

**Programa de la asignatura:  
Fundamentos de administración**

**Unidad 1. Introducción al estudio  
de la administración**

**Universidad Abierta y a Distancia de México**

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

### Índice

3	<b>Introducción</b>
4	<b>La administración y las organizaciones</b>
4	• La administración
8	• La organización
9	• El administrador
11	• Habilidades del administrador
11	• La responsabilidad social y ética del administrador
13	• Áreas funcionales de la organización
14	• Recursos: humanos, materiales, financieros y tecnológicos
16	<b>Evolución del pensamiento administrativo</b>
16	• Orígenes de la administración
17	• Administración científica
18	• Escuela clásica de la administración
20	• Teoría de las relaciones humanas
21	• Teoría neoclásica
22	a) Teoría de la burocracia
24	b) Administración por objetivos
25	• Teoría general de sistemas
28	• Escuela de la medición cuantitativa
28	a) Teoría de las decisiones
30	b) Teoría matemática
32	• Desarrollo organizacional (DO)
35	• Escuela neo-humano relacionismo
36	a) Teoría x
36	b) Teoría de los dos factores de Herzberg
38	• Tendencias actuales
41	<b>Cierre de la Unidad</b>
42	<b>Fuentes de consulta</b>



### Introducción



Administración

Fuente: <http://goo.gl/150M9e>

Al realizar todas y cada una de las actividades cotidianas, en distintos ámbitos de la vida de las personas, se necesita planificar cómo y cuándo se van a llevar a cabo, preguntas tan sencillas son el punto de partida que en el momento surgen y entonces se plantea un posible objetivo a alcanzar, mientras que en el camino a ese resultado se requiere de un sistema o técnica que permite brindar las distintas actividades, ordenada y progresivamente.

Es así como en el ámbito laboral un administrador desarrolla su trabajo: planeando, organizando y dirigiendo las tareas, tomando decisiones, considerando el impacto que genera su trabajo dada su responsabilidad social y ética, y contribuyendo a los objetivos de la organización.

El estudio de la asignatura está basado en analizar la evolución del pensamiento administrativo, para identificar cómo se han ido conformando y transformando los conceptos, principios y elementos, tendencias y corrientes de pensamiento, que integran lo que hoy es la ciencia de la administración.

Cabe señalar que las actividades y evidencias de aprendizaje así como los contenidos nucleares te ayudarán a resolver el problema prototípico de la asignatura:

**Contribuir** a la correcta toma de decisiones, a través de identificar las oportunidades de mejora en las áreas funcionales de la empresa.



### La administración y las organizaciones

Es indudable que las empresas, cualquiera que sea su giro o tamaño, realizan actividades administrativas que les ayudan para tomar las mejores decisiones y lograr los objetivos establecidos para alcanzar la competitividad.



La administración y las organizaciones

Fuente: <http://goo.gl/Tj8uvH>

La administración tiene grandes beneficios para las organizaciones como:

- Satisfacer las necesidades de la organización a través de la productividad.
- Permite crear equipos colaborativos para lograr los objetivos establecidos y favorecer el ambiente laboral.
- Se propicia un mayor aprovechamiento de los recursos y medios.
- Se aplica en cualquier forma de organización

#### • La administración

Para lograr un claro entendimiento de la administración es importante saber que diversos autores han desarrollado una definición propia.

Para fines de estudio se propone esta definición que retoma los elementos de diversos especialistas en el área:

La administración es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos, utilizando para ello recursos económicos, humanos, materiales y técnicos, a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

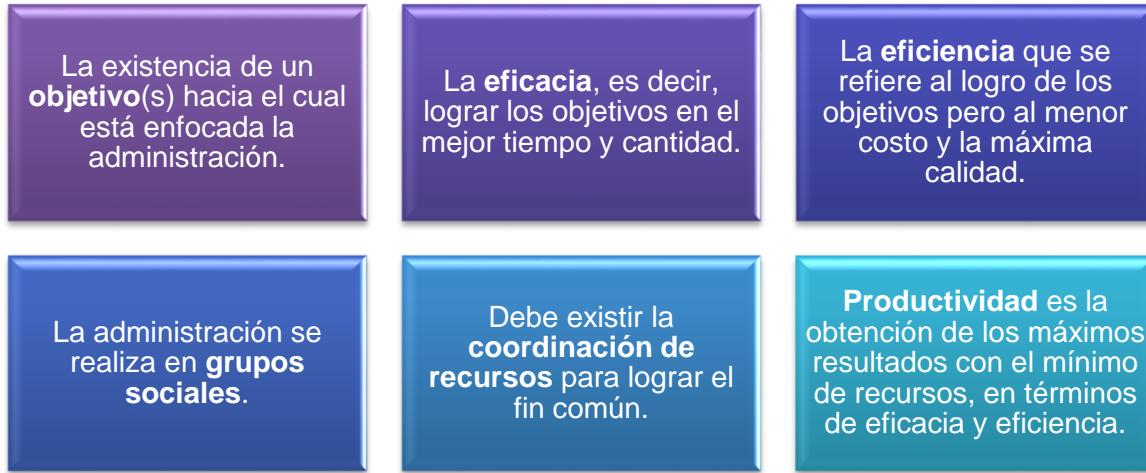
Para conocer otras definiciones se te recomienda:

**Investigar** en la web las definiciones que proponen: Lourdes Münch Galindo, Harold Koontz, Isaac Guzmán Valdivia, Joseph L. Massie y American Management Association, o algún otro autor que sea de tu interés.

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

Como te darás cuenta, todas las definiciones coinciden en ciertos elementos:



La administración tiene las siguientes características:

Característica	Descripción
Universalidad	Existe en cualquier grupo social, ya sea empresa, iglesia, hospital, deportivo, escuela, etc.
Valor instrumental	Su finalidad es particularmente práctica, por lo que se considera un medio para lograr un fin o determinados resultados.
Unidad temporal	La administración es un proceso dinámico cuyas partes existen simultáneamente y no en forma aislada.
Amplitud de ejercicio	Se aplica a todos los niveles de una organización formal.
Especificidad	La administración tiene características propias que la distinguen de otras disciplinas, aun cuando se auxilie de ellas.
Interdisciplinariedad	La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
Flexibilidad	Los principios administrativos son adaptables a las necesidades específicas de cada grupo social.

Para que conozcas cómo se observan estas características se te recomienda:

**Investigar** en la web algunos casos de empresas para que observes las características de la administración.

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

Existen diferentes puntos de vista sobre si la administración se debe considerar ciencia, técnica o arte, a continuación se presenta un cuadro con las características de cada una con el objeto de que adoptes tu propia postura al respecto:

Elementos	Ciencia	Técnica	Arte
Definición	Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales.	Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria.	Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.
Objeto	Conocimiento del mundo: búsqueda de la verdad.	Aplicación o utilidad práctica.	Belleza. Habilidad. Expresión.
Método	Investigación. Observación. Experimentación. Encuesta.	Instrumentos. Procedimientos. Conocimientos científicos.	Técnicas. Teorías. Emotividad. Creatividad.
Fundamento	Leyes generales. Principios.	Principios y reglas de aplicación práctica.	Reglas.

Fuente: Münch y García, 2009, p.27.

