

Tercera Edición

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

- Fenómeno administrativo como objeto de estudio
- Administración como actividad humana y como profesión
- Administración científica y las escuelas administrativas modernas
- Conceptos de calidad de eficiencia y de ética en la administración
- Funciones de la gerencia
- Administración por procesos, el liderazgo y el arte de dirigir

Carlos Ramírez Cardona



CARLOS RAMÍREZ CARDONA

Nació en Pensilvania - Caldas, (Colombia).

Se graduó de maestro en Manizales y ejerció el magisterio en su ciudad natal. Curso estudios de derecho en la Universidad La Gran Colombia de Bogotá y de especialización en administración en la Universidad de Pittsburgh en Estados Unidos de América.

Fue Decano del Instituto de Administración general de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP y en la facultad de ciencias administrativas de la UNAD. Ha sido profesor en universidades del país y del exterior y ha escrito varios libros y ensayos en el campo de la administración.

Es uno de los Fundadores de la Universidad EAN, en donde desempeñó el cargo de Rector y también el de Decano de la Escuela de Administración de Negocios. Posee larga experiencia como consultor de las naciones unidas, la OEA, la AID y del Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP.

Actualmente es Consejero de la Universidad EAN, y consultor académico.

Tercera Edición

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

- Fenómeno administrativo como objeto de estudio
- Administración como actividad humana y como profesión
- Administración científica y las escuelas administrativas modernas
- Conceptos de calidad de eficiencia y de ética en la administración
- Funciones de la gerencia
- Administración por procesos, el liderazgo y el arte de dirigir

ECOE
EDICIONES



Carlos Ramírez Cardona

Ramírez Cardona, Carlos, 1925-
Fundamentos de administración / Carlos Ramírez Cardona. --
3a. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2009.
270 p. ; 24 cm.
ISBN 978-958-648-638-5
1. Administración de empresas 2. Administración de empresas -
Historia 3. Ética de los negocios 4. Liderazgo I. Tit.
658 cd 21 ed.
A1241143

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Colección: Ciencias administrativas

Área: Administración

Primera edición: Santa Fe de Bogotá, D.C., julio de 1993

Reimpresión: Santa Fe de Bogotá, D.C., noviembre de 1999

Segunda edición: Bogotá, D.C., agosto de 2002

Reimpresión: Bogotá, D.C., mayo de 2003

Reimpresión: Bogotá, D.C., febrero de 2005

Reimpresión: Bogotá, D.C., septiembre de 2005

Reimpresión: Bogotá, D.C., agosto de 2006

Reimpresión: Bogotá, D.C., enero de 2007

Reimpresión: Bogotá, D.C., marzo de 2007

Reimpresión: Bogotá, D.C., febrero de 2008

Tercera edición: Bogotá, D.C., enero de 2010

ISBN: 978-958-648-638-5

© Carlos Ramírez Cardona

E-mail: cramirez@ean.edu.co

© Ecoe Ediciones

E-mail: correo@ecoediciones.com

www.ecoediciones.com

Carrera 19 No. 63C-32, Pbx. 2481449, fax. 3461741

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Autoedición: Yolanda Madero T.

Carátula: Magda Rocío Barrero

Impresión: Litoperla Impresores Ltda.

Carrera 24 No. 8-81, Tel. 3711916

Impreso y hecho en Colombia

A mi esposa y a mis hijos

Tabla de contenido

Prólogo a la tercera edición	XIII
Introducción.....	XV

PRIMERA PARTE **La administración como objeto de estudio** **y contexto del fenómeno administrativo**

Capítulo 1. Aproximación a una definición de las palabras	
administrar y administración	3
1. Origen etimológico e histórico	3
2. Definiciones modernas sobre Administración.....	4
Cuestionario de repaso.....	6
Capítulo 2. La administración considerada como objeto de estudio...	7
1. ¿Existe un método de investigación de la administración?	8
2. La Administración como ciencia, técnica y arte	9
2.1. La administración como ciencia	9
2.2. La Administración como técnica.....	10
2.3. La Administración como arte	11
3. Usos del vocablo <i>Administración</i>	12
Cuestionario de repaso.....	13
Capítulo 3. El concepto de empresa, empresarios, emprendedores e	
intraempresarios.....	15
1. Tipología empresarial	18
2. Empresas virtuales y administración virtual	19
3. Empresarios, emprendedores e intraempresarios	20
3.1. El empresario	20
3.2. El emprendedor	21
3.3. El intraempresario	22
4. Los conceptos de dirección, gerencia, gestión y ejecución	23
4.1. Concepto de dirección	23

4.2. Concepto de gerencia	24
4.3. Concepto de gestión	24
4.4. Concepto de ejecución	25
5. El ejecutivo eficaz	25
Cuestionario de repaso.....	26
Capítulo 4. Relaciones de la administración con otras ciencias	27
1. Relación de la Administración con la ciencia política	29
2. Relaciones de la Administración con la antropología cultural.....	30
3. Relación de la administración con la psicología-social	30
4. Relaciones de la administración con la economía	30
5. Relación de la administración con el derecho	31
6. Relación de la administración con la geografía y la historia	32
7. Relación de la administración con otras disciplinas	32
Cuestionario de repaso.....	33
Capítulo 5. Del estudio y de la práctica de la administración. Su importancia	35
Cuestionario de repaso.....	38
Capítulo 6. La administración como actividad humana y como profesión	39
1. La Administración como actividad humana	39
2. La Administración como profesión	41
2.1 Formación de Administradores de Empresas y el ejercicio de la profesión.....	45
Cuestionario de repaso.....	47
Capítulo 7. Diferencias y similitudes entre la administración privada y la administración pública	49
1. Diferencias entre la administración privada y la administración pública	50
Cuestionario de repaso.....	54
Capítulo 8. Los conceptos de calidad y de eficiencia.....	55
1. La Lucha por lograr la calidad	55
1.1. Los círculos de calidad	58
2. La lucha por la eficiencia	59
2.1 Eficiencia técnica, eficiencia administrativa, eficiencia personal	60
2.2 La eficiencia en los servicios que presta el Estado.....	60
2.3 ¿Qué es un servicio satisfactorio?	61
2.4 ¿Qué es una ejecución responsable?	63
2.5 ¿Qué es un buen gobierno.....	64
Cuestionario de repaso.....	65

SEGUNDA PARTE
La administración en la historia

INTRODUCCIÓN	69
Capítulo 9. Tiempos prehistóricos	71
Capítulo 10. Tiempos antiguos.....	73
1. La administración en el Antiguo Egipto	74
2. La administración en Mesopotamia	76
3. India	78
4. Rasgos de la administración en la antigua China	78
5. Las teorías filosóficas y políticas de los griegos y sus relaciones con la administración.....	80
6. Aportes romanos a la administración	83
Cuestionario de repaso.....	86
Capítulo 11. Características administrativas en la Edad Media	87
1. Feudalismo	88
2. Los gremios artesanales y las asociaciones de comerciantes.....	89
3. El burgo medioeval	89
4. La Iglesia Católica	90
5. Fundación y administración de comunidades religiosas	90
Cuestionario de repaso.....	91
Capítulo 12. Manifestaciones de la administración en la Edad Moderna y en la época contemporánea	93
1. El Mercantilismo	95
2. El Cameralismo.....	96
Cuestionario de repaso.....	98
Capítulo 13. La revolución industrial. Antesala del desarrollo de la administración científica	99
1. El maquinismo y los inventos transforman los métodos de producción y de organización del trabajo	99
2. Tres momentos de la revolución industrial	102
3. Cambios y conflictos surgidos en la revolución industrial	103
4. Las nuevas ideologías y doctrinas	106
5. La expansión de la revolución industrial y de los conflictos obrero-patronales.....	106
Cuestionario de repaso.....	109
Capítulo 14. En busca de solución a los conflictos del capital y del trabajo	111
1. Comienzos de la aplicación de teorías y métodos administrativos racionalizados como solución a los problemas de la organización y dirección de las empresas y de los conflictos del trabajo	113
Cuestionario de repaso.....	115

Capítulo 15. Manifestaciones de la administración en los reinos indígenas de América.....

1.	La Administración en el Imperio Azteca	117
2.	Vestigios de la administración en el pueblo Maya	119
3.	Los Incas	120
4.	Los Chibchas	123
4.1	La Nación Muisca	123
4.2	El modelo de organización política, social y administrativa	125
	Cuestionario de repaso.....	126

TERCERA PARTE
La administración científica o
escuela clásica de la administración.
Principales autores y sus aportes

INTRODUCCIÓN	129
--------------------	-----

Capítulo 16. La administración científica de Taylor

1.	Generalidades	131
2.	Quién fue Taylor	132
3.	Taylor y sus investigaciones.....	133
4.	El ambiente industrial en la época de Taylor	133
5.	Síntesis de los postulados y principios de la administración científica propuestos por Taylor	138
5.1	Postulados.....	138
5.2	Principios del Taylorismo.....	139
6.	Principios y técnicas relacionadas con los estudios de tiempo y movimiento	140
6.1	Importancia de los estudios de tiempo y movimiento en la administración moderna	140
7.	Seguidores de Taylor	141
	Cuestionario de repaso.....	143

Capítulo 17. La administración industrial y general de Henri Fayol

1.	Generalidades.....	145
2.	Fundamentos de la teoría administrativa de Fayol	147
3.	Descripción de las operaciones empresariales	147
4.	Los principios de la administración de Fayol	149
5.	Otros aportes de Fayol	153
6.	Los seguidores de Fayol	154
	Cuestionario de repaso.....	155

Capítulo 18. Ciclos del proceso administrativo

1.	Aplicación del método científico a la ejecución de las funciones del proceso administrativo	157
	Cuestionario de repaso.....	166

CUARTA PARTE**Escuelas y tendencias actuales de la administración**

INTRODUCCIÓN	169
Capítulo 19. La escuela de las relaciones humanas o escuela humanista	171
1. Generalidades	171
2. Principales autores de la Escuela Humanística y sus teorías	173
2.1 Ordway Tead	173
2.2 Mary Parker Follet	173
2.3 El experimento de Hawthorne	175
2.4 Chester Barnard	178
Cuestionario de repaso.....	180
Capítulo 20. La escuela Behaviorista o del comportamiento administrativo	181
1. Características de esta Escuela. Influencia de las necesidades humanas en el comportamiento Administrativo.....	181
1.1 La escala de necesidades humanas	182
1.2 El estilo de dirección	183
1.3 ¿Cuál debe ser el estilo de Dirección en un sistema que aplique la Teoría Y?	184
Cuestionario de repaso.....	185
Capítulo 21. La escuela estructuralista teoría de las organizaciones....	187
1. Generalidades	187
1.1 ¿Qué es la Organización?	187
1.2 ¿Qué tamaño tienen las organizaciones?	188
1.3 Antecedentes de la Escuela Estructuralista	188
1.4 Características de la burocracia	189
1.5 El desarrollo organizacional y cambio estratégico	191
Cuestionario de repaso.....	192
Capítulo 22. Escuela de sistemas.....	193
1. Generalidades	193
2. Clasificación de los sistemas.....	194
2.1 En razón de su dinamismo	194
2.2 En razón de su dependencia	195
2.3 En razón de su capacidad para comunicarse e interaccionar con el exterior	195
2.4 En razón de su naturaleza	195
3. Niveles de desarrollo de los sistemas	195
4. Aplicaciones de la teoría de sistemas a la administración	196
4.1 Los modelos	196
5. Funcionamiento de los sistemas administrativos	199

6. La Cibernética y los sistemas	200
Cuestionario de repaso.....	201

Capítulo 23. Escuela de administración por objetivos 203

1. Generalidades	203
1.1 La fijación de objetivos requiere que el staff o plana mayor de la entidad precise las áreas críticas	204
2. El proceso para la formulación del plan de objetivos	207
Cuestionario de repaso.....	208

Capítulo 24. Escuela matemática de la administración 209

1. Generalidades	209
2. Aplicaciones matemáticas en los procesos administrativos	211
Cuestionario de repaso.....	212

QUINTA PARTE
Teorías y prácticas administrativas

Capítulo 25. Teoría Z o rasgos de la administración japonesa..... 215

1. Rasgos de la Administración de Empresas Tipo Z	215
2. Pasos que se dan en el desarrollo de una empresa Tipo Z	218
Cuestionario de repaso.....	220

Capítulo 26. Administración por procesos 221

Cuestionario de repaso.....	225
-----------------------------	-----

Capítulo 27. El liderazgo y el arte de dirigir..... 227

Cuestionario de repaso.....	233
-----------------------------	-----

Capítulo 28. Las funciones de la gerencia..... 235

1. Generalidades.....	235
2. ¿Cómo logra el gerente, administrador, gestor, director el ejercicio de sus responsabilidades?	236
Cuestionario de repaso.....	240

Capítulo 29. Ética administrativa..... 241

1. Generalidades.....	241
2. La Ética del Gerente o Administrador de Empresas	243

Glosario 247**Bibliografía** 251

Prólogo a la tercera edición

Diariamente se vive con la expectativa de cambios en la política, en la economía, en la actividad industrial y en las modalidades para comunicarse y para hacer negocios. La rápida aplicación de métodos computarizados y el avance de internet, han dado origen a las relaciones virtuales. Estos cambios acercan más a cero las distancias y reducen el tiempo que antes se consumía en las comunicaciones. El Internet y los avances en la comunicación y el uso de la telefonía celular, más los innumerables inventos y uso de aparatos e instrumentos electrónicos, están transformando los hábitos y las costumbres de la sociedad, al mismo tiempo que se generan realidades económicas, sociales y políticas que son difíciles de prever con tiempo suficiente para ejercer control sobre los fenómenos que tales realidades generan.

Peter F. Druker en su libro ***Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*** (1990), señala los retos que tienen que enfrentar los ejecutivos en esta nueva época y describe los fenómenos tecnológicos y las realidades que exigen a los políticos, dirigentes, gerentes, empresarios y ejecutivos, una amplia cultura general y gran capacidad de liderazgo.

La mayoría de los libros y trabajos publicados en el campo de la administración abordan temas relacionados con la gerencia de empresas y dirección de organizaciones. Entre los libros y trabajos que despiertan interés en el campo de la administración y la gerencia pueden mencionar los siguientes:

Estrategia y Estructura de Alfred Chandler, 1962; Estrategia Corporativa de Igor Ansoff, 1965; Estrategia Competitiva de Michel Porter, 1980; La Tercera Ola de Alvin Toffler, 1980; En Busca de la Excelencia de Tom Peters y Robert Waterman, 1982; La Mente del Estratega de Kewichi O. Hmae, 1982; Cultura Organizacional y Liderazgo de Edgard H. Shain, 1985; Gerencia sin Fronteras de Christopher Barlet, 1989; Estrategia a Nivel Corporativo de Michael Goold y Otros, 1994.

Algunos de estos libros aportan conceptos que pueden incorporarse al cuerpo de postulados y principios de la teoría administrativa y son útiles como descripción de éxitos, fracasos y tendencias de la gerencia. Otros son prospectivos y sirven para estimular los esfuerzos de las empresas y organizaciones para su adecuación a este mundo globalizado y cambiante.

James Champy y Michael Hammer con su obra *Reingeniería de la Corporación* (1993) han estimulado la renovación de las organizaciones y la reformulación de procesos empresariales.

La reingeniería, aunque parece un tema novedoso retoma métodos de diagnóstico y análisis administrativo de la Administración Científica de la escuela clásica de la administración. La reingeniería evidencia, la vigencia del Taylorismo y de los campos fundamentales de las ciencias y técnicas administrativas y demuestra que la gerencia moderna debe estar en capacidad de efectuar los análisis y aplicar correctivos a las organizaciones que conduzcan a mejorar la calidad y la eficiencia, aplicando los principios y métodos clásicos con instrumentos de la técnica moderna.

Mi experiencia en todos estos años como Decano, Consultor y Profesor me ha confirmado en la bondad de este libro titulado **Fundamentos de Administración**, que sirve de texto guía a quienes se inician en la formación para la gerencia y para el liderazgo en las organizaciones privadas y públicas y espacialmente en la Administración de Empresas.

No se desconoce que la bibliografía actual, constituye un aporte complementario que suministra al estudiante una comprensión de las inquietudes de los tratadistas en este campo de la Administración de Empresas. Sin embargo no es mucha la producción de libros sobre la administración clásica o que puedan superar los postulados principios, teorías, modelos y métodos de los pioneros de la ciencia propia de la dirección y gerencia de empresas. **Fundamentos de Administración** es una síntesis de conocimientos epistemológicos sobre la ciencia y técnicas administrativas, es una como parte de los contenidos formales de los programas de formación profesional. Su contenido es importante también como ilustración y capacitación de los líderes que tienen a su cargo la responsabilidad de dirigir las organizaciones.

Fundamentos de Administración responde a la demanda de las Escuelas de formación de administradores. Su marco histórico y la referencia a los clásicos de esta disciplina ubica al estudiante en el universo de su profesión y le facilita la comprensión de las demás ciencias y técnicas administrativas que forman el contenido básico de los planes de estudio.

El autor expresa los agradecimientos a las personas que han colaborado en la revisión y actualización de este libro para su tercera edición. Menciono, de manera especial, a la Tecnóloga en Administración, Ana Lucía Gutiérrez L., quien tuvo a su cargo, como asistente del autor, todo el trabajo de investigación y compilación de referencias y datos nuevos que se han incorporado en esta obra.

También deseo mencionar a los colegas profesores y a los alumnos de la Universidad EAN, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD y a los editores de Ecoe Ediciones, quienes me han estimulado para la revisión de este texto. A ellos les debo la colaboración con sugerencias sobre ordenamiento y ampliación de los temas que se han incluido con un enfoque actualizado y más comprensivo.

Bogotá, D.C., junio de 2009

Introducción

Este libro se ha escrito como introducción al estudio de la administración considerada como una asignatura básica para la formación de gerentes, administradores de empresas y empresarios. Las referencias históricas facilitan el conocimiento del origen y evolución de esta disciplina y capacitan para su aplicación en las organizaciones modernas.

La administración, también llamada gerencia, se considera como el agente de transformación por excelencia. Se afirma que con su aplicación por directivos y gerentes emprendedores, se logran los cambios en las sociedades y su progreso y bienestar. Está en manos de los gobernantes, directores, gerentes, empresarios y gestores de las organizaciones y de las empresas, poner en práctica los principios de la administración científica. Es con una buena administración como se puede salir del subdesarrollo.¹

La investigación, la enseñanza y la divulgación de la ciencia y técnicas administrativas deben ocupar un destacado puesto entre las áreas de formación de los profesionales en general y principalmente, de aquellos que se dedicaron a la creación y gestión de empresas y dirección de organizaciones públicas y privadas.

Con este libro, el autor desea contribuir al estudio del fenómeno administrativo, en sus diferentes manifestaciones: como ciencia o teoría susceptible de ser aprendida y enseñada en el proceso de formación profesional; como técnica, cuyos principios y postulados son aplicables en la ejecución de procesos administrativos y, como arte o actividad humana que capacita y caracteriza al líder y facilita sus actividades de dirección, gerencia y gestión.

La administración como ciencia y como técnica toma importancia con el desarrollo Industrial y hoy más que nunca con los retos que presentan las tendencias mundiales de mercados abiertos, fortalecimiento de la iniciativa privada, interna-

¹ El uso de la palabra "subdesarrollo" se generalizó después de la Segunda Guerra Mundial para calificar a los países atrasados o de bajos índices de progreso comparados con países que habían alcanzado una mejor calidad de vida. Estos países que también se califican como "Subdesarrollados" se caracterizan por el predominio de actividades en el sector primario con productividad reducida, bajo nivel de renta per cápita, fuerte expansión demográfica, altos porcentajes de población concentrada en zonas marginadas, sub-empleo, desigualdades en la distribución de la riqueza, costumbres sociales arcaicas, escasas industrias y bajos índices de salud, educación, vivienda, etc.

cionalización de la economía, descentralización del Estado, etc. Dirigir, racionar y controlar los procesos industriales y las organizaciones, requiere de investigadores, de teóricos y de practicantes de la Administración a fin de lograr el mejoramiento de la eficiencia en la producción de bienes y en la prestación de servicios.

El libro consta de cinco partes:

La primera comprende las definiciones de administración, las relaciones de esta disciplina con otros campos del saber humano, su importancia como objeto de estudio y como práctica social; la administración como ciencia, técnica y arte y como profesión, aplicable en la gerencia de empresas y dirección de organizaciones; la tipología empresarial y los conceptos de las denominaciones tales como: empresarios, emprendedores e intraempresarios.

En la segunda parte se presenta una síntesis de las manifestaciones del fenómeno administrativo a través de la historia y se suministra al lector información básica para comprender los orígenes y características de la administración considerada como acción humana racional.

La tercera parte incluye la relación de los aportes que los clásicos de la administración han hecho para la formación de la teoría administrativa o administración científica y sus aplicaciones en los procesos de dirección y gerencia de empresas.

En la cuarta parte se presentan las Escuelas de la Administración y sus enfoques contemporáneos, que explican, tanto los estilos gerenciales, como el uso de metodologías típicas aplicables en la administración moderna.

Finaliza el libro con una quinta parte donde aparece un resumen de las características de la administración de empresas japonesas llamada teoría Z y tendencias modernas como administración por procesos, el liderazgo administrativo, el arte de dirigir. Se incluye también una síntesis de las funciones de la gerencia y las nociones de la ética que debe caracterizar el comportamiento profesional del gerente o Administrador de empresas.

Se espera que este libro ayude a los estudiantes, empresarios, gerentes y directivos a comprender mejor el origen, naturaleza, ámbito y alcance de la teoría, y técnicas administrativas y sus tendencias actuales y que les sirva de orientación y guía para su acción humana, directiva y gerencial.

Primera parte

La administración como objeto de estudio y contexto del fenómeno administrativo

1. Aproximación a una definición de las palabras administrar y administración.
2. La administración considerada como objeto de estudio.
3. El concepto de empresa, empresarios, emprendedores e intraempresarios.
4. Relaciones de la administración con otras ciencias.
5. Del estudio y de la práctica de la administración. Su importancia.
6. La administración como actividad humana y como profesión.
7. Diferencias y similitudes entre la administración privada y la administración pública.
8. Los conceptos de calidad y de eficiencia.

