909	Teoría de la burocracia	1954	Teoría neoclásica
1916	Teoría clásica	1957	Teoría conductual
1932	Teoría de las relaciones humanas	1962	Desarrollo organizacional
1947	Teoría estructuralista	1972	Teoría de la contingencia
1951	Teoría de los sistemas	1990	Nuevos enfoques

Por lo que se refiere al **origen y desarrollo de la administración** se presentaron tres puntos de vista sobre el mismo tema, observándose que no necesariamente existe coincidencia en el tiempo en que se sitúan las teorías, por ejemplo:

Bateman y Snell ubican la teoría de sistemas por el año 1962, en tanto que Chiavenato lo hace por el año 1951. De igual manera, existen teorías que algunos autores mencionan y otros no las consideran, es el caso de **dirección administrativa** que para Bateman y Snell apareció por el año 1919, en tanto que Chiavenato no la señala. Sin embargo, aunque existen estas discordancias no se afecta lo sustantivo del tema, puesto que la mayoría de los autores coincide plenamente en los conceptos, en los principios y en las bondades que tendría utilizar esos resultados.

El estudio de la Escuela de Negocios de Harvard, por su parte, abordó el tema con un enfoque orientado a los negocios y se basó en lo que ha producido la propia escuela.

Habría que señalar que el enfoque completo es muy ilustrativo y hasta minucioso para conocer y comprender cómo y por qué cambiaron las prácticas administrativas. Simplemente es diferente a lo que encontramos en los libros de texto.

Antecedentes en México

México es un país en etapa de desarrollo y tal vez sea cierto lo que dice P. Drucker:

No existen países desarrollados y subdesarrollados, lo que existen son países bien administrados y países subadministrados.

Si así fuera, entonces cabría preguntarse si México no ha sido bien administrado a lo largo de su historia. Seguramente que no, puesto que tenemos registro de al menos cuatro culturas que en su época tuvieron gran esplendor:



Cápsula cultural

México-Tenochtitlan (1325-1521): sus tlatoanis

1. Acamapichtli (El que empuña la caña, 1367-1387)
2. Huitzilíhuitl (Pluma de colibrí, 1391-1415)
3. Chimalpopoca (Escudo que humea, 1415-1426)
4. Izcóatl (Serpiente de pedernal, 1427-1440)
5. Moctezuma Ilhuicamina (El flechador del cielo, 1440-1468)
6. Axayácatl (Cara de agua, 1469-1481)
7. Tizoc (Pierna enferma, 1481-1486)
8. Ahuizotl (Perro de agua, 1486-1502)
9. Moctezuma Xocoyotzin (Señor joven y respetable, 1502-30 de junio 1520)
10. Cuitláhuac (Excremento seco, 7 septiembre-25 noviembre 1520)
11. Cuauhtémoc (Águila que cae, 25 enero-13 agosto 1521)

- 1) Los teotihuacanos.
- 2) Los toltecas.
- 3) Los mayas.
- 4) Los aztecas.

Además, también una sobresaliente organización social, económica, militar y religiosa que es donde se ve la incidencia, precisamente, de la administración. Por otra parte, las dirigieron líderes prominentes, había un eficiente control sobre el comercio y los impuestos, así como una férrea educación de sus jóvenes y visión de lo que querían ser.

Los aztecas llegaron al Valle de Anáhuac por el año de 1325 y, a la llegada de los españoles en 1519, dominaban todo su territorio; es decir, en apenas 194 años alcanzaron lo que ahora conocemos como situación de imperio, gracias a la actuación de sus 11 tlatoanis y a la sobresaliente capacidad que tuvo Tlacaélel para diseñar ese imperio y alcanzar el esplendor que conocemos.

Durante las principales etapas de la historia de México, después de la conquista en 1521, nada sobresaliente sucedió, sobre todo en lo que se refiera a sus aportaciones a la administración, es decir, que durante la época de la Colonia, la Independencia, la Reforma, el Porfiriato, la Revolución y la época del Partido Revolucionario Institucional (PRI), México siguió su marcha al amparo de una administración empírica y con poca inspiración administrativa, con algunas excepciones como en el caso de don Esteban de Antuñano¹⁵ y otros.