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

La administración se rige por valores que contribuyen al bienestar social, entre los que se destacan:

Sociales	Éstos son los de mayor importancia, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través del: Mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano. Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población. Cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales. Evitar la competencia desleal. 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: 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: Generar riqueza. Máxima obtención de utilidades. Manejo adecuado de recursos financieros. Desarrollo económico del grupo social. Promover la inversión.

Fuente: Münch y García, 2009, p.35.

La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante el mundo, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad. La observancia de estos valores influye directamente en el incremento de la eficiencia en cualquier grupo social (Münch y García, 2009).

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

### • La organización



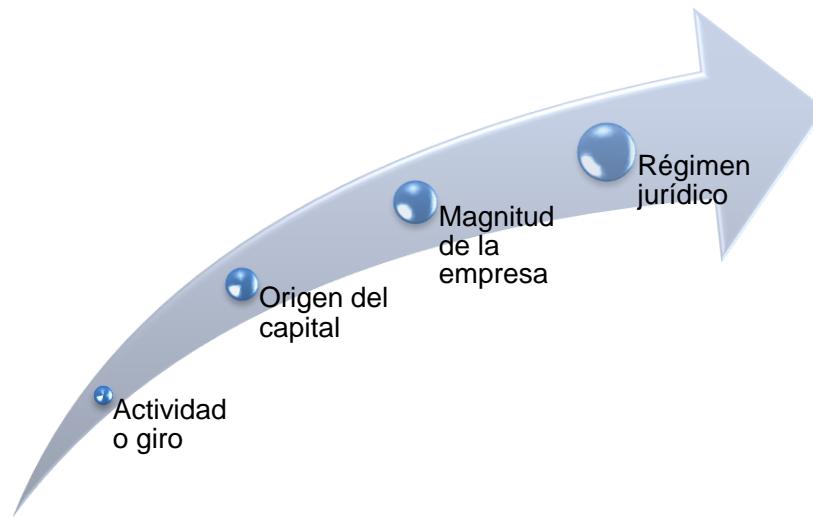
La organización  
Fuente: <http://goo.gl/RN7kb4>

“Una organización es una unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes” (Robbins, 2009, p. 6).

De acuerdo con esta definición, las empresas de manufactura y las de servicios son organizaciones, como las escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas, departamentos de policía y las dependencias de los gobiernos federal, estatal y local.

El hecho de que las empresas actuales estén internamente organizadas ha llevado a extender el uso de la palabra organización para designar a la propia empresa: se habla así de "la organización" para hacer referencia a una firma o institución determinadas.

Las empresas se clasifican de acuerdo a distintos criterios.



Para revisar la clasificación se te solicita descargar el documento *Clasificación de empresas* que encontrarás en el material de apoyo de la unidad.

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

### • El administrador

Las personas que supervisan las actividades de los demás y que son responsables de conseguir las metas de esas organizaciones son los administradores, a los que también se les conoce como gerentes o directores.



El administrador

Fuente: <http://goo.gl/YDSZv8>

En la actualidad, la mayoría de los especialistas consideran que las funciones de un administrador son cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar. Dado que la finalidad de las organizaciones es alcanzar metas, alguien tiene que definirlas y señalar los medios para alcanzarlas.

A continuación se verán a detalle las funciones del administrador:

Planear	La función de planeación abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.
Organizar	Los administradores también son responsables de diseñar la estructura de la organización, la función que se llama organizar, y que comprende determinar qué tareas hay que hacer, quién va a hacerlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.
Dirigir	En toda organización hay personas; dirigirlas y coordinarlas es trabajo del administrador en la función de dirigir. Cuando los administradores motivan a los empleados, rigen las actividades de los demás, eligen los mejores canales de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros, se ocupan de dirigir.
Controlar	La última función que cumplen los administradores es la de controlar. Para que las cosas marchen como deben, la administración debe supervisar el desempeño de la organización. El desempeño real debe compararse con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es tarea del administrador el hacer que la organización regrese al camino correcto. Este acto de supervisar, comparar y, eventualmente, corregir es lo que se entiende por la función de controlar.

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

Para reforzar tus conocimientos acerca de las funciones del administrador se te recomienda:

**Observar** el video “El trabajo de un administrador de empresas | USMP” que se encuentra disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=B0ioTHmSv68>

A finales de la década de 1960, Henry Mintzberg, emprendió un estudio con cinco ejecutivos para determinar qué hacían en su trabajo. A partir de estas observaciones, Mintzberg concluyó que los administradores cumplen con papeles muy relacionados entre sí, los cuales son conductas propias de su puesto. Estos papeles se agrupan, por su interés principal, en las relaciones personales, la transferencia de información o la toma de decisiones.



**Investiga** en la web en qué consiste cada uno de estos papeles del administrador.

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

### • Habilidades del administrador

Los administradores requieren poner en juego sus habilidades o competencias para alcanzar sus metas. Robert Katz identificó tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

<b>Técnicas</b>	Las habilidades técnicas comprenden la capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia. Si se piensa en las facultades de profesionales como los ingenieros civiles o los dentistas, se reconocerán sus habilidades técnicas. A través de una educación formal intensa, adquirieron los conocimientos especiales y la práctica de su campo. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de las habilidades técnicas ni todas éstas han de aprenderse en escuelas o programas de capacitación formal. Todos los trabajos requieren experiencia especializada y muchas personas adquieren sus destrezas técnicas en su puesto.
<b>Humanas</b>	La capacidad de trabajar con las personas, de entenderlas y motivarlas tanto en lo individual como en grupo concierne a las habilidades humanas. Muchas personas son diestras en los aspectos técnicos, pero incompetentes en el trato con los demás. No saben escuchar, son incapaces de entender las necesidades de los otros o tienen dificultades para manejar los conflictos.
<b>Conceptuales</b>	Los administradores deben poseer la habilidad de analizar y diagnosticar situaciones complicadas. Estas tareas requieren habilidades conceptuales. Por ejemplo, para tomar decisiones, los administradores deben detectar los problemas, encontrar las alternativas que los corrijan, evaluarlas y elegir la mejor. Los administradores pueden tener capacidades técnicas y de trato personal y, sin embargo, pueden fracasar por una incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información.

### • La responsabilidad social y ética del administrador

Fred Luthans y sus colaboradores estudiaron el tema de lo que hacen los administradores desde un punto de vista un tanto distinto: ¿Los administradores que ascienden más rápidamente en una organización realizan las mismas actividades y con el mismo énfasis que los administradores que hacen el mejor trabajo? Podría pensarse que los administradores que son más eficaces en su trabajo también son los que ascienden más de prisa, pero aparentemente no es así como ocurre.

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

Luthans y sus colaboradores estudiaron a más de 450 administradores y encontraron que todos se ocupan de cuatro actividades administrativas:



Para obtener mayor información de este estudio se te recomienda:

**Revisar** el documento *El administrador* que se encuentra disponible en el *Material de apoyo* de la unidad.

Un administrador debe tener presente en todo momento los objetivos a lograr, para ello debe generar ideas claras e innovadoras de todo el funcionamiento de su organización, por lo tanto, la dirección y responsabilidad de alcanzar los objetivos recae en él. Es por ello que de acuerdo a la planificación, dirección y control que él mismo pueda establecer, depende el desarrollo satisfactorio de la organización.