CAPÍTULO

1

Aproximación a una definición de las palabras Administrar y Administración

1. Origen etimológico e histórico

Administrador. (Del latín administrare), significa etimológicamente servir. En este sentido, puede definirse la Administración como la acción de servir a otro, de cuidar los bienes de otro, de encargarse de los asuntos de otro. Por extensión, administrar significa encargarse y cuidar de los asuntos de uno mismo. Cuidar y manejar los propios bienes y recursos.

Administrador quiere decir también regir o gobernar. Significa dirigir los destinos de una empresa, de una organización, de una comunidad, de una ciudad, de un pueblo, de tal manera que se alcancen sus objetivos o propósitos y su progreso y bienestar.

Estas definiciones se ajustan a las primeras concepciones sobre administración, cuando dicha actividad se confundía con las funciones políticas, gubernamentales y religiosas encomendadas al jefe de la tribu, al rey, al conductor del pueblo, al ministro del culto, etc.

Con el desarrollo económico y social y especialmente bajo el influjo de la revolución industrial, el término Administración ha evolucionado de tal manera que hoy se consideran sus equivalentes palabras tales como: dirección, gestión, gerencia. Sobre el significado de estas palabras se volverá más adelante.

2. Definiciones modernas sobre Administración

Entre las definiciones modernas más usuales que se encuentran en la vasta bibliografía de los autores contemporáneos, se citan las siguientes:

"La administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar"¹

George R. Terri, remitiéndose a *Henry Fayol*, define la Administración como, un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole".² *Herbert A Simon*, define la administración como "acción humana, racional y cooperativa para llegar a determinados objetivos".³

Robert McNamara. La Administración "es el medio por el cual pueden ser racionalmente organizados y extendidos al conjunto del cuerpo social los cambios sociales tecnológicos y políticos".⁴

Fritz Mostern Marx. La Administración es "toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero".⁵

Luther Gulick. La Administración "es un sistema de conocimientos por medio del cual los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las con-

¹ Fayol Henry: *Administración Industrial y General*, Buenos Aires, el Ateneo, 1980.

² Terry Goerge: *Principios de Administración*, Mc Graw Hill, New York, 1961.

³ Simon, Herbert A.: *Administrative Behavior*, The MacMillan Company, New York, 1958.

⁴ McNamara, Robert: Presidente del Banco Mundial. Citado por Gerardo Gutiérrez en su libro *Administración, Ciencia y Arte*, pág. 22 Externado de Colombia, 1982.

⁵ Mostern Marx Fritz : *Elements of Public Administation*, Prentice Hall Inc., New York 1946.

secuencias de cualquier situación en que se organicen para trabajar unidos en el logro de propósitos comunes".⁶

Carlos Dávila. Administración "es una práctica social que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección organización y control".⁷

Analizando las definiciones anteriores se observa que, tomadas independientemente, ninguna es lo suficientemente clara y concreta pero con aporte de todas ellas se puede llegar a formar un concepto a priori que satisfaga la inquietud intelectual como el que se propone a continuación:

La administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esta actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Quienes se inician en el estudio de la Administración encuentran dificultad para diferenciar los conceptos administrativos de otros conceptos que se refieren a diferentes campos del saber, es decir, a otros objetos de estudio.

Pero esta dificultad se soluciona hoy con las teorías, principios, técnicas y métodos que los administradores, investigadores, historiadores y prácticas de la acción humana administrativa han venido experimentando, compilando, estudiando, clasificando y reuniendo en un cuerpo de conocimientos que forman hoy una teoría administrativa susceptible de ser conocida y aprendida como cualquier otra forma de ciencia, arte o campos del saber humano.

La Administración debe entenderse entonces como el conjunto de principios y técnicas que configuran una teoría o ciencia o un arte que el hombre aplica en las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

⁶ Gulick, Luther: *Sience Volumen in Public Administration*, Institute of Public Administration, New York I.937.

⁷ Dávila L. de Guevara, Carlos: *Teorías, Organizaciones y Administración*. Edit. Interamericana, Bogotá, 1985.

→ Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continúe con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Cuál es el origen etimológico de la palabra administrar?
2. ¿Qué quiere decir por extensión la palabra administrar?
3. Con el desarrollo económico y social ¿qué otros significados ha adquirido la palabra administrar?
4. ¿Cuáles son las funciones de la administración considerada como un proceso?
5. Si el ejercicio de la administración y la aplicación de sus principios y de sus técnicas es una actividad humana, ¿quiénes ejercen la administración?

CAPÍTULO

2

La Administración considerada como objeto de estudio

Partiendo de la afirmación el fenómeno administrativo el cual conocemos, en primer lugar, en el nivel de conocimiento popular como una actividad humana, surge la inquietud de si es posible estudiarlo científicamente.

Para ahondar su conocimiento científico es necesario observar la forma como se presenta la administración a nuestra mente. ¿Cómo es la apariencia de este objeto? ¿Cuál es su forma? Ese objeto esta constituido indudablemente por unos elementos que conocemos y que podemos definir, en abstracto, como una actividad humana que se expresa en la toma de decisiones y en el manejo de recursos a través de los procesos de planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Más concretamente pudiéramos decir que el elemento que configura el fenómeno administrativo objeto de estudio es: *Una actividad humana específica de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, todo lo cual es el objeto de estudio de la ciencia administrativa.*

Indudablemente lo que llamamos ciencia administrativa tiene por objeto el estudio del fenómeno que pudiéramos observar como: **Hombre actuando.** Pero,

desde luego, no en cualquier actuación, sino en la que se refiere a *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar* actividades o funciones que en la teoría clásica se conoce como el proceso administrativo

Partiendo de esta premisa y aceptando que desde el comienzo de la humanidad el hombre ha tenido que desarrollar, actividades administrativas para satisfacer sus necesidades de todo orden (materiales, culturales, sociales, espirituales), se comprenderá por qué la Administración toma tanta importancia a medida que aumenta la población y crecen las demandas de bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas también crecientes.

No pudiendo el hombre satisfacer por sí mismo, todas sus necesidades, se asocia en familias, tribus, clanes, gremios, estados, empresas, originando una variada tipología de organizaciones que exigen racionalización para lograr la supervivencia, el bienestar humano y la permanencia en la historia del hombre mismo.

Las actividades objeto de racionalización se concretan en funciones que constituyen los ciclos de actuación humana denominadas decisión, programación, comunicación, control y evaluación mediante las cuales es posible efectuar las fases del proceso administrativo de:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

Cada función en sí misma, su característica tecnológica, la forma y modalidad como se cumple y el ámbito que abarca, debe obedecer a unos principios, reglas y técnicas que configuran el conjunto de conocimientos administrativos o ciencia administrativa que ha de aplicarse para lograr resultados satisfactorios en todas las actividades que el hombre realiza en procura de sus objetivos.

1. ¿Existe un método de investigación de la administración?

La investigación en el campo de la administración, como en las demás ciencias, se instrumenta con el método científico⁸. Aplicando este método se llega a con-

⁸ CARVAJAL, Lizardo, *Metodología de la investigación*, editado por Corporación educativa centro superior, Cali, 1984.

clusiones denominadas postulados, principios o leyes que configuran la teoría administrativa. Tal como se sabe, las fases principales del método de investigación científica son:

- Identificación del objeto de estudio, es decir, de un fenómeno que debe ser investigado.
- Observación, experimentación y formulación de hipótesis sobre las características o cualidades del fenómeno que se estudia.
- Formulación de las conclusiones o de la ley o postulados o principios sobre la naturaleza y características del fenómeno estudiado.

Al igual que en otros campos del saber existe la posibilidad de investigar el fenómeno administrativo. Es decir la *acción humana administrativa*. Por este camino se ha llegado a varias teorías. Una de éstas, tal como lo venimos exponiendo, señala que las funciones administrativas de planeación, organización, dirección, coordinación y control se ejecutan mediante ciclos de acción humana que comprenden la toma de decisiones, la programación, la comunicación y el control y la evaluación que retroalimenta todo el proceso y proporciona los fundamentos para las nuevas decisiones.

Tanto las funciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control como las fases o ciclos mediante las cuales se ejecutan, son *acción humana* objeto de estudio de la ciencia administrativa. Sobre la administración como acción humana volveremos más adelante.

¿Con qué fin se investiga o estudia el fenómeno administrativo? Con el fin de racionalizarlo para obtener la máxima eficiencia en todos y cada uno de sus procesos y fases. La investigación nos lleva a conocer cómo se hace el trabajo, qué característica tienen todos sus componentes, cómo actúan los administradores, o mejor cómo se comporta el hombre como sujeto activo en los procesos de trabajo y cuáles son las características técnicas y artísticas que se expresan en esos procesos.

2. La Administración como ciencia, técnica y arte

2.1. La administración como ciencia

La ciencia se refiere al conjunto de conocimientos que se tienen sobre un fenómeno. En estricto sentido, ciencia es el conocimiento de las cosas por sus causas.

¿De acuerdo con las consideraciones anteriores se podrá decir que la Administración es una Ciencia?

La mayoría de los autores y tratadistas coinciden en afirmar que la Administración es una ciencia nueva cuyo objeto y método de estudio aún se cuestionan pero, en todo caso, el fenómeno administrativo existe y debe seguirse observando con criterios y métodos científicos, como en el caso de las demás ciencias sociales.

Los administrativistas más entusiastas no vacilan en calificarla como la *ciencia más importante que empezó a estudiarse en el Siglo XIX*, con los clásicos Taylor⁹ y Fayol¹⁰, tuvo gran desarrollo durante el Siglo XX y se continua estudiando con gran entusiasmo en nuestros días.

Podemos decir que la Administración es una ciencia en formación. Conocemos un conjunto de principios, postulados y doctrinas sobre la acción humana administrativa que llamamos fenómeno administrativo.

Los investigadores continúan observando este fenómeno y estableciendo conclusiones sobre su causalidad y sus diferentes manifestaciones. Estas conclusiones van formando un conjunto de principios o cuerpo de doctrina que denominamos ciencia administrativa. Pero por ser la acción administrativa un fenómeno sometido a las contingencias del comportamiento humano, los investigadores siguen una continua observación de sus cambios y modalidades y cada vez habrá nuevos análisis, nuevas críticas y nuevas conceptualizaciones que necesariamente se están nutriendo de la influencia cambiante del hombre cuya actividad origina el fenómeno administrativo. Es por esto que debe acudirse al auxilio de otras ciencias como la Psicología, la Sociología; la Antropología y la Política para entender las modalidades y características del fenómeno administrativo.

2.2. La Administración como técnica

Si la técnica es *un conjunto de métodos y procedimientos*, no podemos dudar que la Administración es también una técnica, en la medida en que dichos métodos y procedimientos se aplican para la organización y ejecución de las actividades humanas administrativas.

Tan cierta es esta afirmación que no hay actividad administrativa, por simple que sea ésta, que no se ejecute dentro de un procedimiento o método dado. Por ejemplo, la administración de personal se ejecuta mediante unos procedimientos

⁹ TAYLOR, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York.

¹⁰ FAYOL, Henri. *Administración industrial y general*, El Ateneo, Buenos Aires, 1980

y métodos especiales; el proceso de compras y suministros se efectúa igualmente mediante unos procedimientos. Lo mismo sucede con el procedimiento de investigación de mercados. Los métodos operativos que en la mayoría de los casos constituyen una parte del procedimiento, son instrumentos para poner en práctica procesos administrativos. Por ejemplo, el método de la correspondencia por correo electrónico, el de las comunicaciones por Internet, etc. En consecuencia la Administración se practica mediante técnicas integradas por procedimientos y métodos. Estos procedimientos y métodos son partes o fases del fenómeno administrativo y, por consiguiente, pueden ser objeto de estudio científico.

La práctica administrativa es pues el desarrollo de un conjunto de técnicas aplicables en los diferentes procesos administrativos. Por ejemplo: técnicas para estructurar planes; técnicas para distribuir y organizar el trabajo; técnicas para dirigir al personal; técnicas para coordinar las actividades; técnicas de control; técnicas para calcular un presupuesto; técnicas para diseñar un plan de ventas; técnicas para negociar con los compradores un lote de mercancías; técnicas para elevar la moral y motivación para el trabajo, etc. Cada proceso, cada actividad, cada tarea, puede ejecutarse siguiendo un método especial. Las técnicas administrativas son tan extensas, numerosas y variadas como numerosas y variadas y extensas son las actividades y las tareas que el hombre ejecuta en la realización de su trabajo.

2.3 La Administración como arte

Si *arte* es *hacer bien las cosas*, es decir, creación, expresión nueva, perfección, es obvio que la práctica de la administración científica busca lograr resultados perfectos en la ejecución de las actividades y constituye también un verdadero arte.

La práctica administrativa exige una comprensión de los elementos involucrados en cada proceso y una gran habilidad para el manejo de esos elementos, en especial el elemento humano, considerado como el más valioso de los recursos para la racionalización del trabajo. La práctica administrativa debe cumplir con la exigencia de ser un fino arte, *el arte de administrar*. Las formas y modalidades de la habilidad y destreza humanas para administrar, para actuar, forman también parte del fenómeno administrativo y son objeto de estudio.

La administración considerada como Arte, se refiere a las habilidades del administrador para lograr resultados óptimos.

Una cosa es lograr resultados y otra cosa es lograr *los mejores resultados*.

El arte se expresa cuando existe un medio adecuado. Ese medio está constituido por varios elementos: el artista, o sea la persona que posee habilidades capaces de producir una *obra de arte*; las condiciones sociales y culturales que facilitan el desarrollo de la expresión artística y un sistema organizacional adecuado en donde los procesos y actuaciones puedan desarrollarse apropiadamente. La adminis-

tración como arte se refiere a las habilidades y destrezas del hombre que hace administración y a la adecuación del medio en donde tiene lugar su actividad y a la idoneidad de los elementos que se utilizan en las distintas fases del proceso.

3. Usos del vocablo **Administración**

El vocablo *Administración* se usa con otros significados diferentes a los expuestos anteriormente acompañado de calificativos que denotan la naturaleza del campo en el cual se ejecuta el proceso administrativo. Veamos algunos ejemplos:

Administración de negocios: se refiere a los principios y técnicas administrativas aplicables en las actividades de carácter mercantil y en general a esa numerosa variedad de transacciones en asuntos comerciales.

Administración de empresas: se refiere al conjunto de principios y técnicas administrativas aplicables tanto a la organización como a los procesos operativos en las empresas de toda clase: industriales, ganaderas, agrícolas de servicios, etc.

Administración pública: se refiere tanto al aparato del Estado, es decir, al ente Estado como a los demás entes departamentales, municipales y del sector descentralizado. También denota el conjunto de procesos y operaciones administrativos del sector público y frecuentemente, con esta denominación nos referimos al conjunto de funcionarios que trabajan en las instituciones oficiales.

Por eso es frecuente hablar de Administración Pública, Administración Departamental, Administración Municipal, Administración del servicio civil, Administración del servicio de salud, Administración militar.

También se habla de la Administración de la Iglesia, cuando se refiere al vaticano, a los obispados, a las parroquias, a las comunidades religiosas y de igual manera se habla de la administración militar, refiriéndose al conjunto de órganos y procesos referentes a la organización y funcionamiento del ejército.

Cuando se trata del conjunto de tribunales, o de las cortes o de los juzgados se dice administración de justicia etc.

Podría seguirse en una enumeración interminable de denominaciones de este tipo como Administración hospitalaria, Administración escolar, Administración universitaria, etc.

El estudiante de Administración debe tener muy claro que este vocablo tiene numerosos significados y usos. Importa distinguir el objeto a que nos estamos

refiriendo en cada caso a fin de no armar conceptos sobre administración fuera del contexto.

En todo caso no hay que perder de vista que el fin del estudio de la administración es conocer el fenómeno administrativo en general y los principios y técnicas que son aplicables a esta actividad en cualquiera de los ámbitos en donde ella ocurre. Este objetivo va ampliándose cada vez más a medida que se avance en el aprendizaje de conocimientos, habilidades y destrezas que el administrador puede poner en juego para lograr que la administración alcance un alto grado de eficiencia.

→ Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continúe con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Cuál es el objeto de estudio de la administración?
2. Si se acepta que la administración se ejecuta por medio de una actividad humana, ¿cuáles son esas actividades?
3. ¿Cuáles son los principales autores que iniciaron el estudio de la administración?
4. ¿Por qué la administración es considerada como un arte?
5. Enumere cinco casos del uso del vocablo administración aplicados a entidades públicas o privadas.
6. ¿Por qué se dice que la administración es también una técnica? ¿En qué campos?

CAPÍTULO

3

El concepto de empresa, empresarios, emprendedores e intraempresarios

A través de los tiempos la palabra *Empresa* se ha usado con el significado de acción ardua que un individuo o grupo de individuos emprendedores realiza para llevar a cabo un intento o designio. La voz arduo, (dua) viene del latín *ardūus* que significa muy difícil.

Empresa, es una acción difícil que se acomete para lograr algo que se desea. La acción ardua o difícil llamada *Empresa*¹¹ puede referirse a cualquier tipo de actividad humana como lo puede ser la construcción de una carretera o de un edificio, la organización de un negocio, una campaña militar, una expedición científica, un propósito político, una exploración en la selva, una investigación tecnológica, etc. Se trata de una acción valerosa y difícil que se efectúa para alcanzar un determinado objetivo bien sea social, económico, político, o simplemente por una curiosidad personal.

¹¹ SILVA DUARTE, Jorge Enrique. *Como iniciar su propio negocio*. Escuela de Administración de Negocios, EAN, 2^a edición, págs. 29 y ss., abril 2002

La sociedad industrial se ha apropiado del vocablo *empresa* para denominar la actividad humana que se encamina a la producción de bienes y a la prestación de servicios. Esto significa que producir, negociar, comercializar y organizar servicios son tareas que implican grados de dificultad y de riesgo. La actividad industrial y la organización y prestación de servicios requieren de esfuerzo, de valor y de voluntad expuesta al riesgo. De ahí que a esos quehaceres se le llame *empresa*.

De esta manera el vocablo empresa pasó a ser utilizado como nombre de la actividad industrial o del ente en donde se combinan los factores de producción o de prestación de servicios y a la ciencia que se configuró con el conjunto de principios que se aplican a estos procesos se le llamó *economía de empresa*.

Hoy se denomina *empresa* a una "Unidad económica autónoma organizada para combinar un conjunto de factores de producción, con vista a la producción de bienes o prestación de servicios para el mercado".¹²

En los países del norte la conexión de la voz *Economía* con el de *empresa* sirvió de base a la elaboración de una teoría de la empresa llamada Economía Industrial.

Con la aparición y auge de la ciencia administrativa se homologaron el vocablo empresa y el de organización por tener lugar en ambas el proceso administrativo. Entonces se comenzó a hablar de *administración de empresas*. Desde principios del Siglo XX en el círculo cultural de los Estados Unidos y en Latinoamérica se ha venido imponiendo como equivalente al nombre de Administración de empresas el de Administración de negocios, Business administration.

Las organizaciones son grupos de personas o entes sociales temporales o estables cuyos miembros interactúan entre sí para lograr fines determinados. Son ejemplos de organizaciones relativamente estables, la familia, una escuela, una empresa, una universidad, un ministerio, una comunidad religiosa, un sindicato, un hospital, etc. Las temporales son aquellas que se crean para alcanzar objetivos en muy corto tiempo y luego se disuelven.

Las organizaciones, esto es, los grupos de personas ejecutan procesos de administración pero no son la Administración misma, aunque en el lenguaje popular se dice, Administración educativa para referirse a las organizaciones denominadas escuelas, colegios, universidades; Administración de empresas para referirse al conjunto de entidades industriales, comerciales y de servicio; Administración de Justicia para referirse a los tribunales y Juzgados. Se dice también Administración municipal para referirse al conjunto de entes que prestan servicios públicos a nivel de los municipios, etc.

¹² Y. Bernard -J.C. Colli. *Diccionario Económico y Financiero*. 3a.Edición. Hostales, Madrid 1981.

Es necesario distinguir entre lo que es una organización administrativa y lo que es la actividad humana administrativa. La primera es un ente social creado por los hombres para obtener determinados fines y la segunda se refiere tanto a los principios que conforman la teoría administrativa como a los procesos administrativos que los hombres ejecutan para obtener unos resultados.

Es importante anotar que las organizaciones se comportan como seres vivos: se crean, se transforman, se multiplican, se deterioran y se extinguén. El interés por conocerlas, analizarlas y mejorar su eficiencia ha dado origen a la *Teoría de organizaciones*. Se constituyen en objeto de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Psicología, la Antropología, la Historia, etc.

La teoría administrativa enfoca la organización como una estructura sistemática integrada por personas que interactúan entre sí y que desarrollan procesos administrativos en busca de objetivos determinados.

Entonces, desde el punto de vista de la ciencia administrativa interesa saber cómo y con qué grado de eficiencia las organizaciones realizan los procesos de administración. El interés por optimizar resultados ha llevado a los estudiosos de la organización al análisis de todos sus elementos y características con el fin de revitalizarlas, capacitarlas y adecuarlas para que su funcionamiento haga posible obtener resultados efectivos en la relación medios y fines.

De esta forma las palabras: *industria, negocio y organización* se usan para nombrar a ese ente de producción o de servicios que se denomina *Empresa*.

"La influencia de la nomenclatura de la Administración de Negocios no está exenta de razones", dice Oreste Popescu.¹³ La expresión Administración es mucho más amplia que la de Economía es susceptible de extensión tanto a los negocios particulares como a las operaciones gubernamentales. Esta expresión cubre en grandes líneas, el mismo campo que mantuvo por siglos la idea de *empresa*.

Es a partir de la consideración del vocablo *empresa* como equivalente al de *organización*, cuando aquella comienza a tener interés para la ciencia administrativa. Y, es también a partir de esta consideración cuando la teoría de administración de empresas comienza a aplicarse en las organizaciones del sector público.