Esteban de Antuñano, nació en Veracruz en 1792 y murió en Puebla en 1847; era un industrial que estableció las bases para la organización de las primeras empresas del México independiente. En su estado natal, impulsó la industria textil y fue uno de los pensadores que permitieron, gracias a sus reflexiones, la organización de la hacienda pública. Escribió la obra *Ideas vagas para un plan de Hacienda pública*, en la que establece cuatro máximas, que llamó los puntos cardinales:

- 1) Administración de los gastos públicos.
- 2) Fomentar la industria de los súbditos.
- 3) Pedir prestado para pagar a largo plazo.
- 4) Fomentar el tesoro con base en la industria, minería, agricultura y ganadería.

México no siempre fue huérfano de autores en administración, empezaron a sobresalir principalmente a partir de la segunda mitad del siglo pasado.

- Ángel Caso.
En 1948 fue pionero de textos sobre teoría administrativa, publicó el libro titulado *Organización general*.



ápsula cultural

Tlacaélel, el gran reformador mexica

Yukio Kaibara¹⁶

Tlacaélel era hijo del segundo rey mexica Huitzilíhuitl, y comenzó su carrera de consejero con el gobierno de Itzcóatl, el cuarto rey; además, era consejero de otros cuatro reyes:

- Motecuhzoma I
- Axayácatl
- Tizoc
- Ahuizotl

Tlacaélel era tan inteligente (según el *Códice Ramírez*, p. 61) que:

[...] el rey no hacía más que lo que Tlacaélel aconsejaba.

No era que los reyes fuesen ineficientes, sino que la sagacidad y perspicacia de Tlacaélel era tan sobresaliente, que su opinión debía influir bastante en las decisiones de los jefes de estado mexicas. Tlacaélel consiguió llevar a efecto varias e importantes reformas políticas después de haber destruido el gran imperio Azcapotzalco, conformó la alianza de las tres naciones importantes:

- México
- Texcoco
- Tlacopan

Sin olvidar jamás elevar la supremacía de México.

¹⁵ Hernández, S., *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, McGraw-Hill, 2002, p. 43.

¹⁶ Kaibara, Y., *Motecuhzoma Xocoyotzin*, México, Taller Abierto, 1997, p. 39.

- J. de la Canal.

También en 1948 fue pionero de textos sobre administración, publicó dos libros titulados *Organización y dirección de empresas* y *Organización de establecimientos comerciales* (véase al respecto el capítulo sobre “Autores latinoamericanos y mexicanos más representativos”).

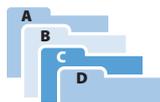
Sin embargo, citando a Paniagua y Ríos, nos dicen que:

[...] la mayoría de los autores que abordan temas administrativos los cuales surgieron dentro de las universidades, no aportaron una teoría propia, ya que realizaban análisis sobre las características, situaciones y relaciones que se daban en las medianas y pequeñas empresas mexicanas, debido a que se dedicaron, por la influencia de su formación al desarrollo de planes y estudios de compañías extranjeras, enfocados a las empresas subsidiarias en México.

Por lo mismo, sus aportaciones teóricas no hacían más que continuar con aportaciones y corrientes que antes, por necesidades históricas propias, se habían hecho en Estados Unidos, y en otros casos se referían al simple compilación de conceptos, realizados por algunos estudiosos y a la sistematización para el estudio, dentro de cada una de las organizaciones educativas a las cuales pertenecían.¹⁷

Esta situación prácticamente no se ha modificado ya que no se tiene registro de que los investigadores mexicanos en administración o de alguna otra área del conocimiento de nuestro país aportaran alguna teoría nueva, o al menos acerca del impacto de teorías conocidas, tales como la científica, de la burocracia, de sistemas o de la contingencia.

¹⁷ Paniagua, A. y Ríos S.A., *Orígenes y perspectivas de la administración*, México, Editorial Trillas, 1977.