No obstante, un administrador tiene varias funciones y debe estar pendiente que su delegación es eficaz y que el personal que le asignó una determinada actividad lo realizará bajo los valores y principios establecidos, él es uno de los responsables de mostrar una conducta ética en lo que hace, debe tener claro que debe buscar siempre el bienestar social tanto para la organización como para la sociedad en general.

Para consolidar tus conocimientos acerca del tema se te recomienda:

**Observar** el video “Código de ética profesional del administrador” que se encuentra disponible en:  
<https://www.youtube.com/watch?v=iLbVoOqapsw>



También se te recomienda:

**Observar** el video “Ética profesional” que se encuentra disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v= Rx8TOJIETA>

### • Áreas funcionales de una organización

Las áreas funcionales de la empresa son también conocidas como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones y están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

La importancia de éstas radica en que por medio de las mismas se alcanzan los objetivos y metas de la empresa, ya que cada departamento debe de trabajar de una manera sincronizada y unificada a fin de salvaguardar los intereses de la organización, tanto monetarios como humanos.

Las principales áreas funcionales de la organización son.



# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

A continuación se explica en qué consiste cada una:

<b>Mercadotecnia</b>	Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.
<b>Operaciones o producción</b>	Formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.
<b>Administración y finanzas</b>	Esta área se encarga de la obtención y manejo 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 departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.
<b>Recursos humanos</b>	Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.
<b>Alta dirección</b>	Su objeto es definir los objetivos para mantener en equilibrio, crecimiento y desarrollo de la organización y con ello lograr la competitividad comercial.

Para profundizar en las áreas funcionales de la organización se te recomienda:

**Observar** el video “Áreas funcionales” que se encuentra disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=f-MsTVIzliQ>

- **Recursos: humanos, materiales, financieros y tecnológicos**

Otro elemento a estudiar son los recursos de la empresa, porque uno de los fines de la administración es la productividad, es decir, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla.

Los recursos son el activo de la organización, quien posee el pensamiento y la energía necesaria para transformar los recursos materiales y económicos en productos útiles a la sociedad.

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

Los recursos de la organización son:



Para profundizar en este tema se te recomienda realizar lo siguiente:

**Observar** el video “Recursos de la empresa, ética empresarial y valores” que se encuentra disponible en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=muYeqtgoivM>

**Investigar** en la web algunos ejemplos de empresas donde se observe cómo se administran los recursos de la organización.

### Evolución del pensamiento administrativo

El pensamiento administrativo se ha desarrollado como consecuencia del intento de resolver problemas y situaciones que se generaron desde antes que hubiesen organizaciones como hoy se conocen.

El avance de la administración como tal está directamente relacionado con el modo de trabajo de la humanidad, a lo largo de los siglos, responde a necesidades del desarrollo de ésta. Se genera desde la evolución de la producción en masa, en concordancia con la Revolución industrial.



Pensamiento administrativo

Fuente: <http://goo.gl/z8S77H>

#### • Orígenes de la administración

Desde su origen el hombre ha trabajado para poder subsistir mediante la realización de actividades efectivas y, para ello, ha empleado de cierto modo a la administración.

Las relaciones de trabajo históricamente dieron origen al estudio de la administración y se manifestaron de la siguiente manera:



# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

Para conocer a detalle las etapas de las relaciones de trabajo que se han dado a lo largo de la historia, descarga el documento *Relaciones de trabajo*, que se encuentra en el material de apoyo de la unidad.

Son diversas las corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe a la administración; algunas son de ámbitos relativamente amplios y otras tienden a la especialización. De trascendental importancia resulta el estudio de estas escuelas, ya que constituyen una excelente herramienta para aclarar el concepto y la aplicación del conocimiento administrativo.

### • Administración científica

Los creadores de esta escuela son Frederick W. Taylor y Henry L. Gantt, quienes a principios del siglo pasado, en los Estados Unidos, determinaron las bases de la administración científica.

Taylor, reconocido como padre de la administración científica, estableció principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de mano de obra y ahorro de los materiales. Básicamente abordó aspectos como los estudios de tiempos y movimientos, selección de personal, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción.



Administración científica

Fuente: <http://goo.gl/zFOVTA>

A esta corriente se le llama administración científica por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrolló investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del personal. La principal objeción a esta escuela es la preponderancia que se otorga al éxito económico, en lugar del bienestar físico y mental del trabajador. Su contribución fundamental es la aplicación del método científico a la administración y el surgimiento de ésta como una rama específica del conocimiento.

Henry L. Gantt sostuvo que la producción ineficaz se debía, en gran medida, a la incapacidad gerencial de formular estándares reales. Desarrolló una gráfica que lleva su nombre, Gantt, y bonos de productividad. Además, facilitó la selección científica de los trabajadores, la armónica cooperación entre éstos y los administradores, y destacó la necesidad de la capacitación.

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

Derivado del resultado de las aportaciones anteriores, se estableció una organización racional del trabajo, cuyos elementos centrales son:

1. Establecer el estudio de movimientos.
2. Disminuir la fatiga por el uso del cuerpo humano, distribución física del sitio de trabajo y desempeño de las herramientas y del equipo.
3. Dividir el trabajo y especializar al obrero, ejecutar una sola tarea.
4. Diseñar cargas y tareas para las actividades a efectuar.
5. Incentivo salarial y premio por producción, pago por destajo.
6. *Homo economicus*, las personas están motivadas por recompensas económicas, salarios y materiales.
7. Condiciones de trabajo, proporcionar un ambiente físico adecuado al trabajador y que contribuya a la disminución de la fatiga.
8. Racionalidad en el trabajo, establecimiento de un sistema de salarios (plan de tarea–bonificación), salario mínimo diario por una producción inferior a la normal y un premio de producción por sobrepasarla, gráfica de Gantt, política de instrucción y entrenamiento (especialización), y responsabilidad industrial.
9. Estandarizar métodos y procesos de trabajo, maquinaria y equipo, herramientas e instrumentos de trabajo, materias primas y componentes.
10. Supervisión funcional con relación a la división del trabajo (Chiavenato, 2010).

Para profundizar en el tema se te recomienda.

**Consultar** la presentación *Principios de la administración científica Frederik Winslow Taylor* que se encuentra disponible en <http://goo.gl/lyVf4m>

También se te sugiere:

**Consultar** el texto *La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada* que se encuentra disponible en <http://goo.gl/IHf9fE>

### • Escuela clásica de la administración

Está representada por el francés Henry Fayol, quien estableció 14 principios administrativos y las áreas funcionales en una empresa. En esta escuela se da énfasis a la estructura que debe tener la organización para lograr la eficiencia. Expuso su teoría de la administración en su libro *Administration Industrielle et Générale* (Chiavenato, 2010).

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

Fayol señaló que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones:



Fayol definió al acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De acuerdo con él, los principios generales de la administración son:



# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración



Para profundizar en los principios de administración se te recomienda:

**Investigar** en la web los principios generales de administración de la escuela clásica.

### • Teoría de las relaciones humanas



Relaciones humanas

Fuente: <http://goo.gl/EwpGC1>

Esta teoría de las relaciones humanas otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. Esta teoría surgió a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó a mediados de los años veinte, en donde estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador (Münch y García, 2009).

Mayo descubrió que la productividad se elevaba por los factores sociales, como la moral de los trabajadores, satisfactores, interrelación entre los miembros de trabajo, eficiencia de la administración (comportamiento humano), motivación, asesoría, dirección y comunicación.