Las empresas consideradas como organizaciones se asemejan a organismos vivos. Nacen, crecen, se deterioran y se extinguén. Son unidades orgánicas integradas por personas con objetivos generales y propios. Estas personas con sus objetivos y roles, dispuestos de una determinada manera, constituyen la organización de la

¹³ POPESCU, Oreste. *Historia de la Economía de Empresas*. Edit. el Ateneo. Buenos Aires. 1961.

empresa. Y es esta organización y su comportamiento, procedimientos y métodos de acción, lo que es objeto de estudio de la administración y de aplicación de los principios administrativos. Bajo esta consideración surge la carrera o profesión denominada Administración de empresas o Administración de negocios.

1. Tipología empresarial

Se acostumbra clasificar y denominar las empresas en función de diferentes criterios:

- a. *Por su origen.* Empresas públicas y empresas privadas y de economía mixta. Las públicas se crean por la autoridad del Estado, las privadas se crean por voluntad de los particulares en uso del derecho natural conocido como libertad de iniciativa o libertad de empresa. Las de economía mixta cuando su administración en sus bienes participa tanto el estado como personas privadas.
- b. *Por su misión u objetivos.* Empresas industriales, comerciales y de servicios.
- c. *Por el destino de sus recursos y de sus utilidades.* Empresas con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro.
- d. *Por el tipo de aportes, recursos y participación de sus miembros.* Sociedades de personas y sociedades de capital y combinaciones de personas y de capital.
- e. *Por su régimen jurídico.* Sociedad anónima, sociedad limitada, sociedad en comandita, sociedad de hecho.
- f. *Por su tamaño.* Empresa grande, empresa mediana, empresa pequeña y microempresa.
- g. *Por el ámbito territorial de su actividad.* empresa local, empresas regionales, empresas nacionales, empresas multinacionales, etc.

Toda empresa supone una estructura organizacional que reúne y combina varios factores, por ejemplo, el trabajo y el capital que son agentes de la producción. El trabajo interviene en forma diferenciada: Hay trabajo que se desarrolla por medio de tareas o funciones de creación, planeación, mando, ejecución, etc. Es en este campo donde la empresa y los empresarios aplican los principios y técnicas de la teoría administrativa que estudian los administradores de empresas.

2. Empresas virtuales y administración virtual

Patrik Dixon¹⁴ en su libro *Futurewise* publicado en Londres por Harper Collins Publishers, 1998, afirma que toda empresa, aún la más pequeña, tiene hoy acceso al mercado global a través de la red. Se multiplican los casos de pequeñas empresas, y de microempresas, con sedes pequeñas que pueden estar haciendo negocios transcontinentales mediante internet. Un caso típico es el de una pequeña librería, de Palo Alto, California, cuyas ventas se hacían localmente pero ahora el 30% de los pedidos los recibe por internet de Lima, Lisboa, Los Angeles o Londres.

Este ejemplo se tomó por el autor en 1998. Hoy ni siquiera sorprende la facilidad de hacer negocios por internet desde la propia casa u oficina. Pero además, un ejecutivo con el computador portátil o el teléfono celular puede andar por el mundo haciendo relaciones, dando órdenes, dirigiendo a sus subalternos y administrando su empresa desde cualquier lugar en donde se encuentre.

Al promediar la década de los años noventa, pocos bancos ofrecían servicios de red. Al finalizar 1998, el 60% de los bancos europeos ofrecían transacciones en red que sus clientes podían utilizar en cualquier lugar donde tuvieran un computador conectado al sistema ciberespacial.

Hoy las empresas pueden extender al mundo sus servicios o colocar sus productos en lugares lejanos sin crear sucursales o emplear gran número de agentes viajeros.¹⁵

Un sector que avanza con servicios en red es el sector educativo. La mayoría de las universidades y centros educativos del mundo, tienen instalaciones que constituyen campus para la enseñanza virtual a través de internet; la teleconferencia, la televisión conectada a redes y el uso de sofisticados medios de comunicación que utilizan el computador portátil y el teléfono móvil. La educación a distancia es una realidad que permite a millones de personas graduarse en una universidad, tomando cursos de educación continuada y reciclar conocimientos, desde su casa o en el sitio de trabajo o residencia, sin el desgaste y problemas del desplazamiento.

En conclusión, es necesario aceptar la realidad de la empresa virtual. Es una empresa cuyas modalidades organizacionales y los métodos administrativos son diferentes a los modelos que surgieron de la revolución industrial.

¹⁴ Patrick Dixon: Futurewise, Harper Collins Publisher 1998.

¹⁵ Consultar empresas virtuales en página web: <http://apolo.uji.es/ciberempresas/acotacion.htm>

La internet, la tecnología digital y las aplicaciones electrónicas han originado el boom industrial en la producción de cientos de productos sofisticados que están al alcance popular pero al mismo tiempo que producen confort general, temor por la inseguridad en que se coloca la privacidad personal, el secreto profesional, la sana competencia, la confiabilidad en los negocios, la autenticidad de la información, la confidencialidad y las identificaciones de las personas.

En el centro de los avances y cambios de la postmodernidad, están los empresarios y ejecutivos. Su formación gerencial ha de ser rigurosa. El desarrollo de sus potencialidades emprendedoras ha de ser máxima, acompañado de conocimientos básicos y universales y desarrollo de capacidades comunicativas. En los gerentes, en los emprendedores líderes empresariales, está la clave de la supervivencia y bienestar de los pueblos.

Patrik Dixon afirma que más del (13%) por ciento de los negocios serán virtuales en la presente década. Las organizaciones tendrán sus empleados más esparcidos geográficamente que localizados en las sedes principales. Las estructuras administrativas de las organizaciones y empresas estarán cambiando rápidamente y muchas de las funciones de las compañías serán compartidas por asociados que trabajan con independencia mediante concesiones, franquicias, contratos, subcontratos y diversas modalidades de participación empresarial.

Muchos de los administradores, gerentes de producto, vendedores de una empresa trabajan desde sus residencias. Cerca de 10 millones de americanos trabajan ahora tiempo completo o medio tiempo en sus casas, vinculados a empresas virtuales, usando el correo electrónico, para comunicarse con las demás personas de la organización y con los clientes.

3. Empresarios, emprendedores e intraempresarios

En el ámbito de esta disciplina se viene elaborando un lenguaje que se distingue de otros campos del saber. Un ejemplo son las denominaciones que reciben los administradores según sean dueños, promotores o gestores de las empresas y de sus procesos. Es el caso de los *Empresarios*, de los *emprendedores* y de los *intraempresarios*. Veamos a continuación una descripción de estos tipos:

3.1. El empresario

Es un emprendedor quien acomete la acción difícil y valerosa de crear y poner en marcha una empresa. Es quien comanda la acción y quien se responsabiliza de ordenar todos los medios para la consecución de los fines. Como en toda acción difícil y valerosa, el empresario se arriesga. El elemento incertidumbre y el azar están presentes en la acción empresarial. Pero el empresario precavido calcula en

lo posible el riesgo para evitar el fracaso. El empresario que no es precavido se lanza sin cálculo, corre el riesgo en forma temeraria.

La formación de emprendedores y empresarios constituye una inquietud bastante generalizada. Hay universidades y escuelas que desarrollan programas en este sentido. Se investigan las características de los empresarios, se organizan eventos nacionales e internacionales en donde los investigadores presentan perfiles empresariales y se hace toda clase de aproximaciones en la formulación de propuestas para impartir una educación empresarial. Esto es, para el desarrollo del *Espíritu Emprendedor*.

Como características del empresario se enumeran las siguientes:

- Gusto por el trabajo independiente.
- Tenacidad y constancia.
- Sentido del logro.
- Visualización de oportunidades.
- Animo de lucro.
- Disciplina.
- Amor a la autonomía.

3.2. El emprendedor

Dentro del campo de la formación profesional de empresarios ha surgido el término de *emprendedor*. Existen personas creativas que sin pretender ser dueños de una empresa estimulan la creación de entes empresariales impulsan y promueven empresas y son exitosos en el campo de la gerencia de empresas y de negocios. Son los emprendedores.

Es en este proceso de formación específica de emprendedores en donde se pone en marcha una metodología que contribuye al desarrollo de las aptitudes emprendedoras de los estudiantes.

Las aptitudes emprendedoras se manifiestan por indicadores tales como los siguientes:

- Gusto por el trabajo.
- Creatividad.
- Capacidad para la dirección.
- Deseo de innovación.
- Amor por la libertad.
- Alto grado de responsabilidad.
- Deseo de éxito más que de ganancias.
- Capacidad para buscar solución a problemas.
- Capacidad de negociación.

- Solidaridad humana.
- Capacidad de análisis y de crítica.
- Inconformidad con lo rutinario.
- Facilidad para simplificar acciones.
- Sentido de la sociedad, de la política y de la historia, etc.

Para el desarrollo de las aptitudes emprendedoras se procura exponer al alumno a la investigación, a la reflexión y al análisis, y se le capacita para la proyección real o simulada de actividades empresariales.

3.3. El intraempresario

Es esta otra denominación introducida en la tipología de los empresarios. El intraempresario se define como aquella persona que en empresas ya existentes desarrolla y promueve acciones que redundan en una alta productividad. Estas personas se caracterizan especialmente por desarrollar con éxito acciones tales como:

- Redefinición de objetivos y de estructuras internas.
 - Introducción y administración de innovaciones operativas o de productos y servicios.
 - Promoción de nuevas expresiones de la capacidad empresarial de las distintas unidades de la empresa.
 - Aplicación de nuevas técnicas para medir el clima organizacional.
- Enriquecimiento del trabajo en sus diferentes órdenes con base en estímulos estratégicos.

Estas manifestaciones del hombre-empresario pueden darse en una misma persona y esta misma persona asume los diferentes roles según el contexto en que actúa.

- Con el convencimiento de que el proceso de desarrollo económico y social requiere de la acción empresarial, numerosas entidades educativas se ocupan de la formación de empresarios que puedan desempeñarse en la sociedad en los tres campos:
- Como empresarios propiamente.
- Como emprendedores y
- Como intraempresarios.

Para este propósito la teoría y técnicas administrativas proporcionan aportes valiosos y son objeto de estudio en las Escuelas de Administración de Empresas¹⁶.

¹⁶ SILVA DUARTE, Jorge Enrique. *Emprendedor*, 6^a reimpresión, Alfaomega Colombiana, págs. 28 y ss., 2008.

4. Los conceptos de dirección, gerencia, gestión y ejecución

Cuando se habla de empresas o de organizaciones se piensa de inmediato en que estas entidades tienen personas que las dirigen, las gestionan, las gerencian y cumplen funciones conocidas como gestores, gerentes, jefes o ejecutivos.

Con el desarrollo de la administración a estas personas se les tiene como líderes que cumplen con la responsabilidad de conducir el grupo empresarial durante el desarrollo de las actividades para obtener los objetivos y cumplir con la misión de la organización o empresa.

En los textos de Administración y en el vocabulario de los administradores se usan las palabras dirección, gerencia y gestión, como equivalentes.

Con el objeto de precisar un poco su significado, consignamos aquí unas reflexiones sobre estos términos tan importantes para el entendimiento tanto de la teoría como de la práctica administrativa.

Sin desconocer que en lenguaje popular estas palabras se usan como sinónimas, aquí nos referiremos tanto a sus similitudes como también a sus diferencias.

4.1. Concepto de dirección

El vocablo *dirección*, significa *rumbo* según la Real Academia Española. Dirección es el *rumbo* o *camino* que un cuerpo sigue en su movimiento. También significa *consejo*, *enseñanza* y *precepto* con que se encamina a otro hacia algún destino.

Dirección de empresas hace referencia al conjunto de acciones que indican el camino o el rumbo que debe seguir la empresa y también al conjunto de enseñanzas y de preceptos que orientan y conducen a los grupos humanos que trabajan en ella.

Quien ejerce la acción de dirigir, recibe distintos nombres como los de director, jefe, superior, gerente, presidente, etc. La función de dirigir implica ejercer autoridad sobre otras personas, disponer de medios para apoyar sus actividades y profesar un sistema de preceptos o normas que orienten la actuación y conducta del personal. Cuando un director consigue que el personal de la empresa acate su dirección, es porque tiene condiciones especiales para dirigir. Un director es un líder. Ser líder significa que una persona tiene capacidad para motivar a otros y lograr que lo sigan con confianza, con entusiasmo y con respeto.

La palabra dirección se refiere al proceso de señalar el camino o rumbo, de orientar, de motivar a otros, de estimular el amor y la pasión por la realización de un trabajo y el entusiasmo por que ese trabajo llegue a unos resultados de alta calidad y utilidad, en procura de unos objetivos.

La ciencia y técnicas administrativas señalan los principios y métodos para una dirección eficaz y enuncian las condiciones y personalidad del líder.

4.2. Concepto de gerencia

El término *gerencia* aparece a partir del Siglo XIX simultáneamente con el auge de las empresas y de los negocios. Este término significa gestión y, a su vez, gestión significa administración. Gerencia es, pues, equivalente a *administración*.

La Real Academia Española define al gerente como persona que dirige los negocios y lleva la firma en una empresa o sociedad mercantil. De esta forma la palabra *gerente*, significa dos cosas: por una parte identifica a quien cumple procesos administrativos y, por otra, señala a quien lleva la representación de una empresa o negocio. Actualmente la palabra *gerencia* aparece como una traducción de la palabra inglesa *management* que también significa *administración*. Management es la sustantivación del verbo *To Manage* palabra que se traduce como el verbo administrar o el verbo manejar. El verbo Inglés, viene a su vez de *Manus* palabra latina que significa mano. *To Manage* en inglés denotaba originalmente entrenar caballos con las manos, enseñarlos a andar y hacer ejercicios. *To Manage* es manejar, llevar de la mano las riendas del caballo. Luego el término vino a usarse en el sentido de administrar y quien administra se denomina en Inglés *Manager* cuya equivalencia en español es *gerente* o *administrador* o gestor.

Gerencia puede definirse como el conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa.¹⁷

4.3. Concepto de gestión

La palabra *gestión*, significa, según la Real Academia Española, *administrar*. Es decir, hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos.

A quien efectúe diligencias para lograr un objetivo se le llama *gestor*. Gestor, es, pues, quien gestiona, es decir, quien ejecuta acciones para llegar a un resultado.

Como se ve, el término gestión se asemeja mucho al término gerencia y el de gestor al de gerente.

¹⁷ Sobre otros conceptos sobre el significado de la palabra gerencia puede consultar la página web: http://www.gerenciaynegocios.com/canales/gerencia_gestion/conceptos_gerencia.

Estas similitudes han llevado a los administradores a usar los términos de gerencia y gestión como equivalentes.

4.4. Concepto de ejecución

La palabra *ejecución* viene del latín *executionis*. Significa hacer una cosa, realizar una tarea, etc. Los directivos, gerentes, gestores, jefes se llaman ejecutivos porque su función es hacer las cosas o lograr que las tareas y funciones de la empresa se lleven a la práctica.

La urgencia de impulsar el desarrollo ha originado la necesidad de establecer programas educativos para la capacitación y formación de administradores estimulando el desarrollo de su espíritu empresarial y su capacidad de gestión a fin de que puedan obtener óptimos resultados y poner en práctica una administración creativa, dinámica e innovadora que, así entendida, trascienda los límites de la mera rutina administrativa y ponga al estudiante frente al reto de ser ejecutivo (director, gerente o gestor, jefe o empresario dueño de su propio negocio) dinámico, agente del cambio. Un ejecutivo eficaz, un ejecutivo capaz de lograr resultados para bien suyo y de aportar por su acción al progreso del país.

5. El ejecutivo eficaz

A partir de los escritos de Peter F. Drucker y en especial de sus libros titulados La gerencia de empresas y el Ejecutivo eficaz, las personas que ejercen cargos de directores, gerentes, gestores, se han convertido en objeto de estudio. Para simplificar se les denomina ejecutivos jefes o máximo ejecutivo de la organización. El calificativo de jefe sirve para diferenciar al gerente, director o gestor general de los demás ejecutivos inferiores de una empresa, subgerentes, subdirectores, o jefes simplemente a cargo de unidades que integran la empresa.

El mismo autor señala que las responsabilidades básicas del ejecutivo son:¹⁸

"Analizar el negocio de la empresa. Desarrollar y fijar objetivos generales. Tomar las decisiones básicas que se necesitan para alcanzar estos objetivos. Comunicar sus decisiones a su personal, al personal que las debe ejecutar. Cotejar el desempeño con las realizaciones y con los objetivos. Reconsiderar y alterar objetivos según lo exijan las circunstancias. Tomar decisiones en cuanto al personal superior. Se encarga de que se estén formando gerentes en toda la línea. Introduce cambios organizacionales. Es su tarea saber qué preguntas debe formular a los

¹⁸ DRUCKER F. Peter. *The Effective Executive*. Harper & Row, New York, 1966, *La Gerencia de Empresas*, Ed. Suramericana, Buenos Aires, 1981.

gerentes, coordina las tareas de la compañía, actúa como árbitro en los conflictos y como capitán de un barco, toma el mando en las emergencias”.

En conclusión, los términos de dirección, gerencia y gestión tienen significados que los diferencian entre sí pero son equivalentes en cuanto denotan procesos y actividades que se refieren a la conducción de las empresas y negocios hacia el logro de sus objetivos. Los directores, gerentes y gestores son los ejecutivos cuya función esencial es la de conseguir los resultados que la empresa debe alcanzar.

→ Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Cuál es el concepto general de la palabra empresa?
2. En los tiempos actuales ¿qué se entiende por empresa?
3. ¿Qué es una organización?
4. ¿Cómo se clasifican las empresas desde el punto de vista de su régimen jurídico?
5. ¿Qué son empresas virtuales?
6. Enumere las características del empresario.
7. ¿Cómo describe usted el significado de la palabra gerencia?
8. ¿Quién es un ejecutivo eficaz?

CAPÍTULO

4

Relaciones de la Administración con otras ciencias

La Administración se ha convertido en objeto de estudio en época reciente y muchos autores le dan el status de ciencia, gracias a los aportes de otras disciplinas científicas que, como la Psicología, la Sociología, la Antropología, le han entregado instrumentos válidos para abrirse camino y para poder precisar su ámbito de estudio y su método.

Las ciencias no nacen ni evolucionan solas. Su desarrollo está supeditado al auxilio que reciben de otras ciencias dentro de cuyas relaciones buscan su propia identidad. En el siguiente cuadro pueden apreciarse las principales ciencias con las cuales la Administración tiene una relación más cercana.

Ciencia administrativa

Ciencias que la nutren	Ciencias que le sirven de instrumento	Ciencias contextuales	Ciencias complement. de la acción admitiva.	Ciencias normativas
Política Antropología Sociología Sicología	Matemáticas Estadística Contabilidad Cibernética	Geografía Historia	Economía	Derecho

Las relaciones de la Administración con otras ciencias pueden mirarse desde varios puntos de vista:

- **Ciencias que la nutren:** como la política, la antropología, la sociología, la psicología social de las cuales toma principios y postulados que enriquecen su aplicación.
- **Ciencias que le sirven de instrumento:** para su aplicación en los procesos de planeación, organización, dirección y control y de fundamento para tomar decisiones como matemáticas, la estadística, la contabilidad, la informática, la cibernética.
- **Ciencias que le sirven de marco referencial:** por ser ciencias dentro de cuyos contextos funciona el proceso administrativo, como la historia, la geografía.
- **Ciencias complementarias de la acción administrativa:** como la economía.
- **Ciencias normativas:** que sirven de marco y pauta jurídica a los actos de la administración, como el derecho.

Es tan amplio el campo de acción de la Administración, que sus nexos con otras ciencias no se agotan en la clasificación anterior. Seguramente, ciencias que no se mencionaron aquí pueden, ocasionalmente, servirle de herramienta o de contexto.

La Administración, considerada como disciplina científica, puede ser identificada y aislada para efecto de análisis, pero sin perder la perspectiva de sus relaciones con otras disciplinas a través de las cuales se descubren sus principios, se afinan sus conceptos o se ubican e instrumentan y complementan sus aplicaciones.

Con el ánimo de precisar un poco más el criterio con que abordamos este tema de las relaciones de la administración con otras ciencias, conviene no olvidar la diferenciación que se hizo anteriormente de la administración considerada como *ciencia, técnica y arte*. Partiendo de estos tres conceptos se podrá precisar un poco más los diferentes niveles de relación de la administración con otras disciplinas científicas. Estas relaciones son más afines con las ciencias sociales porque la administración es una ciencia que se ubica en este campo de las ciencias sociales Veamos por qué:

La Administración es una ciencia que trata de la racionalización del trabajo humano, o sea, de los procesos de administración. Es la ciencia que enfoca al hombre actuando en interacción con otros hombres.

La actividad cubre un vasto campo de acciones y reacciones humanas, es decir, de comportamientos humanos, que son objeto de estudio de otras ciencias.

Veamos las relaciones de la administración con las principales ciencias sociales. Para esta parte hemos tomado en cuenta las referencias de Dwight Waldo contenidas en su libro titulado *The Study of Public Administration*.¹⁹

1. Relación de la Administración con la ciencia política

La ciencia y los principios administrativos tienen estrecha relación con la ciencia política. Hay un intercambio entre estas dos áreas, particularmente en zonas que son materia de interés de ambas como los grupos de presión, la opinión pública; las filosofías de los partidos respecto de la libre iniciativa empresarial y de la propiedad de los medios de producción, las orientaciones doctrinarias sobre el Estado y las relaciones internacionales. Sabemos por ejemplo, que entre los bloques Norte y Sur, (países desarrollados y países en proceso de desarrollo del Tercer Mundo), existen enfoques diferentes sobre la manera de concebir la organización y fines del Estado y la organización y fines de las empresas. También existen diferencias ideológicas sobre la libertad de iniciativa privada y sobre el grado de intervención estatal en la producción de bienes y en la prestación de servicios, actividades que se ejecutan mediante procesos administrativos. Estos fenómenos objeto de estudio de la ciencia política, influyen en las formas y modalidades de concebir una teoría administrativa y de aplicar sus principios y técnicas. El proceso administrativo funciona necesariamente en el cuadro general de la ciencia política, disciplina que estudia los conceptos que una sociedad profesa sobre la ecuación *medios a fines, iniciativa privada y libre empresa*.