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Abstracción
- Competitividad
- Contingencia
- Enfoque
- Empirismo
- Epistemología
- Estado (territorio, población, gobierno)
- Fines
- Holístico
- Interdisciplina
- Lucrativo
- Metáfora
- Práctica administrativa
- Pragmatismo
- Rectoría del estado
- Relevancia empírica
- Sistémico
- Sociotecnología
- Tecnología
- Valor agregado
- Variable de resultados



RESUMEN

La administración, al igual que cualquier otra área del conocimiento, tiene su propio lenguaje para entenderse entre los especialistas, sin olvidar que una cosa es conocer la teoría administrativa y otra ser buen administrador en la práctica; por tanto, no necesariamente hay que conocer y dominar un lenguaje especializado.

De igual manera, dado que a la administración se le puede considerar como una ciencia o como sociotecnología, que ya es parte del patrimonio humano, es necesaria su aplicación como parte sustantiva de ese gran cuerpo de conocimientos llamado ciencia, de tal suerte que en cualquier grupo de trabajo debe participar, al menos, un administrador.

Por lo anterior, la administración gana terreno en cuanto a importancia y utilidad, puesto que de esta echan mano tanto los profesionales como los no profesionales y permite que los individuos desarrollen habilidades conceptuales, humanas y técnicas para que, finalmente, las organizaciones alcancen los objetivos que se trazan; esto es debido a una serie de características que hacen indispensable a la administración y cada vez se reconoce que es un cuerpo de conocimientos con carácter de interdisciplina, sistémica, intemporal, humana y social, técnica y arte.

Por otro lado, para distinguir la gestión que existe entre los particulares y los gobernantes se crearon dos tipos de administración:

- 1) La administración pública.
- 2) La administración privada.

En este sentido, los dos tipos de administración tienen los mismos conceptos, principios, modelos, métodos y teorías administrativas; con la salvedad de que existen diferencias impor-

tantes entre una y otra en cuanto a su aplicación, dado que no es lo mismo administrar una nación que administrar una organización particular, aquí incluso hay teorías desarrolladas tanto para lo público como para lo privado, por ejemplo:

- Los fines de la administración pública son la rectoría del Estado y buscar el bien común.
- En tanto que los fines de la administración privada están orientados a que sus organizaciones sean rentables y competitivas.
- En el ejercicio de la administración pública se puede y se deben cobrar impuestos.
- Mientras que esto no está permitido a la administración privada.

Finalmente, en lo que se refiere a su origen y desarrollo se puede mencionar que la administración nació con el hombre y llegará a su fin junto con él; no obstante, en el ocaso del siglo XIX y en los albores del siglo XX fue que la administración empezó a sistematizarse con la perspectiva de llegar a ser una ciencia.

A lo largo del siglo XX y lo que va del XXI se han desarrollado múltiples enfoques, teorías y escuelas, la mayoría con la aportación de distinguidos investigadores que nos dejan plataformas para que la administración se construya como lo ha hecho cualquier otra ciencia.

México, por su parte, se ha administrado principalmente al amparo de tres prácticas:

- La práctica empírica.
- La práctica de enfoques generados por autores extranjeros.
- La práctica de adecuaciones que se realizan con la administración sistematizada.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Por qué se considera que se debe disponer de un lenguaje común en el mundo de la administración?
2. Desde su punto de vista, ¿cuáles serían los 20 conceptos más importantes que se manejan en la administración?
3. ¿Dónde y cómo se aprende el lenguaje administrativo?
4. Describa un escenario que considere propio para aprender este lenguaje.
5. ¿Existe una óptica para visualizar la administración como si fuera un árbol frutal?
6. Describa la metáfora del árbol después de haberlo dibujado.
7. ¿Por qué considera que la administración es importante y útil?
8. ¿Qué tipo de habilidades nos permite desarrollar la administración?
9. Elabore una somera descripción de esas habilidades.
10. ¿Considera que al ascender al mejor médico de un hospital al nivel de dirección general se pierde un buen médico y se gana un mal administrador? Argumente su respuesta.
11. Independientemente de que la administración sea ciencia o no, esta cuenta con una serie de características que la hacen diferente de las demás ciencias. Mencione y describa estas características de la administración.
12. ¿La administración será una técnica o será un arte?, ¿por qué?
13. Desde su punto de vista, ¿por qué cree que se dice: el arte de la negociación o el arte de la delegación?
14. Defina lo que es administración pública y lo que es administración privada.
15. ¿Cuáles son sus semejanzas y cuáles sus diferencias?
16. ¿Usted sería mejor administrador público o mejor administrador privado? ¿Por qué?
17. ¿Cuándo considera que dio inicio la administración? Argumente su respuesta.
18. La administración se sistematizó a partir del siglo xx. Dibuje y explique dos esquemas de esta evolución.
19. ¿México siempre ha vivido en el subdesarrollo?, ¿por qué sí o por qué no? Explique su respuesta.
20. ¿Existe alguna teoría administrativa generada por algún mexicano?
21. ¿Cuáles fueron los primeros libros de administración que se publicaron en 1948?