La desventaja de esta corriente es que el idealismo respecto a las relaciones humanas está condenado a la impopularidad en un campo tan práctico como las organizaciones, ya que en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico y el paternalismo exagerado ocasiona resultados muy pobres.

Para profundizar en las aportaciones de la escuela de relaciones humanas se te recomienda:

**Observa** los videos: "Escuela de las relaciones humanas primera parte (Elton Mayo y sus aportaciones)" y "Escuela de las relaciones humanas segunda parte (Elton Mayo y sus aportaciones)" que se encuentran disponibles en los siguientes enlaces:

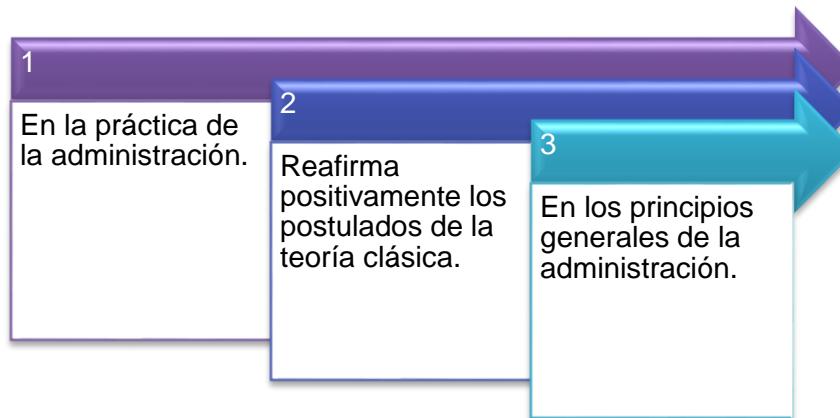
<https://www.youtube.com/watch?v=sdJFQ3siwDQ> y  
<https://www.youtube.com/watch?v=FhKFZnutgyl>



- Teoría neoclásica

Para los neoclásicos, la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzos, y con la menor interferencia con otras actividades útiles.

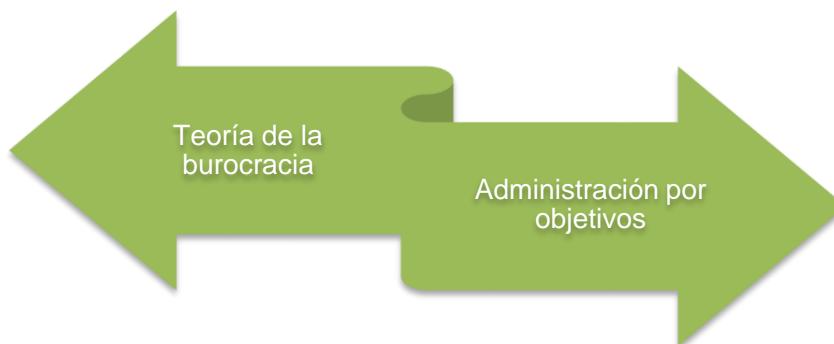
Esta teoría pone atención especial en lo siguiente:



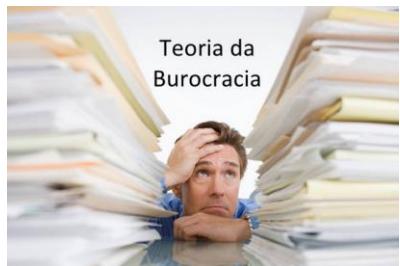
Para profundizar en cada uno de los aspectos relevantes de la escuela neoclásica se te recomienda:

**Investiga** en la web información relativa a cada aspecto relevante de la escuela neoclásica.

En la escuela neoclásica se derivan los enfoques:



### a) Teoría de la burocracia



Fuente: <http://goo.gl/vgZZYK>

La teoría de la burocracia surge a partir de 1940, cuando ya las premisas de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas no brindaban la solidez que las organizaciones requerían para el trabajo del administrador; por esta razón se toman los escritos del teórico alemán Max Weber sobre la teoría de las estructuras de autoridad, mejor conocida como teoría de la burocracia.

La teoría de la burocracia se define de la siguiente forma: es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, la adecuación de los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de esos objetivos (Chiavenato, 2010).

Weber distingue tres tipos de sociedad:

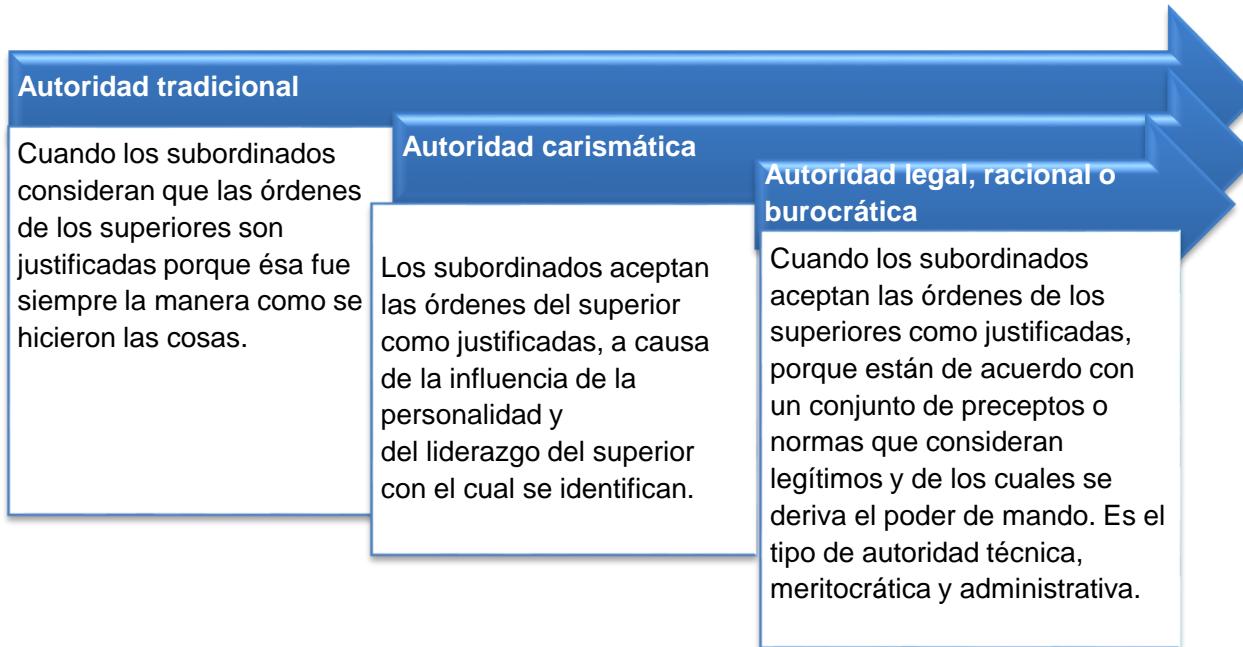


Fuente: (Chiavenato, 2010) pág. 452

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

A cada tipo de sociedad corresponde un tipo de autoridad. "Autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida" (Chiavenato 2010).



Fuente: Teorías administrativas, 2012.

Lo que se retoma en importancia de la teoría de la burocracia es la parte de la sociedad legal, se considera que es la sociedad más avanzada y en la que se puede lograr la eficiencia de la organización debido a su alto grado de racionalidad.