Lo que ocurre en el mundo actual: con la disolución del bloque de las repúblicas socialistas soviéticas se debilitó o desapareció la influencia de la doctrina comunista. Hay un aire de apertura y democratización de las sociedades actuales que fuerzan cambios en los procesos de la gerencia, es decir, cambios en la manera de administrar.

¹⁹ Waldo, Dwight "The Study of Public Administration, Random House, New York, 1955.

2. Relaciones de la Administración con la antropología cultural

La antropología cultural nos guía en el conocimiento de los hábitos y costumbres de las sociedades tanto desarrolladas como con pueblos y comunidades más sencillas. En las sociedades más sencillas la administración no se encuentra muy avanzada. También la Antropología nos enseña cómo ha sido la evolución de la organización y de la racionalización del trabajo en los pueblos y culturas de todo lugar y de toda época.

Possiblemente las manifestaciones culturales alcanzadas por cada sociedad son el producto de su lucha por dominar el medio ambiente y por asegurar su supervivencia. Los grupos humanos generan dinámicas que transforman el nivel cultural alcanzado por los anteriores. Estos cambios están determinados por factores económicos, sociales, políticos, administrativos y físicos.

Muchos de los avances de las ciencias administrativas se sustentan en la antropología a medida que se incremente la investigación en este campo.

3. Relación de la administración con la psicología-social

Los administradores tienen interés en conocer la teoría de la Psicología Social. Este interés se debe a que el elemento *racionalidad* que entra en la definición del objeto de la ciencia administrativa, no puede concebirse sin la motivación que se origina en las necesidades humanas. El hombre como ser racional descubre o siente las necesidades humanas lo cual lo impulsa a desarrollar la motivación para satisfacer y para obtener la cooperación de los demás en esos logros. El estudio de los fenómenos motivacionales de los grupos y de los individuos que integran las organizaciones es el campo propio de la psicología social que por referirse a aspectos humanos como la motivación y la cooperación origina un intercambio de conocimientos útiles con el área de la Administración.

4. Relaciones de la administración con la economía

Entre la Administración y la Economía existen relaciones evidentes. La organización del trabajo es el medio que hace posible la producción y distribución de bienes y la organización de servicios mediante la dinámica del proceso administrativo. Los bienes económicos no solamente son materia de insumo para el funcionamiento

de la Administración, sino que son objeto de su dinámica ya que mediante ella se producen, adquieren, elaboran, transforman, comercializan y se ponen, en fin, al servicio del hombre para satisfacción de sus necesidades. La ciencia económica agrega a la Administración conocimientos que la complementan.

La preocupación de los investigadores, por el estudio de las instituciones económicas (corporaciones, gremios, empresas) ha enriquecido la ciencia administrativa.

El estudio de la empresa como unidad de explotación económica, la teoría económica general, los asuntos relativos a los sistemas impuestos, el manejo de capitales, los aspectos monetarios, la política económica, el comercio interno y externo, etc., son temas comunes a la economía y a la administración.

5. Relación de la administración con el derecho

Desde que existen relaciones entre los seres humanos, esas relaciones se han regido por normas escritas o por normas no escritas. Algunas de estas normas surgen del derecho natural y las costumbres, otras veces por pactos o acuerdos. Así se han originado sistemas jurídicos o de derecho por los cuales se rigen los hombres y las sociedades de todos los tiempos.

El proceso administrativo funciona dentro de marcos jurídicos. Esto quiere decir que la *actividad humana* sucede dentro de un contexto regido por sistemas de normas. Así por ejemplo, el empleo de hombres para el trabajo se rige por normas de derecho laboral; los aspectos económicos se rigen por la legislación económica del país; las empresas se rigen por normas que determinan su forma de constitución y los límites de su acción. Estos temas tienen una gran relación con la administración ya que deben ser tenidos en cuenta en todas las actividades relacionadas con el proceso administrativo.

Hacia el interior de la administración existen elementos comunes a ésta y al derecho. El ejercicio de la autoridad de un jefe o gerente se enmarca en el derecho. Las órdenes, los reglamentos, las relaciones contractuales entre patronos y trabajadores, las formas de sanciones y premios, etc., se enmarcan en sistemas jurídicos. Hay, en conclusión relaciones entre la ciencia administrativa y la ciencia jurídica o del derecho que interesa conocer a todo administrador.

6. Relación de la administración con la geografía y la historia

La administración como actividad humana ha existido desde que los hombres primitivos emprendieron actividades organizadas para la caza, la pesca, la recolección de frutos, el pastoreo y la agricultura, es decir, desde que alguna forma de racionalización del trabajo existió. ¿Cómo fueron las formas de organización y racionalización del trabajo? ¿Qué principios se aplicaban? ¿Qué conciencia existía del trabajo como proceso organizado? Estos temas no se han investigado suficientemente desde el punto de vista de la administración considerada como ciencia. Los historiadores se han ocupado de la historia mirando los hechos desde otras perspectivas, como las biografías de Reyes y de grandes hombres, como historia de pueblos y naciones, como historia de hechos guerreros o de actos de colonización y expansión pero poco se ha profundizado sobre como planeaban, como organizaban, como dirigían, como coordinaban y como controlaban los procesos para lograr el éxito.

Las relaciones de la Administración con la geografía y la historia pueden mirarse desde dos puntos de vista: en primer lugar, la geografía ayuda a la ubicación e identificación de actividades y prácticas de naturaleza administrativa en el espacio geográfico. En segundo lugar la historia nos proporciona el dato para conocer como eran aquellas actividades y prácticas en cada pueblo y en cada lugar en cada época o momento.

Puede afirmarse, pues, que el estudio de la administración está latente en la historia. En los últimos cincuenta años han aparecido trabajos de historia empresarial e historia de empresarios y hay muchos libros y escritos recientes sobre el origen de las diversas teorías y escuelas administrativas que surgieron en el siglo XX, lo cual amplió la posibilidad de conocimiento del fenómeno administrativo y de organizaciones de una teoría para la administración de empresas.

En otro lugar de esta obra se presenta una síntesis sobre manifestaciones de la administración en los pueblos de la antigüedad, en la Edad Media y en la Edad Contemporánea, como antecedente de las teorías clásicas de la administración, mas no como historia de la ciencia administrativa.

7. Relación de la administración con otras disciplinas

Además de las relaciones de la administración con las ciencias sociales, tiene una relación muy directa con la ciencia contable y financiera, con la matemática, con la estadística, con la cibernética con la informática etc. Estas ciencias son

instrumentales por cuanto sirven, al administrador como medios para lograr la ejecución, control y evolución del proceso ademanistrativo. Así por ejemplo, en el proceso de planificación y cálculo de recursos se emplea la matemática. La contabilidad es un método de registro que suministra la información para tomar decisiones. La cibernetica ayuda a comprender la naturaleza y comportamiento de los sistemas y la informática suministra las técnicas que sirven de fundamento a la organización de redes de información y de bases de datos, para la toma de decisiones.

Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continúe con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿En qué campo se ubica la Administración: en el de las ciencias exactas o en el de las ciencias sociales?
2. ¿Cuál es el método de estudio del fenómeno Administrativo?
3. ¿Con qué ciencias se relaciona la Administración?
4. ¿Qué aportes le dan las otras ciencias a la Administración?
5. ¿De qué trata la ciencia política?
6. Describa las ciencias sociales que más se relacionan con la Administración.

CAPÍTULO

5

Del estudio y de la práctica de la administración. Su importancia

A partir de la Segunda Guerra Mundial, se incrementó la necesidad del desarrollo de conocimientos y técnicas sobre aspectos relacionados con la administración, tanto en la teoría como en la práctica. Se ha logrado una mayor atención en el estudio de la organización de empresas y negocios y se han hecho enormes avances en la aplicación de principios y métodos para mejorar el proceso administrativo y para lograr un alto grado de eficiencia.

Los nuevos estudios e investigaciones son hoy aceptados en nuestro pensamiento y refuerzan los trabajos de los administradores encaminados a alcanzar un máximo conocimiento de la acción administrativa, tanto de su teoría como de su práctica, habiéndose establecido nuevas carreras y nuevas profesiones que en conjunto integran los programas de Administración de Empresas

Es necesario notar que mucho del nuevo pensamiento sobre la práctica de la administración en las empresas y organizaciones se ha nutrido de otras ciencias como las humanidades, la antropología, la sociología, la psicología, la matemática, la cibernetica, la informática, la ingeniería.

Las nuevas ideas aunque provienen de otros campos se han incorporado, unas intencionalmente y otras en forma incidental, a la teoría de la administración aunque nacieron dentro de otras ciencias y para otros propósitos. Así por ejemplo, la *teoría del juego* ha enriquecido el arte de la formulación de políticas y de toma de decisiones. El conocimiento de la dinámica de las relaciones de los grupos ha suministrado nuevas orientaciones sobre el ejercicio de la dirección. Los nuevos métodos informáticos ofrecen novedosos instrumentos para el proceso de la dirección y las comunicaciones gerenciales.

A mediados del S. XX se hizo un progreso significativo para el campo de la administración, "Apareció la Teoría de la Acción en la obra escrita por Talcott Parssons y Edward A. Shills, *Toward a General Theory of action*.²⁰ Es cierto que en esta teoría no están satisfechos todos los interrogantes sobre lo que puede considerarse el objeto de estudio de la administración pero al menos allí se han suministrado ideas que estimulan el avance de las investigaciones sobre la Administración y la gerencia de Empresas.

Los Avances en la teoría y práctica de la Administración son tan importantes que los administradores de hospitales ya aceptan que su misión no se realiza solamente con la práctica de la medicina sino con la ejecución de principios y técnicas de administración moderna. Las organizaciones militares, que han hecho aportes significativos a la teoría de la administración, enriquecen cada vez más esta teoría con sus aportes en la práctica logística. La sociedad debe estar interesada en lograr que las instituciones gubernamentales, la industria y en general, las empresas superen el atraso organizacional. Se hace necesario buscar mejoramientos que conduzcan a una operación eficiente, moral y cívicamente responsable para poder competir en el mundo actual con calidad, transparencia y eficiencia

En la época presente la mayoría de los países han entrado al proceso de *apertura*, que en términos sencillos significa: internacionalización de la economía, reconversión industrial, reducción del ámbito del Estado, liberación de aranceles y en general entrar a la economía de mercados sin fronteras, para lo cual se acuerdan tratados de libre comercio TLC.

Estas tendencias económicas y políticas traerán como consecuencia la multiplicación y expansión de las organizaciones y empresas privadas y el esfuerzo asociativo y participativo del hombre para dar sentido a nuestra nueva sociedad y no se puede ignorar la enorme importancia del quehacer administrativo, basado en principios y técnicas científicas modernas.

²⁰ Parsons, Talcott y Shills, Edward A. *Toward a General Theory of Action*, Cambridge, Mass, 1958.

La importancia del estudio de la Administración y del proceso mismo, resulta de la necesidad de ser eficientes en todas las actividades humanas. Hombres que trabajan con otros hombres deben operar con eficacia, dentro de sistemas administrativos idóneos. Los presidentes, directores, ejecutivos, jefes, gerentes, gestores, planificadores, profesores, asesores, empresarios, deben funcionar en organizaciones altamente racionalizadas en donde la calidad es un fin estratégico. Es calidad total.

¿Qué haríamos con suficientes recursos, avances tecnológicos y desarrollo de conocimientos, si la administración no es efectiva?

No llegaríamos a obtener buenos resultados. Es la administración la clave fundamental del problema. A ella corresponde en buena parte el papel protagónico en la solución de los conflictos del mundo contemporáneo. Conflictos que, sin duda, lo que reclaman con urgencia es una capacidad administrativa que, con base en la tecnología existente y en los recursos disponibles se llegue a respuestas sabias en procura de la satisfacción de las necesidades humanas.

Hay que acabar con el subdesarrollo y entender, de una vez por todas que el problema de nuestros países, en primer lugar, es un problema de bajos niveles de dirección, de gestión, y de gerencia, esto es, de baja capacidad administrativa que tampoco permite el progreso y avance de los procesos educativos de los pueblos. Esta baja capacidad administrativa influye en la distorsión de valores sociales y propicia la corrupción y la inmoralidad gerencial.

La administración es y ha sido la base del progreso de las naciones adelantadas y por eso es llamada *la ciencia motora del desarrollo*. La importancia de la administración radica también en el hecho de que en ella se sintetizan y concluyen otras ciencias, que buscan proveer al hombre y a la sociedad de los elementos necesarios para educarse y realizar eficientemente su destino. La acción administrativa hace posible que el hombre se beneficie de las demás ciencias y técnicas.

Es, mediante el perfeccionamiento, difusión y aplicación de la teoría y técnicas administrativas, como se mejora la calidad de la vida humana, porque ella hace posible la aplicación de buenas políticas, la realización de objetivos sociales y el aprovechamiento de recursos y medios para el desarrollo del hombre.

El universo empresarial, en el cual se incluye el Estado como la más grande y compleja empresa, funciona debido a una sabia, honesta y técnica administración y ninguna empresa, ni pública ni privada, puede existir o prosperar sin la función administrativa.

Los administradores de hoy se enfrentan a un gran desafío. Es necesario crear mecanismos y procesos para:

- Promover la creación y desarrollo de las empresas, base del desarrollo educativo económico y social.
- Mejorar las normas de convivencia ciudadana.
- Tecnificar la organización y el manejo de las instituciones políticas.
- Realizar eficientemente el intercambio que los niveles políticos se proponen alcanzar entre las diferentes naciones y bloques de naciones, dentro de la nueva filosofía de una economía global.

La administración es una especie de ciencia síntesis, catalizadora de las llamadas ciencias de la dinámica social que no se limita a conceptos y postulados teóricos sino que se extiende efectivamente al conglomerado humano mediante la adecuada aplicación de sus procesos y sus normas. Es así como el estilo de dirección de las empresas determina en gran parte el cambio que la sociedad debe realizar y los administradores, desde un jefe de Estado hasta los directores de empresas, hacen posible la aplicación de las políticas para lograr el cambio.

Como conclusión, puede afirmarse que es necesaria la formación y capacitación en administración. Que los administradores son importantes y deben contribuir a la generación de una actividad empresarial fuerte y próspera, en cuyo frente se encuentren líderes emprendedores y creativos, propulsores del desarrollo, de las empresas y organizaciones conscientes de su misión y solidarios con el quehacer de nuestra sociedad.

Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. A partir de la Segunda Guerra Mundial se ha incrementado la investigación sobre la teoría y la práctica de la Administración. ¿Qué otras ciencias han servido de base, para complementar los conocimientos administrativos?
2. ¿Por qué se dice que la Administración es la ciencia motora del desarrollo?
3. ¿De qué manera la sociedad debe interesarse por una operación eficiente de las empresas, del Gobierno y de las industrias en general?
4. ¿Qué consecuencias se tendrían con suficientes recursos y avances tecnológicos y muchos conocimientos, si no se tiene una eficiente administración?
5. Explique brevemente ¿por qué la administración es llamada la ciencia motora del desarrollo?
6. ¿Cuál es el desafío que tienen los administradores modernos?

CAPÍTULO

6

La administración como actividad humana y como profesión

1. La Administración como actividad humana

La administración se ha practicado desde que el hombre existe. Esta conclusión es obvia. Por supuesto que no todo lo que el hombre hace es administración. La acción humana administrativa se encuentra en aquellas actividades relacionadas con la gestión de empresas, dirección de organizaciones y ejecución de procesos administrativos que comprenden, fijación de objetivos, planeación de actividades, distribución y organización del trabajo y asignación de tareas y responsabilidades a los individuos y a los grupos, comunicaciones, control de procesos y evaluación de resultados.

Estas actividades pueden identificarse en cualquier etapa de la historia del hombre. El investigador de la historia de la administración podrá encontrar información de las actividades administrativas cuando se pregunte cómo, por qué, cuándo, dónde y de qué manera el hombre ha hecho las cosas para satisfacer sus necesidades.

La inteligencia humana facilita al hombre descubrir, inventar e ingenierarse mejores métodos para hacer las cosas. Cuando los investigadores comenzaron a estudiar las actividades humanas con el afán de descubrir mejores métodos para llevarlas

a cabo, estaban agregando al proceso administrativo empírico el elemento *racionalidad*. Racionalizar significa reducir a normas los conceptos previamente pensados. En Administración significa organizar el trabajo y manejar recursos de tal manera que aumenten los rendimientos y se reduzcan los costos y se emplee un menor esfuerzo. Cuando el hombre trata de *racionalizar* utiliza la razón para ejecutar el trabajo, es decir, emplea su inteligencia. Lo que hace realmente es aplicar principios y mejores métodos en la forma de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el trabajo. Es en el proceso de racionalización donde los científicos de la administración hacen mayores esfuerzos por crear una ciencia, una técnica y un arte que permitan tener mayor éxito en el trabajo.

El trabajo se realiza con eficiencia si hay voluntad y capacidad para hacerlo eficientemente. Para que una persona tenga voluntad de realizar el trabajo eficientemente, es decir, con el deseo y el gusto por hacerlo bien, intervienen factores humanos como la motivación, la capacitación, la salud mental y física.

El estudio de los aspectos humanos ha dado origen a investigaciones especializadas y a escuelas que quieren conocer cómo y en qué circunstancias se puede obtener una acción eficaz del hombre que trabaja.

El factor humano, o sea las personas, son objeto de estudio de otras ciencias como la Antropología, la Psicología, la Sociología, por lo cual se les considera como ciencias con las cuales la ciencia administrativa tiene estrechas relaciones.

Hechos los anteriores comentarios, volvamos a mirar la administración como actividad humana y hagámonos otra vez la siguiente pregunta: ¿puede ser la actividad humana objeto de estudio?

Partiendo de Taylor y de Fayol, varios tratadistas han observado el fenómeno de la actividad humana y han elaborado conclusiones que son parte del cuerpo de postulados, principios y proposiciones de la teoría administrativa.

El espíritu racionalizador del hombre y su anhelo de lograr alto grado de satisfacción de sus necesidades, hacen posible la introducción de nuevas técnicas en las actividades administrativas. Sus aplicaciones son posibles si la actividad del administrador puede sistematizarse. La búsqueda de la sistematización llevó a Taylor a la elaboración de los postulados sobre Administración científica y a Fayol a su propuesta de modelo de funciones empresariales y a la identificación del proceso administrativo universal.

¿Cómo es la actividad humana?, o mejor, ¿cómo debe ser la actividad humana para que sea eficaz?

Los autores contestan: debe ser racional. Racional quiere decir que sea sistematizada, metódica y enriquecida en todas sus fases con tecnologías adecuadas.

Uno de esos autores llamado Edward H. Litchfield²¹ ha propuesto un modelo de la acción humana racional cuya descripción se presenta así:

La acción administrativa se realiza mediante ciclos de actividad humana que comprende las actividades de *tomar decisiones, programarlas, comunicarlas, controlarlas y evaluarlas*.

El modelo de Litchfield se conoce con el nombre de ciclos del proceso administrativo y puede representarse como una acción que se desarrolla en cinco fases que van desde la toma de decisiones hasta la evaluación. Sobre los ciclos del proceso administrativo y su metodología se hará una explicación en el capítulo XVII de este libro.

La Administración, o mejor, la aplicación de las técnicas y la ejecución de acciones y procedimientos administrativos, son inherentes a toda persona que ejecuta un trabajo. En cambio, otras actividades como la medicina, la milicia, la enseñanza, etc., son ejercidos por ciertas personas y no por cualquier persona. Más aún, estas actividades se ejecutan también mediante el proceso administrativo porque han de ser planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas mediante acción administrativa.

Estas consideraciones han servido de fundamento para que la enseñaza de la administración se extienda a todas personas, porque los principios, las técnicas y los métodos administrativos son aplicables en todas las actividades humanas, o sea en todas las ocupaciones y en todas las profesiones.

2. La Administración como profesión

¿Cuándo y por qué causas la Administración se ha desarrollado como una profesión?

Para contestar esta pregunta conviene comentar qué se entiende por profesión. El autor George R. Tery²², en su libro "Principios de Administración" dice: "Profesión es una vocación que se ejerce en beneficio de otros por medio de una actividad para la cual se requieren conocimientos, habilidades y destrezas especiales". Toda ocupación humana da origen a una profesión, si cumple determinados requisitos, como por ejemplo: que sea repetitiva; que el objeto de la ocupación sea evidente y constante; que sea necesario aplicar métodos y técnicas propias de esa

²¹ LITCHFIELD, Edward L. *Notes on a General Theory of Administration*, university of Pittsburg, Pa.

²² Terry R. George. *Principios de Administración*, Continental – México 1972

ocupación; que exista un cuerpo de conocimientos, de principios, de técnicas que puedan ser enseñadas y aprendidas para realizar el trabajo y para formarse como profesional y que el trabajo que se ejecuta sea en beneficio de otros; que para el ejercicio de tal ocupación se requiera una vocación especial y que el profesional se comporte dentro de ciertos principios y valores éticos. Ejemplo de profesiones: la medicina, ejercida por los médicos; el derecho, ejercido por los abogados; la docencia, ejercida por los maestros, etc.

En otro lugar del presente libro se afirma que la Revolución Industrial originó una serie de fenómenos económicos, sociales y técnicos que obligaron a estudiar problemas de muchos órdenes para buscar respuestas a tensiones y conflictos que surgieron de la ruptura del modelo tradicional de *organización del trabajo y de la dirección de las empresas*.

¿Cuál era ese modelo? Hasta la época de la Revolución Industrial, las técnicas administrativas y el arte de administrar se confundían con el gobierno y con los procedimientos y normas del derecho público. En otras palabras, había administración o gobierno en manos de reyes, virreyes, ministros, jefes militares y empleados públicos en general. Las organizaciones o empresas privadas eran muy pequeñas. El trabajo industrial o producción y comercialización de bienes lo realizaban campesinos y artesanos. Toda una familia trabajaba en su granja o en las tierras y dominios de los amos o señores feudales. La producción de artículos para el consumo se hacía en el taller familiar.