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

Drucker para todos los días

Peter F. Drucker con Joseph A. Maciariello

Es una obra que presenta para cada día del año, desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre, 361 conceptos administrativos, extraídos de 30 escritos, dos antologías y dos novelas de la autoría de Peter Drucker. Es el recorrido de 63 años de producción administrativa de Drucker, desde el libro titulado *The end of Economic Man*, publicado en 1939, hasta la última obra que escribió con el título *Managing in the Next Society*, publicada en el año 2002.

Esta selección de la obra de Drucker, además de reunir su extraordinario discurso, presenta las claves de su pensamiento. Sin embargo, este manual, más que una explicación de sus escritos, es un llamado a la acción. Como él mismo escribió "la parte más importante de este libro son los espacios en blanco al final de las páginas. Son la contribución de los lectores: sus acciones y decisiones, y los resultados de estas acciones, porque este es un libro para la acción".

¹⁸ Matsushita, K., *Mi filosofía administrativa*, 1a. edición en español, México, Ediciones Castillo, 2000.



BIBLIOGRAFÍA

- Bateman, T.** y Snell S. (2009). *Administración. Un Nuevo panorama competitivo* (8a. edición). México, McGraw-Hill, pp. 30 y 31.
- Bunge, M.** (1999). *Buscar la filosofía en ciencias sociales*. (Primera edición en español). México, Siglo XXI, pp. 263-270.
- Chiavenato, J.** (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a. edición). México, McGraw-Hill, p. 13.
- Engels, F.** (1999). *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre* (6a. edición). México, Editorial Fontamara, p. 5.
- Etzioni, A.** (1979). *Organizaciones modernas*. México, UTEHA, p. 16.
- George, C.** (1972). *The history of management thought*. Englewood Clifts. Nueva York: Prentice-Hall.
- Hernández, S.** (2002). *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México, McGraw-Hill, p. 43.
- Jackson, W. M.** (editor, 1982). *Diccionario léxico hispano* (9a. edición). México, W. M. Jackson, Inc., Editores, p.151.
- Julia, D.** (2000). *Diccionario de filosofía* (4a. reimpresión). México, Editorial Diana, p. 25.
- Kaibara, Y.** (1997). *Moteczuhzoma Xocoyotzin*. México, Taller Abierto, p. 39.
- Katz, D.** (1955). "Skills of an effective administrator". *Harvard Business Review*. Enero-febrero, pp. 33-42.
- Murray, G.** (1998). *Las 7 maravillas*. México, Lectorum.
- Paniagua, A.** y Rios S. A. (1977). *Orígenes y perspectivas de la administración*. México, Editorial Trillas.
- Piaget, J.** (1973). *Psicología y epistemología*. Barcelona. España, Grijalbo, pp. 85-112.
- Rossetti, J. P.** (1979). *Introducción a la economía*. México, Harla, pp. 27-33.
- Sibbet, D.** (1975). 75 Years of management ideas and practice 1922-1997. *Harvard Business Review, suplemento*.
- Torres, Z.** (2003). *Fundamentos de administración. Principios básicos* (2a. edición). México, Ediciones Taller Abierto, pp. 8-10.