Para ampliar tus conocimientos acerca de esta teoría se te recomienda:

**Observar** el video “La teoría de la burocracia” que se encuentra disponible en:  
[https://www.youtube.com/watch?v=DyVOQ\\_qUnGI](https://www.youtube.com/watch?v=DyVOQ_qUnGI)

**Observar** el video “Teoría burocrática” que se encuentra disponible en:  
<https://www.youtube.com/watch?v=q9IuYnhQ8tw>

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

También es conveniente:

**Investigar** algunos casos de aplicación en las empresas para que identifiques sus ventajas y limitaciones.

### b) Administración por objetivos (APO)



Elementos de la Administración por objetivos

Fuente: <http://goo.gl/ISUUTv>

La APO es una técnica de dirección de actividades mediante la planeación y el control administrativo, basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita definir antes qué negocio quiere realizar y a dónde pretende llegar. Es un proceso por el cual el gerente general y los gerentes de áreas de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de los negocios. (Chiavenato, 2010).

Es a partir de la década de 1950 que la teoría de administración por objetivos tomó auge, respondiendo a las preguntas por qué y para qué; su principal exponente es Peter Drucker, quien es considerado como el teórico más influyente del capitalismo moderno, ya que le otorga a las organizaciones la libertad de descentralizar las decisiones, permite el autocontrol y la autoevaluación de las diferentes áreas de la empresa.

La APO tiene comportamiento cíclico, de modo que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados; este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa (en general, un año) para facilitar la ejecución y el control.

La administración va ligada, generalmente, a un programa de desarrollo de gerentes. Los diversos sistemas de la APO varían mucho en cuanto al énfasis en el desempeño y en la recompensa, como salarios, promociones y mayores responsabilidades. La mayoría de éstos sugiere que el análisis sobre el desempeño debe separarse de la revisión del salario. En el fondo, la APO está estrechamente ligada a la motivación y al desarrollo personal de los gerentes. (Chiavenato, 2010).

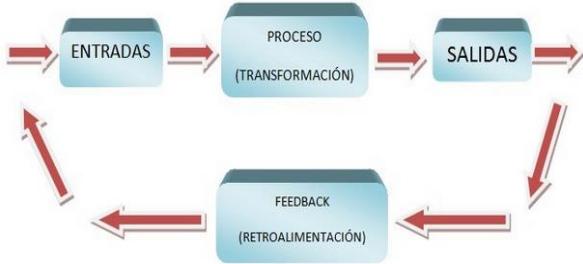
Para profundizar en el conocimiento de esta técnica se te recomienda:

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

Observar el video “Administración por objetivos APO” que se encuentra disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=K0ugtj9rjqQ>

- Teoría general de sistemas



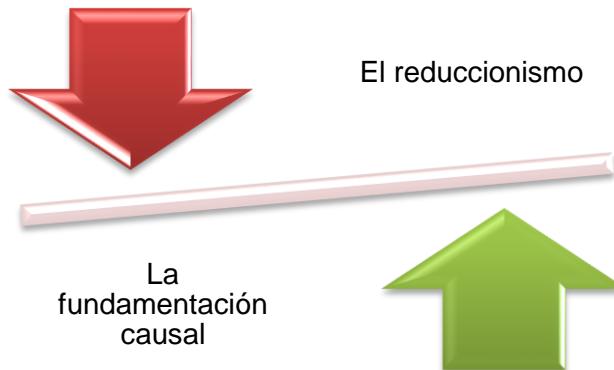
Sus principales representantes son:  
Bertalanffy, Katz, Khan, Rozenweig, Erick Trist  
y Peter Senge.

Su propuesta: toda organización es un sistema compuesto de subsistemas que interactúan en el logro de objetivos.

Teoría general de sistemas

Fuente: <http://goo.gl/DUIWGz>

A mediados del siglo XX se generan cambios en la ciencia en general. La visión del mundo hasta ese momento era una visión mecanicista, determinista, basada en dos ideas básicas:



Todo se podía reducir a sus mínimos elementos, a sus mínimas partes, entendiendo cada una de las partes se entendía el todo, y todas las relaciones se explicaban como el resultado de causa-efecto.

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

Esta forma de analizar el mundo se cambió y el foco de atención no está en las partes indivisibles sino en un todo, en un sistema.

Por supuesto que un sistema también es divisible en partes pero la diferencia con la concepción anterior es que constituye un todo indivisible que si se separa pierde valor, las partes se interrelacionan pero el enfoque es en el todo. De un pensamiento analítico y desintegrador se pasa a uno sintético e integrador.

La administración receptó estas nuevas ideas y muchos autores de diferente formación enriquecieron su teoría, así, entre otros, se pueden citar a Forrester, Ackoff, Ansoff, Bell, Levitt, Skinner y Deming.

Para intentar entender un poco más en qué consiste esta forma de ver el mundo se cita a Peter Senge “el pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas. Es un conjunto de principios generales destilados a lo largo del siglo XX, y abarca campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas. También es un conjunto de herramientas y técnicas específicas que se originan en dos ramificaciones: el concepto de realimentación de la cibernetica y la teoría del servomecanismo procedente de la ingeniería, que se remonta al siglo XIX. Hoy el pensamiento sistemático se necesita más que nunca porque la complejidad nos abruma. Quizás por primera vez en la historia, la humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede seguir.” (Chiavenato, 2010).

Una forma de distinguir la teoría general de sistemas es a través de su modelo de la caja negra.

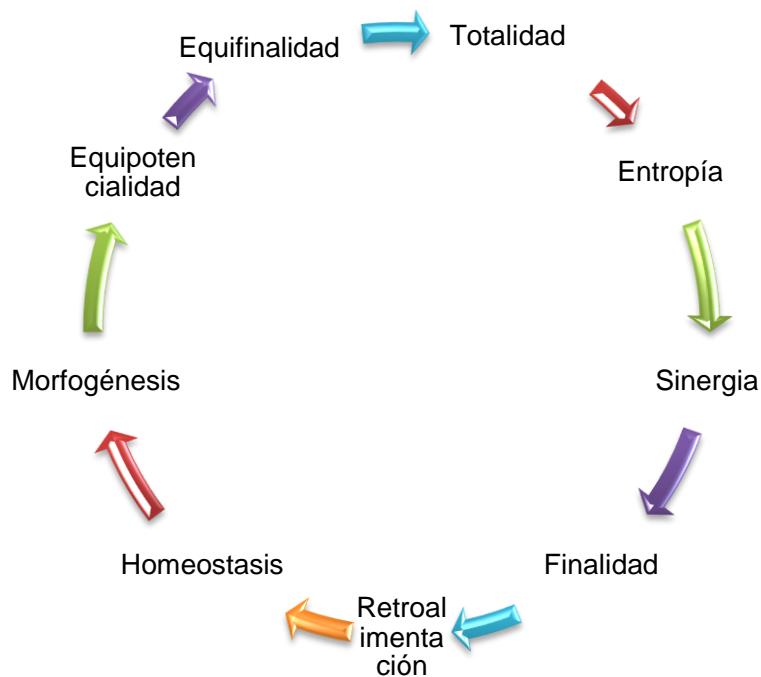


Fuente: <http://goo.gl/yrmkcr>

Las características de los sistemas son:

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración



Se te recomienda:

**Investigar** en qué consiste cada característica de los sistemas.

Para ampliar o profundizar en la teoría general de sistemas en el ámbito administrativo se te recomienda:

**Observar** los videos: 1) "Teoría de sistemas (Explicación)" que se encuentra disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=ZWWWWxFR0iEw>

2) El video “Homeostasis y entropía” que se encuentra en:

[https://www.youtube.com/watch?v=xLmqXbV0\\_8s](https://www.youtube.com/watch?v=xLmqXbV0_8s)

### Escuela de la medición cuantitativa

Esta escuela considera que el quehacer de la corporación puede ser facilitado si, por una parte, se logra medir en **aspectos cuantitativos** cada uno de los elementos que afectan la empresa y, por la otra, si se analizan los problemas organizacionales a la luz de ciertos modelos matemáticos relacionados con la toma de decisiones.