Con la aplicación de la máquina en la industria se origina la revolución industrial y se modifican los modelos de organización del trabajo: crecieron las industrias; se produjeron artículos en serie y en gran escala; los campesinos y artesanos se convirtieron en asalariados o trabajadores de las fábricas; la sociedad sufrió cambios en su forma de vida, en sus hábitos y en sus costumbres.

Alvin Toffler²³ señala que la revolución industrial creó un sistema social maravillosamente integrado en cuanto a sus técnicas distintivas, sus nuevas instituciones y sus nuevos canales de información; pero en otros niveles destruyó la unidad familiar y la unidad subyacente de la sociedad creando una forma de vida llena de tensión económica, conflicto social y malestar psicológico.

"Hasta la Revolución Industrial, dice Toffler", la gran mayoría de los alimentos, bienes y servicios producidos por la especie humana eran consumidos por los propios productores, sus familias o una pequeña élite que recogía los excedentes para su propio uso".

²³ TOFFLER, Alvin. *La Tercera Ola*, Plaza Janes, S.A., 1^a ed., pp. 50-52, Barcelona, 1980.

En las sociedades agrícolas, los campesinos se agrupaban en pequeñas comunidades. Llevaban una vida de mera subsistencia, cultivando apenas lo suficiente para mantenerse y para mantener a sus amos. No había capacidad de almacenamiento para largos períodos; no había carreteras ni medios suficientes de transporte. El comercio existía pero en pequeña escala.

La revolución industrial transformó violentamente esta situación y clasificó la humanidad en dos grupos: productores y consumidores. Nuestra sociedad actual se denomina sociedad de consumo. En lugar de personas y comunidades autosuficientes, creó por primera vez en la historia una situación en que, todos los alimentos, bienes y servicios están destinados a la venta, trueque y cambio. Casi nadie produce para el propio consumo.

El nuevo modelo de organización del trabajo generó conflictos laborales entre trabajadores y empresarios. Generó conflictos en la dirección y organización de las empresas; generó conflictos en los procedimientos de producción al introducir la máquina; se aplicaron los inventos y tecnologías nuevas en los procesos de fabricación; generó conflictos en la distribución y comercialización; generó conflictos y perturbaciones que atentan contra la salud síquica y física del individuo y contra la subsistencia de la familia y de la paz social; generó conflictos en los procesos de *racionalización* de las actividades; generó una crisis que llevó a diversos pronunciamientos de hombres de la política, del gobierno. Científicos, filósofos y sociólogos que se vieron obligados a ocuparse del problema de la industria y del trabajo y de la situación del obrero.

Los conflictos obligaron a la fijación de la atención sobre el *fenómeno administrativo* y por primera vez en la historia se hizo énfasis en la observación de este fenómeno con un enfoque sistémico y científico.

Dos ingenieros, ambos vinculados a la industria, el americano Frederick W. Taylor, y el Francés Henry Fayol, figuran como los primeros estudiosos en forma sistemática del fenómeno administrativo, o sea de la *organización y de la racionalización del trabajo*. Ellos escribieron obras en las que divulgaron sus observaciones, sus investigaciones y conclusiones, dando origen a la época de la *Administración científica* o clásica.

Ambos contribuyeron a la identificación y caracterización del proceso administrativo y a la configuración del perfil del administrador o sea de una persona capaz de encargarse de la planificación, de la organización, de la dirección, de la coordinación del control y en general de la racionalización del trabajo en las empresas.

Las personas que se ocupan de estas nuevas funciones se denominan ejecutivos o gerentes. También se llaman administradores, coordinadores, presidentes, vicepresidentes, directores, jefes, etc., hoy se encuentran en todos los negocios, en todas las industrias, en el gobierno y en todos los niveles de las organizaciones

de la sociedad. Constituyen la nueva clase administrativa que cuando maneja sus propias empresas o gobierna las ajenas también se denomina élite empresarial.

Al principio, tales cargos eran desempeñados por ingenieros o por empresarios empíricos o por obreros que sobresalían por sus personales condiciones de mando y organización. Más tarde aparecieron profesionales de la economía y hombres educados en diversas disciplinas con capacidad de directivos que también han ejercido la función administrativa. Al aumentar la intervención de esta clase, fue pasando a ella la función de dirigir o administrar las empresas o negocios que antes eran manejados por sus propios dueños. A ellos se les fue entregando la responsabilidad de la gerencia. Los dueños del capital delegaron en los gerentes el manejo de sus bienes y, por consiguiente, las funciones que antes tenían. Hoy muchas empresas son administradas por personas diferentes a sus dueños.

Aparece así en el mundo del *trabajo* la función del directivo o gerente o del ejecutivo, o del jefe, la cual se concreta en el ejercicio de actividades administrativas. Así nació el *Administrador profesional*.

Douglas Mc. Gregor²⁴ en su libro *El Administrador Profesional* plantea que los talentos profesionales y las capacidades del administrador, es decir, de los ejecutivos o gerentes, pueden desarrollarse mediante el conocimiento de los factores sociales y psicológicos del mundo empresarial.

De hecho está indicando áreas científicas que deben ser objeto de la formación profesional del Administrador.

Peter F. Drucker²⁵ un poco más tarde, describe al ejecutivo como individuo característico que sobresale del conjunto humano como un especialista en lograr resultados, cuya conducta debe estar enmarcada en unos cánones de actuación administrativa eficiente: la programación del tiempo, la motivación de la organización, la fijación de objetivos, son aspectos que debe desarrollar el administrador. El éxito de su acción estará dado por los conocimientos que tenga del negocio, por su estilo y método ejecutivo y por sus condiciones personales.

El mismo autor, en su obra *La Gerencia de Empresas*²⁶ señala que el elemento dinámico de todo negocio²⁷ es el director o gerente, es decir el administrador.

²⁴ Mc. Gregor, Douglas. *El Administrador Profesional*, Editorial Diana, México, 1971.

²⁵ Drucker, F. Peter. *The Effective Executive*, Nueva York, Harper & Row, 1966.

²⁶ Drucker, F. Peter. *La Gerencia de Empresas*, Editorial Sudamericana, 5^a ed., Buenos Aires, 1970.

²⁷ El término *Negocio* se toma hoy como equivalente al de empresa u organización

"La aparición de la Gerencia –dice– como una institución esencial, distinta y prominente, es un hecho crucial en la historia de la sociedad", y continua: "Rara vez, si es que ha ocurrido, ha surgido una institución básica, un nuevo grupo prominente, con tanta rapidez como la de los gerentes, que aparecen a partir de principios del siglo. Rara vez en la historia humana ha demostrado una institución ser indispensable tan rápidamente... La Gerencia quizás seguirá siendo una institución básica y dominante, mientras la civilización occidental sobreviva".

La importancia del papel de los gerentes para el bienestar y progreso de la sociedad actual es indispensable. Mediante la buena gerencia se promueve la sociedad. La mala gerencia precipita la sociedad al fracaso.

Esto nos lleva a pensar que es necesario una excelente educación de los gerentes. Una educación general teórica para gerentes, administradores del futuro en donde las ciencias sociales, las ciencias exactas, estudiadas sistemática y metódicamente vayan de la mano con la formación ética y la autodisciplina. Sin embargo, la educación general sola no basta para la formación del administrador. Debe estar expuesto a una educación integral. Es por esto por lo que han aparecido las escuelas y facultades de Administración de Empresas en donde, además de la formación específica se estimula el desarrollo de las aptitudes y competencias administrativas, la vocación, las habilidades personales y se imparte una educación general.

La formación del Administrador, Directivo o Gerente debe realizarse fundamentalmente en combinación o simultáneamente con la experiencia. Su eficiencia profesional debe ser actualizada permanentemente con educación continuada. La eficiencia profesional del administrador se perfecciona cuando la experiencia sirve de base a la consolidación de los conocimientos. Un individuo puede llegar a ser un buen administrador practicando administración, con el respaldo de conocimientos generales básicos.

2.1 Formación de Administradores de Empresas y el ejercicio de la profesión

Ya hemos dicho que la administración es la profesión de los gerentes, presidentes, ejecutivos, directores, jefes, etc. y que estas personas forman una nueva clase: una clase que está en medio de los dueños, por una parte, y de los trabajadores y usuarios *stakeholders (accionistas)* por otra. Es una clase que ejerce funciones directivas en el gobierno y en la empresa. Es una clase que ejerce las funciones de dirección y coordinación en todas las instituciones. Es una clase que traza los planes, fija criterios, enlaza la producción, la distribución, los transportes, las comunicaciones. Es una clase que dinamiza las instituciones, que crea industrias y genera servicios. Es una clase que ejerce poder y que controla un alto porcentaje del desenvolvimiento de la sociedad. En fin, es una nueva élite.

Los administradores, que también son gerentes, directores o gestores, pueden ser causa, como ya se dijo, de prosperidad como también de ruina y deterioro de la sociedad. Estas consideraciones explican el interés de hoy por una adecuada formación del administrador de empresas.

En Latinoamérica y países en general del tercer mundo, los gerentes, hombres de empresa, directivos, son en su mayoría empíricos o formados en otras disciplinas diferentes a la Administración. Hoy día, un alto porcentaje de los propietarios, administradores y gerentes de empresas productivas no han superado los estudios secundarios.

Estudios como el elaborado por Alberto Mayor Mora²⁸ indican que la enseñanza de la Administración se introdujo a principios del siglo XX en los planes de estudio para formación de Ingenieros de Minas en la Escuela de Minas de Medellín. Los egresados de esta escuela formaron el primer grupo que podría calificarse de clase dirigente administrativa colombiana. Fue allí en la Escuela de Minas de Medellín en donde primero se enseñó Administración Científica con el nombre de Economía Industrial. Han sido gerentes creadores y promotores de las empresas en la primera mitad de siglo XX y con ellos puede hablarse de una generación que mucho antes de que ocurriera en otros ámbitos, tuvo una conciencia de la revolución industrial según la cual la industrialización era la única esperanza de las clases pobres.

Tanto en la Escuela de Minas de Medellín como en la Universidad Industrial de Santander y en las Escuelas y facultades de Administración que se crearon en el siglo pasado se comenzó a diferenciar el profesional en Administración de Empresas de otras profesiones y por consiguiente en los planes de estudio se incluyeron las asignaturas propias de esta carrera con temas y contenidos como los que se describen en el presente libro.

La Escuela de Administración de Negocios creada en Bogotá en 1968, conocida hoy como la Universidad EAN fue la primera Institución de Educación Superior dedicada a la formación de Administradores de Empresas a nivel universitario. Los primeros títulos académicos en Administración de Empresas los otorgó la EAN al comienzo de la década de los años setenta del siglo XX.

Sobre el desarrollo del empresariado colombiano que ha dado origen a la necesidad de formación profesional de Administradores y Gerentes conviene consultar los trabajos de Carlos Dávila L. de Guevara, especialmente el titulado *El Empresariado Colombiano*, publicación de la Universidad Javeriana 1986. También a Ma-

²⁸ Mayor, Mora Alberto. *Ética, Trabajo y Productividad en Antioquia*, Ediciones Tercer Mundo, Bogotá, 1984.

nuel Rodríguez y Jorge Restrepo en *Los Empresarios Extranjeros de Barranquilla 1820 - 1900*, publicado en Desarrollo y Sociedad, sep. 8 de 1982.

Ya, a comienzos del presente siglo, existen varias y reconocidas escuelas de administración diseminadas en las principales ciudades del país, las cuales otorgan títulos en Administración de Empresas con diferentes énfasis tanto en programas de pregrado como en programas de postgrado.

→ **Cuestionario de repaso**

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Qué cambios hubo en la sociedad y en la producción de bienes y servicios a partir de la revolución industrial?
2. Explique ¿por qué la Administración es aplicable en las actividades humanas y también como profesión?
3. ¿Porqué el papel de los gerentes se considera importante en la sociedad actual?
4. ¿Qué tipo de educación debe darse a los gerentes o administradores de empresas?
5. ¿Cuáles son los antecedentes de la enseñanza de la Administración en Colombia?

CAPÍTULO

7

Diferencias y similitudes entre la administración privada y la administración pública

El estudiante de Administración debe diferenciar los dos grandes ámbitos en los cuales se desarrollan los procesos administrativos. Ellos son: el ámbito de la Administración Pública, o más precisamente del Estado, y el ámbito de la Administración privada, o más precisamente el de las empresas y negocios particulares.

Hasta finalizar el siglo XIX se creía que el fenómeno administrativo en el ámbito del sector privado era diferente al fenómeno administrativo que ocurre en el sector público.

A partir de las teorías de Henry Fayol se reconoce que la actividad administrativa ocurre o se manifiesta en ambos sectores. Lo que la hace diferente es el origen y los objetivos de las organizaciones.

En este capítulo se hace un comentario sobre las diferencias contextuales y circunstanciales entre la administración pública y la administración privada sectores en los cuales se ejecuta el proceso administrativo.

Henry Fayol fue, pues el primer autor que expuso la teoría de que el fenómeno administrativo ocurre esencialmente del mismo modo en ambos sectores. Es decir, el proceso administrativo, según Fayol, es universal.

Veamos una parte de sus afirmaciones en las que señala, sin lugar a dudas, que un funcionario del Estado debe ser un buen administrador como se requiere que sea para el sector privado.

"El Ministro - dice - debe ser un buen administrador, hábil para planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Debe poseer un conocimiento general del ramo por el cual es responsable, pero no es necesario que sea especialista en todas las profesiones que hay en su Ministerio"²⁹

"Los especialistas, aunque deben ser los directores de las distintas dependencias especializadas. Deben poseer capacidad administrativa. El ministro representa los intereses de su sector y debe saber presentar y defender los proyectos para mejorar los servicios públicos de su ramo. Será llamado buen ministro si logra que sus proyectos sean aprobados. Sin embargo es su capacidad administrativa la condición necesaria para dirigir el ministerio", y continúa:

"Se puede concebir que un abogado o cualquier otro profesional pueda llegar a ser un ministro brillante por su elocuencia, pero su talento de orador no lo convierte, por si solo, en un buen administrador. Finalmente, un ministro debe operar con buenos empleados y con buenos instrumentos administrativos. Las funciones deben ser realizadas por personas idóneas y especializadas que sepan lo que hay que hacer y tengan la capacidad para hacerlo eficientemente".

De lo anterior se deduce que Fayol afirmaba la necesidad de que los funcionarios públicos que ejercen funciones directivas conozcan la ciencia y el arte de la administración.

1. Diferencias entre la administración privada y la administración pública

¿Qué es, entonces, lo que hace diferente la administración privada de la administración pública? Y lo que hace diferente a los administradores públicos y a los administradores de empresas?

²⁹ Fayol, Henri. *The Administrative Theory in the State*, conferencia pronunciada ante el Segundo Congreso Internacional de Ciencia Administrativa reunido en Bruselas en septiembre 12 de 1923. esta conferencia aparece en inglés en el libro titulado *Papers in The Science of Administration*, Ed. Luther Galik and L. Urwick, New York, 1937

Fayol no desarrolló ideas a fondo sobre este aspecto. Hubo que esperar para que surgieran pensadores que se preocuparon por aportar conocimientos que han contribuido a la formulación de un marco conceptual sobre las características que distinguen la administración pública de la administración privada. Estos aportes se encuentran principalmente en las obras y escritos de Max Weber, Dwight Waldo, Woodrow Wilson, John D. Millet, quienes han identificado los aspectos distintivos de ambos sectores. Sin embargo, esos aspectos no se refieren al proceso administrativo sino a los objetivos y al contexto en que éste funciona.³⁰

³⁰ Weber, Max. (1864-1920). *Teoría de la Organización Económica y Social*, N.Y., Oxford University Press, 1947.

Waldo, Dwight. *Ideas and Issues in Public Administration*, Mc. Graw Hill Book Company Inc., 1953.

Wilson, Woodrow. *The Study of Administration*, citado por Waldo, pág. 65.

Millet, John. *Management in the Puvlic Service*, Mc. Graw Hill Co. Inc., New York , 1954

Diferencias entre la administración pública y la administración privada

	Administración pública (características)	Administración privada (características)
1. Conformación	Se integran por el conjunto de organismos que hacen parte del Estado y que configuran las ramas del poder público; rama jurisdiccional, rama legislativa y rama ejecutiva. Aunque en todas ellas se presente el fenómeno administrativo, la rama ejecutiva se le llama popularmente la <i>Administración Pública</i> la cual está compuesta por la Presidencia de la República, ministerios, superintendencias, establecimientos públicos, gobernaciones, departamentales, entidades descentralizadas de los departamentos, provincias, alcaldías y empresas públicas municipales dedicadas a la prestación del servicio público.	Se integra por el conjunto de empresas y negocios de la grande, mediana y pequeña industria y por micro empresas dedicadas a la producción de bienes y prestación de servicios. Están distribuidas en todos los sectores de la economía.
2. Régimen legal	Los actos de la administración pública se rigen por leyes de derecho público, todos sus actos son reglamentados por la ley y están encaminados a la presentación de servicios de interés general.	Los actos de las empresas y negocios se rigen por leyes civiles y mercantiles. Sus actos son discretionales y prima la voluntad de los particulares en su forma de ejecución y en los objetivos que se persiguen.
3. Medición de resultados	Los resultados de la administración pública no se miden en términos de utilidades o ganancias que se reparten en beneficio de particulares sino por el grado de eficiencia del servicio que se lleva a la comunidad: educación, salud, seguridad, comunicaciones, energía, etc.	Los resultados de la administración privada se miden en términos de las utilidades que se obtienen las cuales se distribuyen entre los dueños y aportantes de capital
4. Relación entre inversión y resultados	En la administración pública no existe una exacta relación entre inversión y utilidades. El costo de la inversión debe reportar cierto grado de satisfacción o bienestar del pueblo.	En la administración privada debe haber una relación directa entre la inversión y las utilidades. Cuando no hay utilidades generalmente se acaban las empresas.
5. Mercado y precios	En la administración pública no hay mercado con precios económicamente planificados que deban aumentarse o disminuirse según costos de operación. El objetivo es el buen servicio aún con altos costos.	En la administración privada se establecen precios del mercado los cuales aumentan o disminuyen de acuerdo con costos de operación. El objetivo es obtener ganancias.
6. Control	Los administradores públicos están sometidos al control fiscal y social que, en nombre de la sociedad en general, ejercen ciertos órganos creados para este fin, como por ejemplo, las contralorías, las procuradurías. El control fiscal verifica que los fondos públicos sean gastados de acuerdo con la ley y la eficiencia administrativa. Las procuradurías velan por el buen desempeño de los funcionarios públicos.	Los administradores privados solamente están controlados por los dueños de las empresas mediante auditores privados. El control de la empresa privada tiene el propósito de velar porque el capital no se despilfarre ni se produzcan pérdidas.
7. Régimen laboral público	Los empleados públicos se rigen por las normas del servicio civil. Su vinculación se hace por nombramiento y la aceptación de un empleo tiene las características de contrato de adhesión.	Los empleados de la administración privada se rigen por las normas del derecho laboral. Su vinculación se hace por contrato de trabajo y las partes pactan las condiciones. El estado garantiza que los pactos se cumplan mediante ley laboral.
8. Duración	La administración pública no puede suspenderse por voluntad de las personas que están a su cargo. Los órganos de la administración y los servicios que se han establecido deben continuar mientras la Ley no autorice la suspensión o supresión de ellos.	Las empresas y negocios pueden suspenderse y terminarse por voluntad de sus dueños.

Se observa que las diferencias entre administración pública y privada no se refieren a los principios de administración ni a la teoría del proceso administrativo, sino a la naturaleza, fines, modalidades y características de cada sector. En esencia, la ciencia y técnicas administrativas son aplicables en ambos sectores, por lo cual se han establecido escuelas de administración pública en donde la teoría general administrativa se estudia igualmente como se hace en las escuelas de administración de empresas.

Indudablemente, concluye Dwight Waldo³¹ "la administración de negocios y la administración pública crecieron como disciplinas aliadas y sus préstamos recíprocos especialmente los de administración pública han sido grandes. La tendencia inspiradora de muchos de los padres de la administración pública fue la de aplicar métodos propios de los negocios al gobierno. Si se piensa en el movimiento de la dirección científica como administración de negocios, entonces la deuda de la administración pública con aquella es realmente grande.

Aunque la tendencia actual es la privatización de las empresas estatales existen todavía numerosas actividades del Estado que se asimilan en su organización y operación a las empresas privadas. En cada país de América Latina son muchos los establecimientos *públicos*³² y empresas de economía mixta que tienen como objetivo la producción de bienes y prestación de servicios públicos que por su complejidad y magnitud o por su escaso rendimiento económico no constituyen aliciente para que sean asumidos por los particulares. Sin embargo, por ser de interés general y responder a la satisfacción de necesidades de la comunidad que no pueden atender los particulares el Estado las asume en todo o en parte.

Estas instituciones cumplen varios objetivos como entidades encargadas de atender ciertos servicios públicos (teléfonos, energía eléctrica, acueductos y alcantarillados, desarrollo agropecuario, educación superior y especializada, transporte, comunicaciones, etc.) constituyen sistemas equilibradores de la economía y fuente de trabajo.

Se supone que estas instituciones se han organizado para ser *eficientes*. Se pretendía sustraerlas un poco del afán diario de los quehaceres del gobierno y de los políticos. En ellas debe aplicarse administración científica y los métodos técnicos que se aplican en la administración de empresa en general.

³¹ Waldo, Dwight. *Estudio de la Administración Pública*, Editorial Aguilar Madrid, España, 1961, pág.112.

³² Se denominan establecimientos públicos los Institutos y entidades descentralizadas del orden nacional, departamental y municipal cuya organización y funcionamiento se asemeja a las empresas privadas.

Desde luego que, a raíz de las nuevas corrientes en el mundo entero, y a la globalización, existe una marcada tendencia a entregar muchas de estas empresas a la iniciativa privada, mediante venta del Estado.

El administrador profesional tiene, aparte del ámbito del sector privado, el amplio campo del sector público para el ejercicio de su profesión.

Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Según lo que enseña este capítulo los principios, técnicas y métodos administrativos son aplicables a todas las organizaciones o empresas tanto del sector público como de sector privado. En consecuencia que formación y características deben tener los ministros, jefes y gerentes que trabajan en el sector público?
2. ¿Qué diferencias hay entre una empresa pública y una privada en relación con su origen?
3. ¿Qué diferencias existen entre las empresas y organizaciones públicas y las empresas privadas en relación con sus objetivos?
4. ¿Qué diferencias tienen los vínculos laborales de los empleados del sector público y en relación con los contratos laborales del sector privado?
5. ¿A qué se le llama establecimiento público?

CAPÍTULO

8

Los conceptos de calidad y de eficiencia

1. La Lucha por lograr la calidad

El esfuerzo del hombre por satisfacer sus necesidades puede considerarse una constante a través de su existencia. La mayor o menor satisfacción de una necesidad depende del mayor o menor grado de calidad del producto o servicio que se recibe.

La *calidad* puede definirse como la característica intrínseca de un producto o de un servicio que logra la aceptación y satisfacción de un usuario, cliente o consumidor.

La *calidad total* es una expresión que se usa para significar el conjunto de factores que por su *adecuación* e *idoneidad* concurren a la producción de un bien o prestación de un servicio.

La necesidad de mejorar la calidad surge por varias causas:

- A medida que el hombre evoluciona, aumenta el número y rango de necesidades y se refinan sus gustos.

- El aumento de la demanda de bienes y servicios fomenta la creación de empresas y negocios que ofrecen esos bienes y esos servicios, y, viceversa, las empresas ofrecen servicios nuevos e inducen a las personas a que los necesiten o demanden
- Los usuarios prefieren aquellos bienes y servicios que les dan mayor satisfacción en términos de precio, calidad, oportunidad y cantidad.
- La economía de mercado es un sistema en donde los empresarios y productores tienen que competir.
- Se compite ofreciendo productos y servicios con diferentes características, pero sobre todo con buena calidad.

Dentro del ámbito de las disciplinas administrativas surgió así la función y las técnicas de control de calidad de los productos y de los servicios: consistencia, durabilidad, permanencia, cobertura, efectividad para satisfacer las necesidades específicas, etc.

Se derivaron de esta función enfoques hacia otros aspectos extrínsecos al producto mismo como presentación, facilidad de manejo, empaque, condiciones para su transporte y almacenamiento, etc.

Luego se llegó a la condición que el producto o el servicio son el resultado de procesos. Entonces se extendió el control de calidad a los procesos. O sea a la manera como se efectúa la fabricación de los productos o gestión de los servicios.

Al mismo tiempo se concluyó que la organización, los recursos materiales, el personal, son factores cuya calidad influye en la calidad del producto y del servicio y en los tiempos modernos se incluye la tecnología como otro factor importante.

De esta manera se llegó a la necesidad de hablar de la *calidad total*, como una de las responsabilidades de las industrias y de las organizaciones empresariales.

De tiempo en tiempo se introdujeron en el proceso administrativo técnicas de control de calidad aplicables en la modernización industrial como por ejemplo:

- a. *Control estadístico*. Es el conteo de productos bien terminados y el conteo de los imperfectos. El control estadístico es importante para investigar las causas de las imperfecciones o de la no aceptación y para corregir problemas de fabricación.
- b. *Control de diseño*: sirve para adecuar el diseño a la naturaleza y formas del producto para satisfacer la demanda misma.
- c. *Control de fiabilidad*: en el sentido de verificar que las características aseguren un uso adecuado.

- d. *Control de seguridad del producto:* consiste en asegurarse que en su fabricación y acabado se reúnen características que impiden su destrucción o daño a las personas y a las cosas.
- e. *Control total de calidad:* es lograr que el producto tenga cero defectos ³³

Durante la década de los sesenta (60) del siglo XX, simultáneamente con el movimiento administrativista de esos años, se organizaron asociaciones de control de calidad promovidos especialmente por ingenieros químicos e industriales.

Mucho del esfuerzo realizado en este sentido se debe a esos grupos, cuyos individuos enseñaron en universidades y escuelas de capacitación y al interior de las empresas los nacientes principios y técnicas de Control de Calidad.

Hoy, ante el proceso mundial de apertura económica y modernización industrial para una economía de mercado, aceptada aun por los países que habían profesado la doctrina comunista, el problema de la calidad adquiere mayor importancia.

Con el objeto del mejoramiento de la calidad en los procesos administrativos y en los procesos de producción se han desarrollado varias técnicas de análisis como el *benchmarking* para medir el éxito las técnicas y métodos que han dado como resultado el éxito de operaciones de una compañía.

Otro procedimiento conocido con el nombre Six Sigma ideado en la compañía Motorola Corp., tiene como finalidad obtener un estándar alto de calidad con base en técnicas de análisis administrativo y aplicaciones estadísticas.

Six Sigma³⁴ esta basado en una metodología conocida como DMAIC, sigla que viene de las iniciales de las palabras define, measure, analyze, improve, control (definir, medir, analizar, mejorar y controlar).

Este concepto, en términos simples, se expresa como *hacer las cosas bien hechas desde el comienzo*.

En términos más generales implica mirar la empresa en su conjunto y aceptar que para que haya calidad total deben estar comprometidos todos los factores que entran en un proceso. Es decir, revisar cómo se están aplicando los principios de

³³ Para mayor ampliación de lo que han sido los movimientos o historia de los esfuerzos por lograr mejor calidad véase el artículo titulado *Qué es la calidad*, escrito por Luis Eduardo Flórez Baratto, en la Revista de la Escuela de Administración de Negocios No. 6 de diciembre 1988, p.13. (Universidad EAN – Bogotá, D.C.).

³⁴ Richard L. Daft – *Teoría y diseño organizacional*, novena edición 2007, Thomson Editores S.A. Bogotá.

la administración científica y las modernas teorías administrativas. Cómo está la organización. Cómo están los recursos. Cómo está la motivación del personal. Qué tanta modernización se está introduciendo.

La calidad total es una filosofía empresarial que está basada en el espíritu, en la motivación y comportamiento y en la responsabilidad humana. Este comportamiento se expresa en indicadores de actuación de las personas de una organización tales como:

- *Responsabilidad*: cada quien asume su trabajo con eficiencia y no traslada a otros esta responsabilidad.
- *Respeto por las normas establecidas*: se acatan las normas actualizadas, concretas y los métodos y procedimientos.
- *Correcciones inmediatas de defectos y errores*: se tiene actitud vigilante para detectar las fallas que se presentan, corregirlas inmediatamente y tomar precauciones para evitarlas.
- *Conciencia de hacer las cosas bien*: esto quiere decir permanente esfuerzo por el desarrollo de habilidades artísticas. Arte es hacer las cosas bien. Es tener el sentido de la perfección.
- *Permanente preocupación por mejorar el producto o el servicio*: se aplica un principio administrativo que indica que, "siempre hay una mejor manera de hacer las cosas".

1.1. Los círculos de calidad³⁵

Los esfuerzos por lograr la calidad total requieren de una filosofía y de una organización. La filosofía se encuentra en la doctrina administrativa general y en los principios de la filosofía y políticas de la empresa.

La organización de los *círculos de calidad*, puede ser de muy variados tipos siendo lo más aconsejable la utilización en primer término de los grupos primarios (jefe y sus inmediatos colaboradores) y en segundo lugar utilizar la organización de grupos ad-hoc para el estudio y análisis de problemas específicos.

Estos grupos ad-hoc o *círculos de calidad*, involucran a todas las personas que intervienen en un proceso o en parte del mismo. Detectan sus fallas, analizan los posibles correctivos y proponen soluciones. Es lo que se llama administración participativa.

³⁵ Para conocer más información sobre como lograr la calidad total existen métodos de análisis administrativo, entre los cuales figura el conocido con el nombre de **Seis sigma**, véase página web: http://www.sht.com.ar/archivo/Management/seis_sigma.htm

2. La lucha por la eficiencia

El objetivo de la Administración científica es lograr eficiencia en los procesos administrativos de tal manera que la producción de los bienes o prestación de los servicios, se alcance con el mayor grado de satisfacción, de economía, de esfuerzo y de rendimiento. Es la lucha por la eficiencia.

El concepto de eficiencia debe ser estudiado para comprender su naturaleza y su importancia como objetivo del proceso de racionalización administrativa.

Herbert A. Simón³⁶ ha indicado que el concepto de eficiencia se entiende mejor en el campo de los negocios en donde se puede hacer comparaciones entre lo que se invierte y lo que se gana Si en un trabajo se logran los resultados que se esperan es porque ha habido eficiencia. Si en un negocio se logran las utilidades que se esperan, es porque ha habido eficiencia.

Se ha definido la eficiencia como el logro de las metas propuestas con el *menor costo, el menor esfuerzo y el máximo de rendimiento*.

Cuando pregunté a mi profesor de Administración cómo podría conocer el grado de eficiencia en un trabajo, me contestó: "Eso depende de lo que usted desea medir. Usted tiene que fijar la meta de un proceso, ejecutar ese proceso, y luego evaluar los resultados. Si el proceso se ha desarrollado de acuerdo con su plan y ha alcanzado las metas propuestas, habrá sido un proceso eficiente. Desde luego las metas se fijan en cada caso con diversos criterios: unas veces se fijan en términos de utilidades y así habrá trabajos en los cuales el objetivo principal es lograr una ganancia. Otras veces se persigue hacer algo tan pronto como se pueda y entonces la velocidad y el tiempo es lo más importante. En otros casos se espera calidad y en otros, lo más importante es la cantidad. Así tenemos los términos ganancia, calidad, velocidad y cantidad como variables envueltas en el problema de la eficiencia".

Con esta idea podemos elaborar algunas proposiciones así:

- Cuando la meta propuesta es obtener utilidades los costos deben ser mínimos. En este caso la velocidad, la calidad y cantidad tienen valor relativo en relación con la ganancia.
- Cuando la meta es mayor cantidad, probablemente hay incidencia en la calidad, en el costo y en la velocidad.
- Cuando la meta es la calidad, las variables de cantidad, velocidad y costos son relativas.

³⁶ Simón, Herbert A. *Administrative Behavior*, second edition, 1958. The Macmillan Company.

- Cuando la meta es realizar algo en el menor tiempo, el costo, la cantidad y la calidad tienen otra valoración.

Lo que parece claro es que para medir la eficiencia se deben tener unas concretas metas prevista en un plan.

Hablando de eficiencia, hay otras maneras de precisar este concepto cuando se le relaciona con los términos de efectividad y eficacia.

Se dice que hay efectividad en una actividad administrativa cuando se alcanza una meta deseada con gran precisión. Es decir se logra producir el efecto deseado. Dada una causa se produce un efecto, es lo que se llama éxito. Se dice que se ha obrado con eficacia cuando para lograr una meta se utiliza un procedimiento adecuado. Es decir se ponen en juego medios idóneos que tienen en sí el poder de lograr un efecto.

Hay una estrecha relación entre la eficiencia, la efectividad y la eficacia. No basta lograr metas con alto rendimiento y mínimo de costo y de esfuerzo sino que debe precisarse que la acción administrativa sea útil es decir, efectiva y eficaz. Hay aquí un problema de valor y ética que es de gran importancia tomar en cuenta en el proceso administrativo.

2.1 Eficiencia técnica, eficiencia administrativa, eficiencia personal

- **Eficiencia técnica:** se refiere a la idoneidad de los métodos que se emplean en el proceso así como también en la adecuación de las instalaciones, máquinas y equipos que se utilizan, todo lo cual debe conducir a un producto bien elaborado o a un servicio de óptima calidad.
- **La eficiencia administrativa:** se refiere a las técnicas aplicadas en el proceso administrativo. Al alto grado de racionalidad en la planeación, organización, dirección y control del trabajo.
- **La eficiencia personal:** es la resultante de una combinación de los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas personales de los individuos y de su vocación y entusiasmo como ejecutar el trabajo. Es el arte de administrar.

Los anteriores comentarios son, por supuesto, una manera de intentar una comprensión del significado de la eficiencia administrativa en las actividades empresariales privadas, pero los administradores también se desempeñan en el sector público en donde el concepto de eficiencia comprende otras consideraciones, tal como se comenta a continuación.

2.2 La eficiencia en los servicios que presta el Estado

En el servicio público la eficiencia debe ser considerada, a la luz de otros valores, conjuntamente con aquellos relacionados con economía y efectividad. Los orga-

nismos públicos deben alcanzar ciertas metas sociales. Deben obtener, mediante una actividad racional, la satisfacción de las necesidades de la comunidad, tanto en el orden material como en el orden social dentro del proceso político y dentro de las reglas de la ética pública. Aquí el concepto de eficiencia adquiere un significado más amplio. Es la efectividad y la eficacia del servicio público. Naturalmente esto no excluye la economía, pero el bien general es el que debe guiar la acción.

Para comprender estos conceptos, es interesante guiarnos por las ideas que John D. Millet³⁷ ha expuesto en su libro *Management in the Public Service*. Dice este autor que la eficiencia en administración pública se puede apreciar si se tiene un servicio satisfactorio, si hay una ejecución responsable y si existe un buen gobierno.

2.3 ¿Qué es un servicio satisfactorio?

El fin de la administración pública es la prestación satisfactoria de los servicios que la sociedad requiere. El proceso político de los países determina las funciones que el Gobierno debe ejecutar para cumplir con el objetivo y le fija los límites de sus responsabilidades. En este proceso de fijación de responsabilidades, la administración misma contribuye con su consejo y experiencia a la fijación de los programas que han de ser adoptados durante el proceso político. Pero una vez que se han adoptado los planes, la política general, las metas finales, es la administración la que determina las tareas que deben ejecutarse. ¿Cuál es la base o cuáles son los fundamentos para que la administración determine lo que se debe hacer? Indudablemente la administración tiene que fundarse en un imperativo: *Prestar los servicios en forma satisfactoria*. Es difícil definir qué es un servicio satisfactorio. Ello puede significar servicio equitativo; puede significar trato justo e imparcial, en la realización del trabajo gubernamental. Si aceptamos que todos deben gozar de los mismos derechos, tanto a los ojos del legislador como a los ojos del administrador, ninguna discriminación en los servicios que presta el gobierno puede hacerse por razones de raza, color, religión, etc.

Servicio satisfactorio significa también servicio oportuno. Que éste sea prestado oportunamente, es decir, en el momento en que se requiere. Ningún servicio es satisfactorio si no se presta en tiempo oportuno. Si los bomberos llegan cuando el incendio ha destruido la casa, el servicio no es satisfactorio. Si un jefe de oficina atiende los reclamos cuando ya los actos administrativos han hecho daño a los ciudadanos, el servicio no es satisfactorio.

Servicio satisfactorio significa también un servicio amplio, o sea que se debe dar la justa cantidad, en el justo lugar y en el justo tiempo. El buen servicio debe

³⁷ Millet, John D. *Management in the Public Service*, Mc Graw Hill, New York, 1976.

prestarse con condiciones: una cantidad que sea acorde con la necesidad, en el lugar donde lo requiere el usuario. La administración debe tener presente que no habrá un buen servicio si a ciertas localidades no llega la acción del Estado.

Servicio satisfactorio significa también, servicio continuo. Los ciudadanos deben tener siempre la posibilidad de beneficiarse del servicio en forma permanente. En el edificio de correos de New York, en la parte alta de la fachada se lee lo siguiente: (según nuestra libre traducción): *"Ni la lluvia, ni la nieve, ni la tempestad, ni la oscuridad de la noche, detendrán a los mensajeros en el diligente cumplimiento de su deber"*, lo cual quiere decir que ninguna circunstancia deberá interrumpir la entrega inmediata de la correspondencia.

Un servicio público que es requerido constantemente (luz, agua, teléfono, seguridad) no puede operar una semana y cerrar a la siguiente. La tarea del administrador es estar siempre atendiendo el trabajo. Siempre listo y preparado para afrontar sus quehaceres, en interés del público. No se abre una escuela a los niños un año para cerrarla al año siguiente habiendo niños.

La policía debe prestar sus servicios 24 horas diarias; un jefe debe estar en su oficina las horas necesarias para atender a quienes deben comunicarse con él. En suma, todo servicio debe estar disponible continuamente para los ciudadanos.

Un servicio satisfactorio es también progresivo, es decir, que mejora cada día en calidad y ejecución. La tecnología moderna nos ha mostrado los caminos de la productividad; la habilidad para producir más con los ingredientes de trabajo humano y recursos materiales. ¿Cómo se hace esto? Eliminando el despilfarro, mejorando los métodos de operación, capacitando al personal, siendo honestos, siendo honrados, siendo dignos.

El servicio público tiene que aumentar la productividad mejorando, capacitando y adiestrando a los funcionarios y aplicando modernos métodos de trabajo. Así se logrará que cada vez un mayor número de ciudadanos tenga acceso a los servicios públicos.

La Administración pública es más que ciencia. Es un arte. Es decir, en la administración debe haber un personal capaz de crear. Ningún artista está satisfecho si no está creando, tratando de mejorar por la aplicación de la técnica y métodos que hagan cada día más viva y exitosa su obra. La época del burócrata que solo aspira a devengar un salario debe terminar. También debe terminar el clientelismo. Los ciudadanos pagan impuestos para sostener el Estado y para que este les retribuya con servicios eficientes. Los servidores públicos deben poner de su parte para mejorar la administración. Un servidor público que no quiera servir con eficiencia no es digno de ser empleado por el Estado.

2.4 ¿Qué es una ejecución responsable?

A través de la historia puede notarse una lucha permanente por la democracia. Desde los años de la Independencia, las tendencias democráticas de nuestros pueblos han sobresalido por encima de pasajeras dictaduras. Claro que a pesar de la conformidad de las naciones con el sistema democrático, el atraso cultural y cívico de nuestros pueblos facilita el florecimiento de caudillos inescrupulosos y del clientelismo, vicios y deformaciones sociales que generan corrupción en el manejo de los bienes públicos e impiden el honesto ejercicio del poder. De todas maneras, aquí hablamos de una ejecución responsable por parte de la administración y esta responsabilidad sólo puede darse en un sistema democrático en el cual, en alguna forma, el pueblo fija límites a la autoridad, demarca su campo de acción y, por consiguiente, establece normas o patrones que deben regir la actividad administrativa.

Para un buen administrador no hay mejor premio que la satisfacción por el buen cumplimiento de sus deberes. Pero hay más: el buen administrador tiene la obligación de sobreponerse a los obstáculos, de entender y resolver los problemas, de usar la imaginación, fijando cada día nuevas metas para prestar un mejor servicio. Ningún administrador puede contentarse únicamente con proceder con cierto cuidado. Debe, además, fijarse nuevos objetivos luchar por la eficiencia, alcanzar la excelencia.

En una sociedad democrática, el administrador no puede guiarse solamente por su sentido personal. Debe saber aplicar las leyes; debe trabajar con otros en la solución de problemas; debe relacionarse con los legisladores, con los demás jefes, con sus superiores, con los subalternos y ejercer su influencia demostrando que los programas y los objetivos que se propone alcanzar son en realidad buenos para la comunidad.

Una ejecución responsable significa que la administración es bien dirigida, de tal manera que el esfuerzo conjunto de las diferentes instituciones exprese el deseo de la sociedad democrática.

Cuando se pierden los valores éticos los organismos administrativos se convierten en una maquinaria para el aprovechamiento personal de quienes los manejan y para causar daños por acción u omisión a la comunidad en general o a sus miembros en particular. Otras veces son los ciudadanos los que se tornan indiferentes con la administración o se oponen a ella por desencanto o por manía politiquera. Los ciudadanos, honestos en muchos casos, preocupados con sus propios problemas, no ven la corrupción o la aceptan como algo inevitable.

Los administradores, deben estar preparados para guiar su acción hacia el servicio responsable, para fijar objetivos y para influir en el proceso político. Numerosas leyes no podrán ser dictadas sino sobre la base que suministra la administración.

Una burocracia compuesta por gente inepta presentará al proceso legislativo proyectos absurdos.

El deber fundamental de la administración es ser responsable. A la administración pública deben ir personas capaces, los mejores porque se trata de servir a la comunidad.

2.5 ¿Qué es un buen gobierno?

Desde los tiempos antiguos los pueblos han venido luchando por tener *un buen gobierno*. El problema mayor ha sido el de lograr que el Estado concilie su acción con la dignidad de la persona humana. En las sociedades esclavistas o bajo los regímenes tiranos ni siquiera se reconoce el valor de la persona humana como tal. En muchos casos las sociedades han fracasado al tratar de encontrar la forma de gobierno que sirva como lo exige la comunidad. En realidad se ha fallado en lograr que el hombre sea tratado con respeto como ciudadano.

El mundo occidental ha luchado por ciertos valores como los de la libertad y la democracia. Cada sociedad tiene ciertas creencias, ciertas costumbres, ciertas tradiciones, cierto modo de ver las cosas y de comportarse en la historia. Un buen gobierno será el que sabe preservar y respetar los derechos humanos y los valores culturales de una sociedad.

A veces parece que poder y libertad son términos excluyentes. Alguien dijo que el poder corrompe y que el poder absoluto corrompe absolutamente. La tiranía aquí quiere decir invasión o interferencia del gobierno en aquellos valores en que una sociedad cree. Quiere decir recorte de las libertades del ciudadano. Quiere decir descuido en la atención de las funciones públicas. Quiere decir corrupción y uso de bienes públicos en aprovechamiento personal o de grupos particulares. Quiere decir tráfico de influencias, desconocimiento de méritos. Un buen gobierno será el que pueda conciliar su poder con los valores de la persona humana como el de la libertad, por ejemplo.

En algunas sociedades los derechos humanos y los principios son elevados a reglas de conducta, que sirven de límite al poder del gobierno. Esos principios y derechos se incluyen en las cartas constitucionales. En ellas se expresa que las personas gozan de derechos como el de libertad de palabra, de industria, de locomoción, de educación. Se prescribe que el gobierno debe proteger a todos en su vida, honra y bienes. Que debe proteger a todos por igual. Que no puede aplicar penas crueles o no establecidas en la ley; que no puede tomar la propiedad privada sino mediante ciertos procedimientos y por vía de excepción y con compensación justa, etc.