Escuela de la medición cuantitativa

Fuente: <http://goo.gl/0geWA9>

La escuela de la medición cuantitativa plantea una forma de pensamiento administrativo que adopta el modelo racional como la estrategia principal para solucionar la problemática a la que se enfrenta la organización. Esta escuela considera que la figura del tomador de decisiones se convierte en elemento fundamental para que la organización logre sus objetivos.

El gerente es considerado como un individuo cuya función básica es tomar decisiones correctamente, lo que asegura el éxito de la organización.

#### a) Teoría de las decisiones

Se llama también escuela racional, postula que el hombre no es algo que pueda manipularse, sino que es un ente capaz de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias. En esta escuela los factores económicos, sociales, técnicos, etc., tienen una fuerte influencia en la conducta y productividad del hombre. Considera a la organización como unidad tomadora de decisiones. Este enfoque frecuentemente se limita al razonamiento económico de la utilidad y de las incertidumbres.

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración



Toma de decisiones  
Fuente: <http://goo.gl/hTYkVA>

Esta escuela ha sido de gran valor para el desarrollo de la administración, ya que la toma de decisiones es la esencia de la técnica administrativa. Von Newman, Bowman y Hutchinson son algunos de los autores que más han contribuido a este enfoque.

Sumamente relacionada con la escuela de decisiones, el enfoque matemático postula que la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir. Su aplicación básica es en el proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones se constituye como principal elemento dentro de la institución, llegando a condicionar a la propia empresa a que cualquier tipo de actividad que se desarrolle dentro de ella tenga como fin facilitar las resoluciones pertinentes. La toma de decisiones dentro de la organización se puede llevar a cabo considerando dos tipos de mundos:



Dos mundos  
Fuente: <http://goo.gl/FWmGQi>

1. El mundo racional (objetivo), en donde se puede tener la ilusión de que las cosas suceden en forma lógica y que siempre existe una relación causal para poderse explicar ciertos hechos dentro de la empresa.
2. El no racional (subjetivo), en donde lo que sucede no necesariamente tiene una explicación coherente de por qué se producen ciertos acontecimientos dentro de la institución.

La toma de decisiones puede ser mejor llevada en un mundo que tiene características racionales, que en un mundo subjetivo.

Dentro del mundo racional, la información y su análisis juegan un papel primordial para predecir las cosas que pueden suceder dentro de la organización, apoyándose en modelos matemáticos

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

que le asignen un cierto sentido y se conviertan en una herramienta que representa la forma en que se comporta la realidad a la que se está enfrentando la empresa, para resolver una serie de problemas en la organización.

El modelo será de utilidad para la organización en la medida que el mismo considere los elementos más importantes de la realidad que representa.

Para ampliar o profundizar en la teoría de las decisiones en el ámbito administrativo se te recomienda:

**Observar** el video “Teoría de decisiones (Bajo Riesgo)” que se encuentra disponible en  
<https://www.youtube.com/watch?v=yidI2zilmqE>

### b) Teoría matemática

La teoría matemática en la administración es más conocida por sus aportes desde la investigación de operaciones (IO) que nació para dar respuesta a las estrategias de la Segunda Guerra Mundial en cuanto a la simulación de recursos tanto humanos como materiales en el frente de guerra y solucionar problemas de carácter práctico desde un enfoque racional, cuantitativo y determinista; sin embargo, las matemáticas siempre han provisto a la administración de elementos muy importantes para la toma de decisiones.

El origen de la teoría matemática se basa en cuatro premisas básicas:

El trabajo clásico sobre la teoría de los juegos de Von Neuman y Morgenstern (1947)

El estudio del proceso decisivo de Herbert Simon

La existencia de decisiones programables

El desarrollo de los computadores

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

La teoría matemática se preocupa por crear modelos matemáticos capaces de simular situaciones reales en la empresa. La creación de modelos se orienta, principalmente, hacia la solución de problemas que se presentan en la toma de decisiones (Chiavenato, 2010).

El tipo de decisiones que contempla la teoría matemática son tres:



Para ampliar o profundizar en la teoría de las decisiones en el ámbito administrativo se te recomienda:

**Observar** el video “Teoría matemática de la administracion.wmv” que se encuentra disponible en el enlace <https://www.youtube.com/watch?v=JSwLRJiBqLk>

También se te sugiere:

**Revisar** el blog “Teoría matemática en la administración” que se encuentra disponible en <http://teoriamatematicaadm.blogspot.mx/>

La forma de administrar de la escuela de medición cuantitativa presenta ciertas ventajas y desventajas, entre las que se destacan:

Es de gran utilidad cuando se aplica a problemas físicos de la administración, tales como inventarios, control de la producción, más que a problemas de comportamiento humano.



- Desarrollo organizacional (DO)

El movimiento del desarrollo organizacional surge a partir de 1962, no como el trabajo de un autor, sino como una serie de ideas de autores o pensadores respecto al hombre y su relación con la organización, el medio ambiente y sus potencialidades, sin desligar esto del logro de objetivos y la eficiencia de la organización.

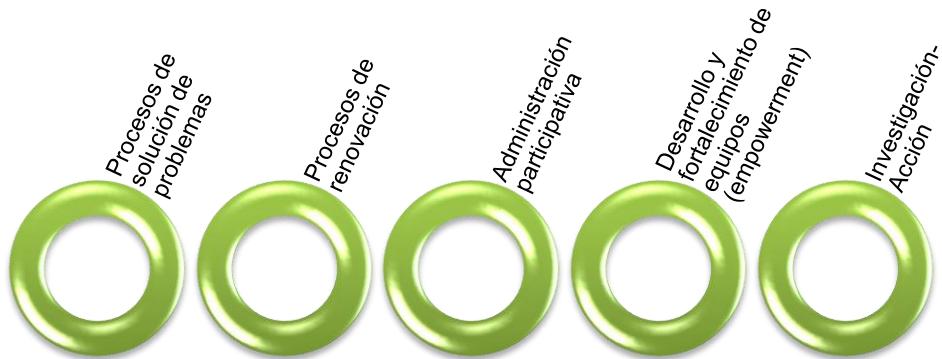


Desarrollo organizacional  
Fuente: <http://goo.gl/ERPXkb>

Su base es la teoría del comportamiento como tal, pero toma elementos de la teoría clásica, de las relaciones humanas, de la burocracia y de la teoría estructuralista.

El desarrollo implica cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas, la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales. Su énfasis se dirige a cambiar la cultura organizacional. En principio el D.O. es un cambio organizacional planeado. (Chiavenato, 2010).

La anterior definición debe tomar en cuenta los siguientes elementos:



Para profundizar acerca de las características de los elementos se te recomienda:

**Investigar** en la web acerca del tema, en fuentes de consulta especializadas.

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

Los supuestos básicos del desarrollo organizacional son:

- a) Variación rápida y constante del ambiente.
- b) Necesidad de adaptación continua.
- c) Interacción entre la organización y el ambiente.
- d) Interacción entre el individuo y la organización.
- e) Cambio organizacional planeado.
- f) La necesidad de participación y compromiso.
- g) El incremento de la eficacia organizacional y el bienestar de la organización.
- h) Variedad de modelos y estrategias del desarrollo organizacional.
- i) El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios.
- j) Las organizaciones son considerados como sistemas abiertos.

Los conceptos importantes a considerar en el movimiento del D.O. son:



Se te recomienda:

**Investigar** en la web la descripción de los conceptos más importantes del desarrollo organizacional.

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

El D.O. ha desarrollado una serie de técnicas que tienen que ser aplicadas por expertos psicólogos industriales, lo que hace costoso y largo su proceso y obtención de resultados, por tanto, se ha visto que el uso se ha llevado a cabo con éxito en empresas de clase mundial y no así en pequeñas empresas donde no se podría costear, sin embargo, sus conceptos han aportado mucho a la administración moderna, sobre todo en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Las técnicas de desarrollo organizacional son:



La retroinformación con base en una encuesta



Formación de equipos



Los círculos de calidad



Collages o dibujos



Otras reuniones que se pueden hacer

Es importante que conozcas cada una de las técnicas a detalle, para ello se te recomienda:

**Revisar** el texto “Técnicas de desarrollo organizacional”, disponible en el sitio Gestión.org en el enlace <http://goo.gl/AebS1R>

También se te recomienda consolidar tus conocimientos en desarrollo organizacional a través de:

**Observar** el video “Desarrollo organizacional.m4v” que se encuentra disponible en  
<https://www.youtube.com/watch?v=060416Ow1Hw>

Consultar el tema “Desarrollo Organizacional” en la enciclopedia financiera que se encuentra disponible en <http://goo.gl/Sw79bX>

- Escuela neo-humano relacionismo



Llamada así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en las organizaciones, se inicia en 1940 y considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual, sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Herzberg, Douglas Mc Gregor y Rensis Likert.

El comportamiento humano, la mayoría de las veces, es determinado por causas que escapan al entendimiento y control humano, estas fuerzas conscientes o inconscientes se llaman necesidades o motivos, y la motivación se refiere al comportamiento causado por las necesidades del individuo, orientado en función de objetos que las satisfacen.

Se considera que al elemento humano, en su trabajo, se le debe proporcionar independencia, ya que él mismo fijará sus metas de trabajo de acuerdo con los objetivos de la organización. Douglas Mc Gregor, principal representante de esta escuela, a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección, concluye la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y sus necesidades (físicas, psicológicas y sociales) dentro de la organización, interpreta estas necesidades y las correlaciona con las organizaciones a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos concretos de la organización (Münch y García, 2009).

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración



### a) Teoría X

Bajo este nombre, McGregor comparó el comportamiento típico de un supervisor, quien percibe al obrero como flojo, trámoso y falto de creatividad. A este tipo de supervisores los denominó "X". En contraste, un supervisor "Y" es motivador de la autoestima del trabajador que cree profundamente en la honestidad, creatividad y autocontrol del trabajador. Su tesis sobre las capacidades humanas y la necesidad de la autorrealización las fundamenta en las teorías de Maslow y Herzberg.

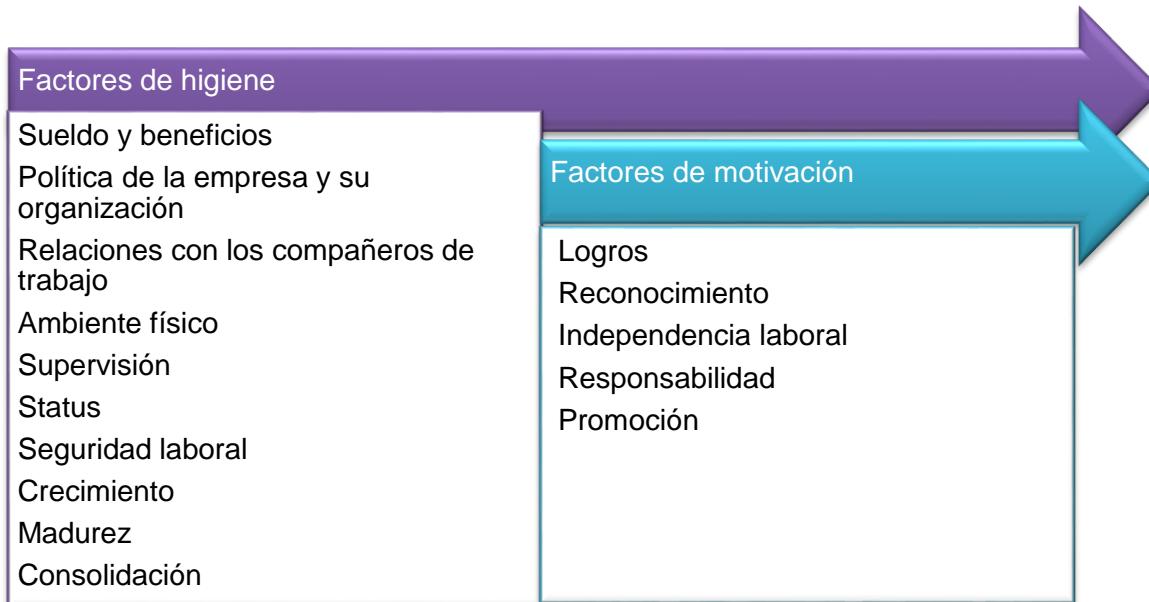
Es conveniente revises algunos ejemplos de cómo esta teoría se ha aplicado en las empresas. Para ello:

**Investiga** en la web algunos ejemplos.

### b) Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de motivación e higiene o teoría de los dos factores establece que las personas están influenciadas por dos factores: de higiene y de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene.

Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.



En resumen el neo-humano relacionismo es una corriente teórica que retoma los principios de la teoría de las relaciones humanas y las enriquece en un contexto psicosocial que responde a las necesidades de la época y que considera al trabajador como un ser que aporta a la organización

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

algo más que su trabajo, y ve a la organización como un lugar que le aporta al trabajador algo más que beneficios económicos, por lo tanto, los dos sistemas se interrelacionan en un complejo aparato de intercambio que beneficia a los dos y que debe tener como consecuencia final la productividad y el desarrollo humano.