Un buen gobierno es el que ejerce el poder dentro de los límites que le marca la constitución y la ley. Pero para que haya un buen gobierno es necesario que haya

buenas leyes y buenos gobernantes. El gran problema de ciertas sociedades es la escasez de buenos gobernantes. Son escasos los líderes. Aquí hablamos de líderes en forma amplia, pero sobre todo de líderes para la administración pública. Hacen falta buenos jefes para cualquier tarea pública, programa o proyecto. Si se logra mejorar a los líderes administrativos, se obtendrá que todas las actividades del gobierno estén bien dirigidas y, por consiguiente, podrá alcanzarse el ideal de lo que es un buen gobierno. Sobre todo si se lograra llevar al gobierno a líderes que se distingan por su honestidad y responsabilidad.

En conclusión, nos parece que los elementos analizados constituyen una buena base para describir lo que consideramos eficiencia en la administración pública que en resumen se logra con:

- Un servicio satisfactorio.
- Una ejecución responsable y
- Un buen gobierno.

→ Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continúe con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. Haga un resumen sobre los que es eficiencia.
2. ¿Qué es calidad total?
3. ¿Cómo puede medirse la eficiencia?
4. ¿Por qué la lucha por la calidad y la eficiencia?
5. Haga una síntesis de lo que debe ser la eficiencia en el sector público.

Segunda parte

La administración en la historia

9. Tiempos prehistóricos.
10. Tiempos antiguos.
11. Características administrativas en la Edad Media.
12. Manifestaciones de la administración en la Edad Moderna y en la época contemporánea.
13. La revolución industrial. Antesala del desarrollo de la administración científica.
14. En busca de solución a los conflictos del capital y del trabajo.
15. Manifestaciones de la administración en los reinos indígenas de América.

INTRODUCCIÓN

Las ciencias, las técnicas y las artes que dan origen a las profesiones y ocupaciones son susceptibles de estudiarse a través de la historia. El origen de la Administración como una ocupación profesional puede investigarse y estudiarse así como la medicina, el derecho, la arquitectura, etc.

El propósito de esta segunda parte es inducir al estudiante a la observación de la administración a través de la historia. Partimos de la certidumbre de la existencia de la *Administración* como actividad humana individual y colectiva desde que el hombre apareció en la tierra. No existió desde el principio como ciencia, pero existió como acción humana y como práctica social.

Dondequiero que hubo acción humana para lograr un objetivo, para lograr un fin, se practicó alguna forma de Administración, la cual se refiere a la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control del trabajo.

La ejecución del trabajo se realizan mediante un proceso de actividades humanas: es el proceso administrativo. Fayol afirmó que el proceso administrativo es universal y más tarde Herbert Simón definió este proceso como *acción humana racional*.

La historia suministra al estudiioso de la administración datos que le permiten deducir cómo eran las formas administrativas en las sociedades del pasado y, aunque la administración va siempre acompañada de fenómenos de índole distinta, ésta es reconocible en las formas como el hombre tomaba decisiones, en las maneras como organizaba las actividades para alcanzar un objetivo, en las reglas que establecía para desempeñar sus labores, en los principios que aplicaba, en las conductas que exigía a cada quien según el papel que le correspondiera en los procesos de un trabajo.

Aunque la historia suministra datos que permiten identificar numerosos conceptos, principios, técnicas y métodos administrativos en los pueblos de todos los continentes, fue sólo en el Siglo XIX cuando se concretaron los esfuerzos por integrar y sistematizar una teoría la cual dio lugar a que el fenómeno administrativo se sometiera a estudio, es decir, se convirtiera en objeto de estudio.

En la primera parte de este libro se llegó a la conclusión de que la administración se ocupa del estudio de la acción humana administrativa expresada en los ciclos del proceso conocidos como toma de decisiones, programación, comunicación, control y evaluación, actividades estas mediante las cuales se ejecutan las funciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control del trabajo. Partiendo de esta premisa el estudiante podrá encontrar descripciones que lo lleven a identificar estas actividades, tanto en forma rudimentaria como

en formas avanzadas, cuando analice los resúmenes históricos que se presentan a continuación.

Con estos resúmenes históricos el estudiante podrá:

- **Identificar** los rasgos característicos de la administración en las épocas antiguas de Egipto, India, China, Grecia y Roma y en los pueblos indígenas de América.
- **Reconocer** las prácticas administrativas durante la Edad Media a través del Feudalismo, de los gremios artesanales, de las ciudades o burgos y de la iglesia Católica.
- **Describir** las características de la administración mercantilista durante la época de la expansión colonial.
- **Inferir** las transformaciones políticas, sociales y económicas originadas por la Revolución Industrial y la incidencia en el proceso de racionalización del trabajo, lo cual sirvió de antesala para el nacimiento de la teoría administrativa contemporánea con los estudios de los autores ya citados Frederick W. Taylor, Henri Fayol y de los seguidores de ambos.

CAPÍTULO

9

Tiempos prehistóricos

Los antecedentes más lejanos sobre prácticas administrativas coinciden con las formas más primitivas de organización familiar, cuando la vida fue exigiendo una distribución de tareas entre sus miembros y la capacitación de éstos para desempeñarlos.

En estas primeras agrupaciones surgieron líderes que organizaban la actividad de las demás personas. El hombre primitivo cazaba animales. La cacería exigía inteligencia, astucia y necesidad de aprender a cazar en grupo. Es de suponer que debió existir alguna forma de racionalización del trabajo, de asignación de tareas bajo el mando de un jefe. Ese jefe primitivo es el símbolo lejano de nuestros empresarios, directivos y gerentes de hoy. Tomaba decisiones y se imponía a los demás por la fuerza, o por su destreza, o por ser astuto y arriesgado, o por su don de gentes, o porque se le consideraba un dios o persona con atributos divinos. Era quien ejercía autoridad y mando.

Las primeras *empresas*, fueron, pues, aquéllas para cazar, pescar y recoger frutos especialmente en las agrupaciones nómadas. Cuando los primitivos comenzaron el desarrollo de la agricultura y la domesticación y cuidado de animales, la especialización de tareas se hizo más urgente. Por ejemplo, la mujer se dedicaba a la recolección de frutas y alimentos, mientras los hombres cazaban. Fue ella la que se dedicó a la agricultura y fue ella quizá, la que inventó la alfarería y las artes

de hilar y tejer. El hombre atendía la cría de animales, el pulimento de piedras y la construcción de herramientas. La organización, la distribución de trabajo y el ejercicio de la autoridad ocurrían, al principio dentro del grupo familiar. Cuando avanzó la agricultura, las sociedades primitivas se asentaron y formaron aldeas, lo cual trajo nuevas formas de vida y nuevos métodos administrativos que rebosaban el ámbito puramente familiar.

No se encuentran vestigios ciertos de las formas de organización administrativa en las comunidades de aquellos tiempos, pero es de suponer que cuando ellas se asentaron en un lugar, se originó la forma de ocupación y posesión de tierras, de ganados y de bienes, lo cual debió crear conflictos que dieron lugar a formas de organización social más reglamentadas. En los lugares donde se precisaba el riego y el uso común de las aguas, las disputas debieron ser frecuentes y, sin duda, fueron resueltas por algún jefe o grupo que ejercía el mando o autoridad.

Fueron los Sumerios el primer pueblo que creó un sistema de escritura propiamente dicho. Luego otros pueblos inventaron también formas de escritura. A partir de este invento se ha podido seguir el proceso de la evolución de los pueblos antiguos con mayor precisión ya que tanto en Mesopotamia como en las demás regiones del mundo habitado, que habían alcanzado un alto grado de evolución, la escritura empezó a registrar hechos que resumen la historia de los hombres de esos tiempos. Se han rescatado de las ruinas de las ciudades sumerias de la antigua Mesopotamia tablillas que contienen variado material escrito en el cual pueden encontrarse documentos mercantiles que indican la existencia de la organización y de prácticas administrativas, gubernamentales y religiosas.

Con la escritura comienza propiamente la historia del hombre, pues a través de ella se pueden conocer las formas de vida, las características de las sociedades, sus reglas de conducta y, entre estas características, las que se refieren a sus prácticas administrativas.

10

CAPÍTULO

Tiempos antiguos



Mapa de Grecia Clásica, tomado de la página web:
blog.educastur.es/.../lengua-griega/

1. La administración en el Antiguo Egipto

Para entender la evolución de la administración de Egipto es conveniente recordar un poco su geografía. Sabemos que fue el río Nilo el hecho geográfico que más influencia ejerció en los aspectos económicos de Egipto y en la caracterización de su organización política y administrativa.

El río Nilo recorre una longitud aproximada de 6.756 Kilómetros. En el Delta del Nilo, que forma un abanico de 906 kilómetros cuadrados sobre la costa norte, apareció la primera civilización egipcia de que se tiene conocimiento, la cual se extendió siguiendo al sur del valle del río.

La fertilidad del Valle del Nilo fue regulada por las inundaciones que provocan los deshielos de las altas mesetas de Abisinia y las lluvias periódicas que desbordaban los Grandes Lagos.

La periodicidad, muy precisa, de las inundaciones que cada año cubrían el Valle, lo dejaban abonado para las siembras. Este hecho permitió a los egipcios el desarrollo de la agricultura y la organización paralela de un sistema social, político y administrativo.

El río Nilo fue también básico como medio de navegación y en sus orillas florecieron aldeas y ciudades que alcanzaron gran importancia.

Al principio, el cultivo de la tierra lo hacían campesinos libres. Con la estratificación social fue creciendo el poder de los terratenientes. Se fueron organizando señoríos feudales, poderosos, que absorbían las tierras de los pequeños agricultores, convirtiéndolos en vasallos.

Hubo un Faraón llamado Menes a quien se le atribuye la unificación de Egipto ya que lo convirtió en un Estado con organización civil bastante evolucionada. A partir de esta época, las regiones que habían sido más independientes fueron tributarias del Faraón.

Después de la ascensión de los faraones, la tierra fue trabajada en diversas formas. En primer término, existían los estados agrícolas del Faraón, propiedad directa de éste. Luego venían los estados pertenecientes a los señores feudales que tenían que dar parte de sus productos al Faraón.

Fueron, la agricultura y la ganadería la riqueza principal de los egipcios. A partir de estas actividades, favorecidas por las condiciones geográficas y especialmente por las características del río Nilo, la sociedad egipcia desarrolló formas industriales, sociales y artísticas que siguen siendo objeto de admiración para la humanidad.

Hay datos que indican que, hacia el año 3.000 a.C., existía ya una población industrial considerable, dedicada a actividades tales como la explotación de canteras, minería, albañilería, alfarería, carpintería, etc., configurándose así un quehacer industrial de singular importancia. La navegación y el comercio tuvieron gran desarrollo. En los primeros tiempos los egipcios importaban mercancías del oriente. Los barcos de los faraones llegaron hasta Fenicia e Islas del Mediterráneo.

Es importante destacar que en Egipto el faraón era considerado como señor de la tierra y de sus habitantes. En su cabeza se reunían poderes religiosos y civiles. Tenía asegurados los ingresos para la administración, pero debía encargarse de que todos sus súbditos tuvieran trabajo y medios de vida. Para ello se hacían censos de personas, ganados y tierras y se llevaban presupuestos para obras públicas y de interés general.

En cuanto a la organización de la burocracia, se ha evidenciado que existía una nomenclatura de cargos. Un ejemplo es el siguiente:

- Visir de una provincia o región, es decir, ministro.
- Chambelán, hombre de confianza o ayuda de cámara.
- Copero, encargado de las bodegas.
- Arquitecto real, encargado de diseños y construcciones.
- Archivero real, quien manejaba los archivos del faraón.
- Maestro de ceremonias, encargado del protocolo.
- Perfumero.
- Zapatero, etc.

Harry Elmer Barnes³⁸ profesor de Historia de la Economía señala que la humanidad debe al Egipto antiguo muchos aportes, entre los que destaca los principios de administración basados en una organización de la burocracia del Estado. Conviene agregar que también se puede identificar en Egipto antiguo formas de administración industrial que constituyen antecedentes de las funciones y principios administrativos de hoy con los cuales se dio solución a toda la problemática planteada, por una parte, por el río Nilo con sus ciclos de inundación y sequía y, por otra, por la necesidad de regular, almacenar, distribuir y comercializar las cosechas, construir canales y diques y organizar y realizar los viajes fluviales y marítimos que permitieron la expansión del Imperio.

³⁸ Barnes, Harry Elmer. *Historia de la Economía del Mundo Occidental*, Unión Tipográfica, Editorial Hispanoamericana, 1976.

2. La administración en Mesopotamia

Mesopotamia quiere decir *país entre dos ríos*. Así lo llamaban los griegos. Estaba ubicado en el valle que se extiende entre los ríos Tigris y Eúfrates y que abarca desde el Golfo Pérsico hasta el Mediterráneo. Recibió en la antigüedad el nombre de *Sumeria*. De ahí que a sus primeros pobladores se les llamara *sumerios*. Estos construyeron las primeras ciudades del mundo, cinco mil años antes de Cristo.

Los pueblos sumerios fueron invadidos por los acadios y asirios, de raza semita, quienes llegaron como conquistadores y se quedaron allí adoptando la civilización sumeria y enriqueciéndola con sus conocimientos de matemáticas, medicina, astronomía, arquitectura y escultura. Estos pueblos sobrevivieron más de tres mil años hasta la conquista de Babilonia por los persas (539 a.C.) quienes los convirtieron en súbditos del vasto Imperio Persa.

En Mesopotamia, como en Egipto, eran escasas las lluvias. Por eso también allí se aprovecharon las inundaciones de los ríos para la agricultura: época de siembra, época de cuidado de la cosecha y de recolección de la misma. Como los ríos crecían a causa del deshielo en las montañas del norte y se desbordaban en el Valle de Mesopotamia, este fenómeno exigió una adecuada planificación de las actividades del país.

Fue, necesario, lo mismo que en Egipto, establecer un complicado sistema de canales para controlar las aguas y aprovecharlas para riego en las épocas de sequía. La necesidad de construir y mantener una extensa red de diques, estanques y presas, ofrece la clave para explicar algunas características de esta civilización. Allí la agricultura ocupó un lugar destacado por la fertilidad de los valles cercanos al golfo, abonados por el limo de las inundaciones y humedecidos por el riego artificial. Las industrias ganaderas ocupaban gran parte de la población. Aunque el Estado regulaba la tenencia de las tierras, labranza, siembras, recolección y demás actividades agropecuarias, su función administrativa no fue tan minuciosa y centralizada como en Egipto.

Los habitantes de Mesopotamia legaron a la humanidad invenciones importantes. Una de esas invenciones fue la escritura que con el correr del tiempo se convirtió en la base del progreso de ese país. Con el auxilio de la escritura los sumerios adoptaron un sistema para registrar sus transacciones comerciales. Establecieron las pesas y medidas que aún hoy usamos, como la vara de tres pies. Crearon un sistema numérico duodecimal cuya unidad es el número 12, divisible por 2, 3 y 4. Inventaron el círculo de 4 cuadrantes, dividido en 360 grados. Además, adoptaron un calendario con el año distribuido en doce meses.

Los acadios y los asirios, de raza semita, al mezclarse con los sumerios, dieron origen a un pueblo pujante, especialmente en asuntos comerciales. Edificaron la más grande y populosa ciudad de ese entonces, Babilonia. La organización

política y administrativa alcanzó un alto nivel de evolución en Mesopotamia, de lo cual son pruebas las tablillas que se han recobrado con escritos que señalan la existencia de un gobierno regido por un *Patriarca* y de un sistema de leyes. Uno de los reyes más antiguos de que se tenga noticia, llamado Sulgi, antes de la llegada de los semitas, había compilado un *Código de Derecho Civil y Comercial* en donde ya se hablaba de documentos comerciales como la letra de cambio, el endoso y el traspaso de obligaciones. También en este código se recogían disposiciones penales, que aunque crueles y brutales, constituyen un antecedente de los primeros sistemas jurídicos del mundo.

Hacia el año 2000 a.C., el rey Hamurabi de Babilonia realizó otra compilación de leyes, la más completa y avanzada que se conoce de estos tiempos, llamada el *Código de Hamurabi*. En este se regulaba la actividad económica, la vida civil, el derecho penal, el comercial y, también la forma de la administración del gobierno.

En la época en que gobernaba el rey Hamurabi, la región de Mesopotamia, seguía siendo principalmente agrícola. También la ganadería era próspera y en ella se ocupaba gran parte de la población. El Gobierno organizaba las rentas, ayudaba a los campesinos, legislaba sobre las hipotecas. El trabajo libre predominaba en la agricultura de Babilonia. Un antiguo documento sumerio indica que hacia el año 1800 a.C., la manufactura, la industria y las artes, habían alcanzado bastante desarrollo, lo cual imponía un tipo de organización del trabajo y una especialización de oficios, entre los que se encontraban, por ejemplo, los oficios de:

- Tejedores
- Bataneros
- Tintoneros
- Ceramitas
- Carpinteros
- Constructores de barcos
- Cerveceros
- Orfebres
- Joyeros
- Escultores
- Grabadores en marfil y madera
- Sastres
- Cirujanos

Esta clasificación de oficios que aparece en el Código de Hamurabi indica un desarrollo importante de la racionalización y especialización del trabajo y del auge de una actividad empresarial.

3. India

Una de las más antiguas referencias sobre la organización del trabajo en India se encuentra en el *Código de Manu*, 1.600 a.C., allí se decía, por ejemplo que "La mano del obrero es siempre pura mientras trabaja". Este Código contiene una recopilación de la jurisprudencia y de las instituciones de la India.

La organización de los indios contaba en la cúspide con una clase social poseedora de todos los privilegios, denominada *brahmanes*. André Gingras comenta que los brahmanes descendían de una tribu denominada *Los Arios* originarios de los Himalayas. Hacia el año 1500 a.C., se expandieron hacia el occidente³⁹

El pueblo indio se dividía en castas sociales, así:

- Los brahmanes, médicos, jueces, sacerdotes o poetas, con todos los derechos y privilegios.
- Los guerreros o chiatrias, de donde salían los reyes y altos funcionarios.
- Los vasias, dedicados a la agricultura, industria y comercio.
- Los sudras, sirvientes y jornaleros.
- Los parias que venían en último grado no podían habitar en las ciudades.

El rey provenía de la clase guerrera y era el amo absoluto cuyo poder estaba reglamentado en el *Código de Manu* y también por la clase sacerdotal que era mediadora en muchos aspectos de la vida de este pueblo.

La India estaba dividida en estados al mando de gobernadores sometidos al poder central. Este sistema garantizaba la uniformidad organizacional del gobierno.

4. Rasgos de la administración en la antigua China

Hacia el año 2000 a.C., se había iniciado el desarrollo de la civilización china, cuya historia ha sido difícil de reconstruir, toda vez que el pueblo chino permaneció aislado del resto del mundo por mucho tiempo. Además los historiadores e investigadores tropezaron con dificultades por lo complicado del idioma.

³⁹ Gingras, André. *Los fundamentos de la Administración en la Historia*. Edición de Gaétan Morín, San José, Costa Rica.

Del 1600 al 1027 a.C., floreció una cultura conocida como el período Chang-Yin, cuya organización política y administrativa denota que existía un gobierno matrarial.

De esta época es la compilación de normas conocidas como "*La Gran Regla*" o Código de leyes aplicables al gobierno y a los individuos. Este código se compone de ocho partes que tratan los siguientes asuntos de Administración Pública:

- De las provisiones
- De las comodidades
- De la educación
- De la hospitalidad (hoy derecho internacional)
- De los sacrificios
- Del trabajo
- De la justicia
- De los deberes militares

La antigua China evolucionó hacia una organización típicamente feudal. El país estaba gobernado por un gran número de príncipes que tenían mucho poder en el territorio que les correspondía, pero todos eran vasallos del rey, a quien rendían tributo. Varios siglos hubo de luchas entre los príncipes, que a veces formaban confederaciones para guerrear unos contra otros, hasta que alguno de ellos se hacía más fuerte e iniciaba un reinado hereditario, que se prolongaba por algún tiempo.

Hacia el año 551 a.C., apareció el filósofo Confucio. Su filosofía estaba dirigida a modelar los hábitos y el pensamiento del pueblo chino. Gran parte de sus enseñanzas las dedicó al arte de gobernar y a los asuntos de la administración.

De dichas enseñanzas quedan principios aplicables en administración de hoy, como los siguientes:

- Los gobernadores deben conocer ampliamente las condiciones del país. Este conocimiento les permite poner remedio a las calamidades naturales y solucionar los problemas sociales.
- Los problemas deben ser estudiados a fondo para poder resolverlos con amplitud, imparcialidad, desinterés y ética, buscando ante todo el bien común.
- Los gobernantes deben conocer lo que es el *bien público* y ejercer su oficio con vocación, sin preferencias ni parcialidad.
- El gobierno debe fomentar el bienestar económico del pueblo.
- Los gobernantes deben mantener siempre en su mente los asuntos que atañen al Estado y ejercer su función sin cansancio ni reposo.
- Los administradores deben instruirse en lo que son sus deberes y atender con esmero desde las cosas más pequeñas hasta las más importantes.
- Los funcionarios deben seleccionarse entre los más honrados y capaces.

- Unos 60 años a.C. los chinos adoptaron una legislación conocida como la *Constitución de Chow*. En esta constitución se decía que existen ocho factores que un gobernante debe tener en cuenta para desarrollar una buena administración. Estos factores son:
- *Organización*, o sea, una manera de ordenar los asuntos del Estado.
- *Funciones*, o sea, una manera de establecer objetivamente las actividades y roles en el Estado, para que se conozca lo que hacen los administradores y puedan ser comprendidos.
- *Relaciones*, o sea, las acciones que deben tomarse para lograr una buena cooperación.
- *Procedimientos*, o sea, determinación de los trámites y métodos para hacer las cosas y lograr eficiencia.
- *Ceremonias*, o sea, el establecimiento de ciertas formalidades que aseguren la continuidad del Estado.
- *Control*, o sea la vigilancia y supervisión de los procesos administrativos.
- *Sanciones*, o sea, la aplicación de castigos por el incumplimiento, omisiones e infracciones, a fin de mantener un correcto funcionamiento de la actividad estatal.
- *Registros*, o sea, la función de llevar una memoria de los hechos para que el gobierno pueda ser evaluado y supervisado.