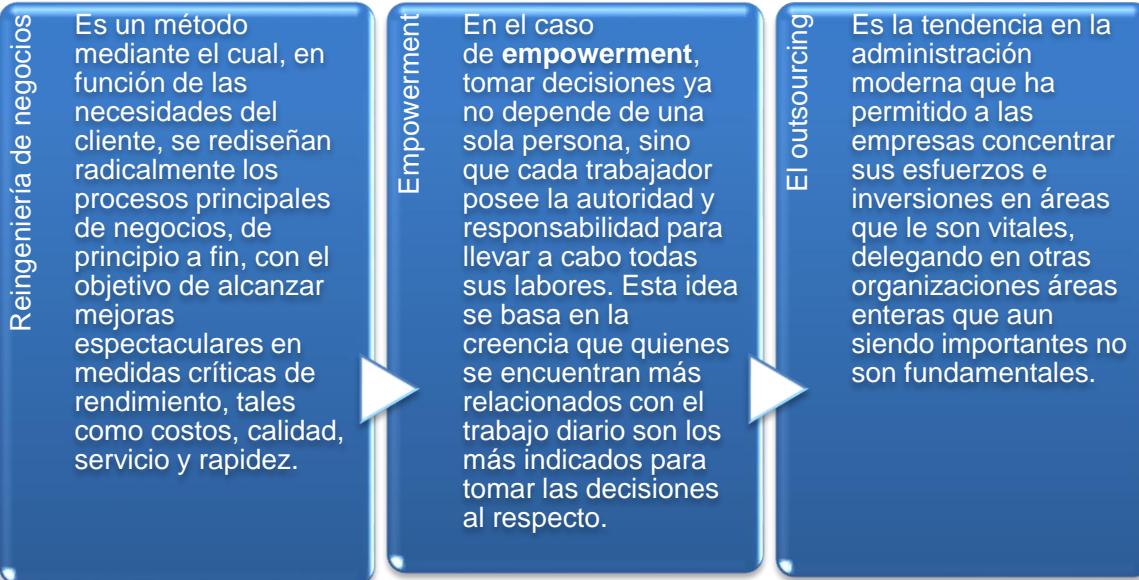
Para profundizar en el neo humano relacionismo se te recomienda:

**Observar** el video “Neo humano relacionismo” que se encuentra disponible en <http://nereida-pedagogia.jimdo.com/unidad-2/2-5/>

- **Tendencias actuales**

Aparte de las numerosas escuelas estudiadas, día con día surgen aportaciones y enfoques novedosos de la administración, razón por la cual el administrador debe actualizarse constantemente a fin de formar su criterio propio.

Dadas las cambiantes condiciones del mercado, las compañías requieren de una organización lo bastante flexible, a fin de que se puedan adaptar rápidamente a las nuevas herramientas de gestión y poder superar el precio de cualquier competidor, de manera que permita mantener sus productos y servicios con las características que exija el cliente.



Para complementar tu estudio acerca las tendencias que has estudiado se te recomiendan las siguientes actividades:

**Visitar** el sitio Zeus management que contiene el tema “Reingeniería de negocios” que se encuentra en el enlace <http://www.zeusconsult.com.mx/artreing.htm>

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

**Revisar** el texto “Empowerment: El poder de saber delegar” que se encuentra disponible en:  
<http://goo.gl/8MMwdX>

**Revisar** el texto “Tendencia en la administración moderna Outsourcing” que se encuentra en  
<http://goo.gl/CUIZUa>

Otras tendencias que se consideran en la administración moderna son:

El benchmarking	La Administración por Valores (ApV)	Administración del conocimiento (KM)
También llamado comparación referencial , es una de las prácticas de negocios más populares y efectivas, y no se limita a ningún área en especial ni a un cierto tamaño de empresa. Consiste en hacer una comparación entre tu negocio y la competencia, con la intención de descubrir y analizar cuáles son sus estrategias ganadoras y, de ser posible, aplicarlas en tu propia empresa.	Se basa en los valores como fuente del liderazgo, que permiten a una organización dar forma al propósito estratégico básico de la empresa, que es, por supuesto, sobrevivir obteniendo los máximos beneficios económicos. En este sentido, el futuro de una empresa se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.	Las herramientas tecnológicas para KM, como cualquier otra herramienta, están diseñadas para facilitar el trabajo y permitir que los recursos sean aplicados eficientemente intercambiando información y conocimiento dentro y fuera de las organizaciones.

Con el propósito de ampliar tus conocimientos acerca del benchmarking, administración de valores y administración del conocimiento se te recomienda:

**Observar** el video “Benchmarking” que se encuentra disponible en  
<https://www.youtube.com/watch?v=AkeU9GsiAJc>

**Revisar** el texto “Administración por Valores (ApV)” que se encuentra disponible en el enlace  
<http://82.165.131.239/hosting/empresa/cajagrana/leccion.asp?curso=5&leccion=38>

**Revisar** el texto “Administración del conocimiento. Herramientas tecnológicas para administración del conocimiento” que se encuentra disponible en  
<http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transferencia/57/57-III.01.html>

# Fundamentos de administración

## Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

Existen dos tendencias más que son:

### Administración del cambio

- El objetivo principal es modificar el comportamiento de las personas dentro de la organización. Las organizaciones sobreviven, crecen, progresan, decaen o fracasan debido a los comportamientos de los empleados, es decir, las cosas que hacen o dejan de hacer.

### Administración virtual

- Toda empresa, tiene hoy acceso al mercado global (e-Commerce), a través de la red.
- Se ha visto que algunos administradores consideran que es una forma efectiva para la expansión de la empresa y para disminuir los gastos de nomina y de prestaciones de los empleados.

Es importante que complementes tu estudio respecto a las tendencias administración del cambio y administración virtual, para ello se te sugiere los siguientes recursos, o bien puedes investigar en otra fuente de consulta:

**Revisar** el texto “Administración del cambio” que se encuentra disponible en  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/131.htm>

**Observar** el video “Ventajas de una oficina virtual” que se encuentra disponible en  
[https://www.youtube.com/watch?v=5iugBwis5\\_s](https://www.youtube.com/watch?v=5iugBwis5_s)

**Revisar** el siguiente video: Cimino (2011). *Historias de las escuelas de la administración*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0ftidgHdgQ>



### Cierre de la Unidad

#### ¡Felicitaciones!

Has concluido la unidad 1. Haciendo un recuento de lo aprendido:



Administración eficaz

Fuente: <http://goo.gl/2BWKEp>

Una organización es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes. El administrador es la persona encargada de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de las personas involucradas en el proceso administrativo.

Los administradores también cumplen con papeles muy relacionados entre sí, que son conductas propias de su puesto. Estos papeles se agrupan por su interés principal en las relaciones personales, la transferencia de información o la toma de decisiones.

A lo largo del tiempo han surgido numerosas teorías o escuelas que tratan de resolver problemas y situaciones que se han generado en las organizaciones. Algunos ejemplos son: la escuela ambiental, la escuela de las relaciones humanas o la escuela de la medición cuantitativa-teoría de las decisiones, entre otras.

Con los conocimientos adquiridos te darás cuenta que estás en posibilidad de resolver parte del problema prototípico, ya que para contribuir a la correcta toma de decisiones es necesario hacerlo con conocimiento pleno de la forma de administrar de la empresa.



### Fuentes de consulta

- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración*. (6ta. Edición). México: McGraw-Hill.
- Gareth, R. y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración*. (4ta. Edición). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y O'Donell, C. (2009). *Administración*. (13va. Edición). México: McGraw-Hill.
- Münch, L. y García, J. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (7ma. Edición). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Teorías Administrativas (27 de abril de 2012). *Teoría burocrática de la administración*. [Entrada de blog]. Recuperado de <http://teoriasldj.blogspot.mx/2012/05/teoria-burocratica-de-la-administracion.html>