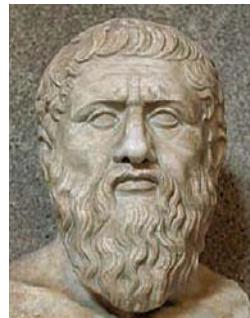
Al comparar tanto los postulados de Confucio como los factores señalados por Chow con los planteamientos de la administración actual, encontramos puntos similares que son relevantes y que nos permiten identificar en el pensamiento antiguo chino antecedentes válidos para la formación de la teoría y el quehacer administrativo de hoy.

5. Las teorías filosóficas y políticas de los griegos y sus relaciones con la administración

Es mucho lo que la civilización occidental debe a los antiguos griegos. Estos fueron matemáticos, economistas, políticos, artistas y profundos pensadores que legaron a la humanidad una herencia cultural nunca superada. Sócrates, Platón y Aristóteles aparecen en un primer plano como forjadores del pensamiento de occidente. En sus obras dejaron sus ideas sobre el origen y fines del Estado. Analizaron los conceptos de libertad, de justicia, de moral y de ética. Favorecieron las artes, el desarrollo industrial y el comercial. Discutieron acerca de las formas de gobierno y sobre las características y papel de los gobernantes y profundizaron en conceptos sobre economía, propiedad privada y organización social. Puede decirse que nada de lo que el hombre actual conoce o tiene posibilidad de conocer en los campos de la filosofía, las letras y las ciencias en general quedó por fuera del interés y análisis de los griegos.

Al aproximarnos a los pensadores, legisladores y gobernantes de aquel pueblo, podemos deducir teorías, principios y prácticas administrativas que constituyen antecedentes valiosos para las concepciones administrativas modernas.

Platón, quien vivió entre los años 427 y 327 a.C. en su libro *La República*, dejó varias enseñanzas sobre la *racionalización del trabajo*. Decía él que el hombre tiene necesidad de asociarse para ejecutar actividades porque nadie se basta a sí mismo, sino que requiere del concurso de otros.



Retrato *Busto de Platón*
Tomado de la página web:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Plat%C3%B3n>

Cada quien realiza su trabajo de acuerdo con sus aptitudes y es por eso que unos complementan el trabajo de otros. En este ejemplo se ve una idea del principio llamado de la división del trabajo que hoy día se aplica en varios niveles como son la sectorización económica, la producción especializada y la especificación de tareas individuales.

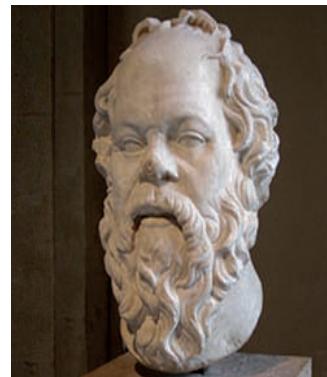
La división del trabajo genera la necesidad de una autoridad que coordine y dirija los esfuerzos de los individuos. De estas circunstancias surgen las organizaciones que, al reglamentarse, configuran la organización social y la organización del Estado.

La división del trabajo fue una preocupación de los griegos como base para concebir una estructura social administrable. Aristóteles, en su obra *La Política* indica que el Estado se compone de individuos que se agrupan por sus oficios como son:

- Los labradores, que con cultivos y ganados atienden la subsistencia de la sociedad.
- Los artesanos, clase dedicada a las artes cuyos productos son esenciales para la satisfacción de necesidades humanas.
- Los comerciantes, o sea los que venden y compran.
- Los mercenarios, guerreros extranjeros a sueldo.
- Los guerreros, que atienden la defensa del Estado.

Por su parte Sócrates, había indicado que el Estado se compone de las siguientes clases:

Tejedores	Pastores
Labradores	Negociantes
Zapateros	Mercaderes
Herreros	Albañiles



j Sócrates

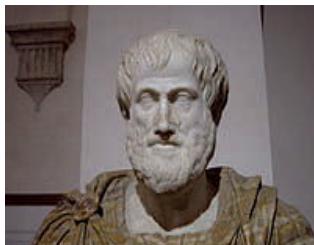
Tomado de la página web:

http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Socrates_Louvre._pg

Y comenta que en estos grupos en los cuales se percibe un ánimo jerarquizante, "es absolutamente preciso que haya un individuo que administre justicia y regule los derechos de cada uno". Añade que los políticos y los ricos son también indispensables porque los primeros deciden sobre los intereses del Estado y los segundos contribuyen a su sostenimiento. Adiciona a las clases anteriores la de los *Administradores de Estado*, que se consagran a las funciones de mando y dirección del servicio público, velan por los derechos de los ciudadanos y juzgan las contiendas particulares.

De lo anterior se pueden deducir esquemas de organización de las actividades humanas que indican una concepción administrable de la sociedad.

Fue Aristóteles el primero en plantear la organización del Estado en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial ⁴⁰



Busto de Aristóteles

Tomado de la página web:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Arist%C3%B3teles>

⁴⁰ Aristóteles. La Política, Editorial Universo S.A., Lima Perú, pp.160 a 161, 1993.

Muchos siglos después Montesquieu con base en las teorías de Aristóteles elaboró su teoría de las tres ramas del poder público, en la cual se fundamentan la organización de muchos. Estados en la actualidad.

Otro aporte griego a la administración aplicada al Estado es el análisis que Platón hizo de las diferentes formas de gobierno, agrupándolas y definiéndolas de la siguiente manera:

- *Aristocracia*: gobierno de los mejores, es decir, de los filósofos y sabios que por conocer la verdad y poseer el conocimiento del Estado pueden realizar un buen gobierno.
- *Oligarquía*: gobierno de unos pocos, en quienes se concentra el poder. Las oligarquías degeneran en intereses personalistas y en el afán de riqueza.
- *Monarquía*: bajo esta forma de gobierno se da la existencia de un pueblo que tiene un territorio y cuyo poder político está radicado en cabeza de un gobernante absoluto que, se supone, tiene a su cargo el bienestar de la sociedad.
- *Tiranía*: gobierno de una persona que se impone generalmente cuando la sociedad se disuelve y anarquiza.
- *Democracia*: gobierno por consenso de todos.

Tanto Platón como Aristóteles estudiaron las diversas formas de gobierno descritas, señalaron su origen, evolución, bondades y vicios. De sus análisis se han servido los filósofos, políticos, economistas y administradores para formular sistemas de gobierno y de administración de los Estados modernos.⁴¹

6. Aportes romanos a la administración

Las manifestaciones de la administración romana habría que investigarlas en los diferentes períodos de su historia, los cuales son:

- La *Monarquía*, desde la fundación de Roma aproximadamente en el año 573 a.C. hasta el año 510 a.C. gobernaban los reyes.
- La *República*, de 510 a.C. hasta el año 31 a.C. gobernaban los Cónsules.
- El *Imperio*, que va del año 31 a.C. hasta el 476 d.C. gobernaban los emperadores o césares.

⁴¹ Montesquieu, Carlos de Secondat, Barón de montesquieu. Nació en el Castillo de Bride, Burdeos, en 1689. En su principal obra titulada *El Espíritu de las Leyes*, desarrolló la teoría de los griegos sobre la subdivisión del poder político en tres ramas: Legislativa, ejecutiva y judicial. Veáse: *El Espíritu de las Leyes*, Editorial Albatroz, Buenos Aires.

Según la leyenda, los fundadores de Roma fueron los hermanos Rómulo y Remo. El primero, considerado como el primer rey, quiso que la ciudad se poblara y admitió en ella a fugitivos e inmigrantes de todas partes. Dado que allí carecían de mujeres, el rey organizó una fiesta e invitó a los pobladores de una región vecina. Acudieron en gran número y trajeron a sus mujeres e hijas. Los invitados procedían en su mayoría del país de los sabinos. Los romanos, durante la fiesta, asaltaron a los invitados y les raptaron las mujeres.

Este hecho se conoce como el *Rapto de las Sabinas*. Estalló una guerra entre romanos y sabinos la cual terminó cuando las mujeres mediaron en la situación y expresaron que estaban contentas con sus raptadores romanos que se habían convertido en sus nuevos maridos. Se concertó la paz entre romanos y sabinos y se acordó que formarían un solo pueblo gobernado alternativamente por reyes romanos y sabinos. Así, el sucesor de Rómulo fue el rey sabino Numa Pompilio, a quien se atribuye la organización del Estado y la más antigua ley constitucional.



Copia del *Rapto de las sabinas* de Juan de Bolonia en la Piazza della Signoria (Florencia, Italia), tomado de la página web: http://es.wikipedia.org/wiki/Rapto_de_las_sabinas

Se menciona el rapto de las sabinas por considerar que contribuyó de manera accidental, gracias al advenimiento de un rey sabino, a la iniciación para los romanos de una era de organización institucional del Estado, promovida por dicho rey.

Durante este primer momento de la historia romana, la ciudad fue adquiriendo todo su carácter. Las familias más antiguas constituyeron la estirpe *patricia*. Las nuevas gentes que llegaban eran los *plebeyos*. El poder estaba en manos de los patricios. Con el tiempo el pueblo se enfrenta con los patricios pidiendo derechos y participación en algunas funciones del Estado. Despues de años de lucha entre las dos clases sociales, cayó la monarquía con el último rey, llamado Tarquino el Soberbio. Empezó entonces el período de la República, durante el cual el poder fue asumido por dos gobernantes llamados *Cónsules* que asumieron todas las facultades de los antiguos reyes.

Durante el gobierno de los cónsules, la plebe luchó por obtener más derechos y logró que se crearan dos nuevos cargos llamados *tribunos* o representantes del pueblo.

Hacia el año 450 a.C. hubo necesidad de expedir una legislación para poder gobernar y ejercer la administración en forma más eficaz. El Senado Romano nombró una comisión de 10 miembros para este efecto compuesta por los dos cónsules, tres comisionados y cinco patricios. Los miembros de esta comisión son llamados los *Decenviros* quienes redactaron las leyes que debían regir en Roma. Estas leyes se conocen con el nombre de *Las Doce Tablas*, las cuales, sometidas a la consideración del pueblo, fueron aprobadas por éste. El último siglo de la República Romana, después de muchas guerras y conquistas, fue un siglo de revoluciones, coaliciones, dictaduras y tiranías que nacen y mueren rápidamente. Hacia el año 27 a.C. después del asesinato de Julio César, último cónsul de la época republicana, Octavio Augusto César asumió el poder absoluto y dio origen a la época del Imperio.

Desde la monarquía hasta la época del Imperio, el Estado romano se caracterizó por una organización de su administración pública traducida en una clara estratificación de cargos y dignidades, de la cual es una muestra la siguiente clasificación:

- *Patricios*: ciudadanos aristócratas y nobles, descendientes de los fundadores de Roma, cuyas familias constituyeron, con el tiempo, la aristocracia romana de la cual salían los reyes.
- *Gentes*: representantes de los patricios, en grupos aproximados de diez. Tenían la facultad de nombrar a los representantes de la curia.
- *Curia*: Era un cuerpo formado por representantes de las gentes con facultades para nombrar senadores y limitar la autoridad del rey.
- *Senado*: eran representantes de la curia. El senado se componía de aristócratas generalmente ancianos y tenía la facultad de nombrar al rey y vetar el nombramiento de militares, jueces y sacerdotes.
- *Ediles*: eran funcionarios públicos responsables del orden en las calles y mercados.
- *Pretores*: funcionarios que administraban la justicia civil.
- *Cuestores*: administraban los impuestos y finanzas.
- *Tribunos*: voceros del pueblo.
- *Tribunos militares*: jefes de contingentes compuestos por 1.000 soldados.

Un aspecto que contribuirá fundamentalmente a la administración moderna está constituida por el *Derecho Romano*, base de la organización del Estado y de la reglamentación de los derechos civiles, actividades y conductas de la sociedad. Tal ha sido su influencia, que en el presente la mayoría de los Estados se rigen por instituciones jurídicas cuyo origen se encuentra en el Derecho Romano.

En el Derecho Romano se encuentran los antecedentes de las instituciones políticas, las regulaciones sobre la familia y la sociedad, sobre las obligaciones y contratos civiles, sobre los contratos mercantiles y sobre el ejercicio del comercio, sobre la propiedad y la industria y sobre los procedimientos gubernamentales, las normas procesales y las relaciones de los particulares entre sí y de éstos con el Estado.

De todo lo anterior se concluye que los romanos hicieron un esfuerzo por establecer reglamentaciones del trabajo y de las actividades del Estado y que dejaron orientaciones y pautas para la administración de las sociedades subsiguientes.

→ Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Qué características administrativas pueden apreciarse en el Egipto antiguo?
2. ¿Qué vestigios podemos comentar de la Administración en Mesopotamia?
3. ¿Quién fue Confucio y cuáles fueron sus enseñanzas?
4. ¿Cuáles fueron los aportes de los romanos a la Administración?
5. Describa las palabras: aristocracia, oligarquía, monarquía, tiranía, democracia.

CAPÍTULO

11

Características administrativas en la Edad Media⁴²

El período conocido como Edad Media se ubica entre los Siglos V y XV de la era cristiana. Durante este tiempo, que comprende aproximadamente diez siglos, la sociedad europea, así como la de otros continentes, presenta unas peculiaridades que la distinguen.

Varios aspectos caracterizan esta época, entre los cuales se destacan:

- El feudalismo como sistema de organización política, económica y social.
- La formación de los gremios artesanales y de comerciantes.
- La aparición de los burgos o ciudades.
- La organización y expansión de la Iglesia Católica.

⁴² Sobre la Edad Media y su características políticas, sociales, económicas, administrativas, religiosas y culturales se puede consultar la página web: http://es.wikipedia.org/wiki/Edad_Media

1. Feudalismo

El feudalismo fue un sistema que surgió con la decadencia romana y la invasión de los pueblos bárbaros. Sus características más notables fueron:

- La formación de los feudos compuestos por tierras en donde ejercía su dominio un señor conocido con el nombre de señor feudal.
- La formación de una nueva clase llamada de los siervos de la gleba. Esta denominación, en la Edad Media, se daba al siervo adscrito a la tierra, y se vendía junto con ella. Los siervos de la gleba eran mejor administrados que los esclavos debido a la intervención de la Iglesia.

La residencia del señor era generalmente un castillo, donde vivían su familia, los criados y siervos que tenía a su servicio. Un feudo se dividía en: tierras señoriales, tierras censuales y tierras comunales.

- Las *tierras señoriales* eran explotadas directamente por el señor y allí tenían que trabajar los siervos por lo menos tres días a la semana, como pago por la protección que les daba el señor. Los siervos vivían en caseríos o aldeas que estaban en las tierras del señor.
- Las *tierras censuales* eran las que el señor prestaba a los campesinos a cambio de tributos y protección.
- Las *tierras comunales* eran los bosques y pastos, áreas que explotaban en conjunto el señor y los habitantes de la aldea.

La comunidad feudal (familia del señor, criados, siervos, campesinos), formaba administrativamente una unidad llamada "Señorío" con jurisdicción propia, en la cual se incluía también un distrito eclesiástico o parroquia.

Las finanzas de los señoríos se alimentaban, de una parte, con el producto de las tierras que explotaban directamente y, de otra, con las contribuciones que cobraban dentro de su jurisdicción.

Los señores feudales estaban obligados a cumplir determinadas obligaciones con sus reyes. Esto era rendir vasallaje. La relación del vasallo con su rey se basaba en la fidelidad. A cambio de esta, gozaba de protección. Si cumplía con las obligaciones de vasallaje para con el Rey, podía ejercer su soberanía en sus dominios feudales, sin interferencia del monarca, lo que originó un sistema de *descentralización* administrativa muy generalizado que concedió a los señores gran independencia.

2. Los gremios artesanales y las asociaciones de comerciantes

La formación de gremios y asociaciones fueron otra característica de la Edad Media. Fue un modelo de organización y distribución del trabajo. Surgen estas asociaciones cuando se consolidan las ciudades o burgos, en las cuales predomina la actividad comercial y el trabajo doméstico y artesanal, mientras que en los feudos la actividad está circunscrita al trabajo de la tierra. Los gremios de comerciantes y de artesanos se denominan guildas.

La estructura de los gremios de artesanos comprendía a los maestros, aprendices y jornaleros. El maestro era el miembro más experto del grupo.

El aprendiz era el joven que aprendía determinado oficio con un maestro experimentado, al cual era confiado por sus padres. Recibía educación técnica y también moral y social, pues se trataba de hacer del aprendiz una persona socialmente útil e industrialmente hábil. El aprendiz vivía en la casa del maestro como un miembro más de la familia y era alimentado y vestido por aquél. El maestro, a su vez, podía castigarlo y corregirlo. El aprendizaje duraba, según el oficio, de tres a doce años y cuando terminaba con éxito, el aprendiz podía ser jornalero, es decir, trabajar por un salario. Mientras trabajaba de jornalero ya era candidato a maestro. Debía realizar una obra maestra para obtener el reconocimiento del título de *maestro*.

Los gremios tenían sus propios estatutos por los cuales se regían y ejercían el control de la industria artesanal y comercial.

3. El burgo medioeval

Durante la Edad Media y a medida que el comercio y la artesanía fueron tomando auge se formaron los burgos o ciudades. El burgo se convirtió en el centro de la manufactura y del comercio, y así se fue separando el trabajo entre la ciudad y el campo. Los habitantes del burgo o ciudad se llamaron burgueses. Los del campo eran los siervos, clientes y campesinos que vivían en los feudos de los señores. Los señores tenían gran influencia sobre los burgos, pero a medida que éstos crecieron se fueron independizando de los señores y se dieron su propio gobierno.

El burgo medioeval estaba conformado de la siguiente manera: la ciudad propiamente, estaba situada dentro de las murallas. La parte fuera de las murallas se denominaba suburbio. El radio de acción del burgo se extendía, generalmente, al territorio circundante en unos 4 km.

En cada burgo había una *comuna* (especie de cabildo) elegida por los estamentos de la ciudad. Era una especie de junta que administraba los servicios de la ciudad. Estas comunas actuaban también como tribunales o cortes para hacer justicia. La ciudad era gobernada por el *burgomaestre*.

4. La Iglesia Católica

Después de la caída del Imperio Romano, la Iglesia Católica consolidó su poder especialmente entre los pueblos europeos, en donde, prácticamente, fue ella la que ejerció más influencia en el desenvolvimiento de la vida política, religiosa, económica y cultural.

En lo que respecta a su organización administrativa, la iglesia llegó a configurar un sistema centralizado, con un jefe a la cabeza, el papa. Despues del papa está el obispo y despues del obispo está el párroco. La iglesia constituyó un sistema administrativo muy extenso. Ejerció, por muchos siglos, el gobierno eclesiástico y también el gobierno civil dentro de los territorios que poseía.

Las características sobresalientes del sistema administrativo de la iglesia fueron:

1. El desarrollo de un sistema de autoridad jerarquizada por niveles de mando: papa, obispo, párroco.
2. La promoción sistemática de sus autoridades con base en rangos y méritos.
3. Controles descentralizados con base en la distribución geográfica.
4. Formación especializada de sus miembros.
5. Utilización de asesores y consejeros por áreas específicas.
6. Distribución del trabajo en tribunales y organismos especializados.

En la época de la Edad Media, miembros de la iglesia fueron también señores feudales y ministros y consejeros de los reyes en aspectos económicos y políticos.

5. Fundación y administración de comunidades religiosas

Otra característica de la Edad Media fue la fundación y organización de comunidades religiosas. Los monjes medievales conservaron y transmitieron métodos romanos para el cultivo del campo y la cría de ganados, favorecieron las industrias, fueron artesanos, construyeron diques y canales, abrieron caminos y administraron los monasterios que, en muchas ocasiones, fueron centros de industrias agrarias, manufactureras y artesanales de gran magnitud.

→ Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continúe con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Cuáles son las características administrativas durante la Edad Media?
2. Describa las características principales del sistema feudal.
3. ¿Qué eran los gremios y cuáles fueron sus principales características?
4. ¿Cuáles fueron las religiones que tuvieron mayor expansión durante la Edad Media?
5. ¿Cuál fue el idioma más importante de la población europea en la Edad Media?
6. ¿Cuáles fueron las modalidades y organizaciones de la iglesia católica durante la Edad Media?

CAPÍTULO

12

Manifestaciones de la administración en la Edad Moderna y en la época contemporánea

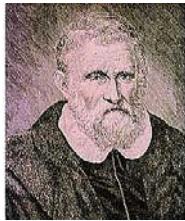
Los historiadores ubican el período de la edad moderna entre dos grandes acontecimientos: el Descubrimiento de América en 1492 y la Revolución Francesa en 1789. Los principales acontecimientos de la edad moderna son: el renacimiento, la reforma protestante; la revolución industrial, la formación de estados nacionales, el progreso de la ciencia, de la filosofía y de la política anterior a la revolución francesa. La historia del hombre posterior a la revolución francesa forma parte de la época llamada contemporánea. Los hechos acaecidos en ambas edades pueden o no coincidir exactamente con esta división del tiempo en que los historiadores parcelan estas dos épocas. Este período presenta características que son producto de fuerzas que impulsaron al mundo europeo, de finales de la edad media, como el cristianismo y el comercio.

El cristianismo, por ejemplo, proyectó su organización y su pensamiento a través de la edad media y moderna hasta nuestros días con energía y actividades notables.

Igual puede decirse del comercio, el cual se incrementó enormemente después de las Cruzadas que pusieron en contacto el mundo europeo con el medio oriental.

te. El auge comercial de Europa se complementaría luego con los viajes al Asia y al Japón, siguiendo las rutas que había explorado *Marco Polo*⁴³ y que sirvieron de estímulo a los viajes y descubrimientos del siglo XV y posteriores.

Es de anotar que, al comienzo de la edad moderna la actividad administrativa



se enfocaba, principalmente, a la organización de expediciones por tierra y por mar, a la realización de viajes comerciales y tráfico de mercancías, a la construcción de barcos, a la elaboración de manufacturas, mercadeo, financiamiento, bodegaje de artículos de toda clase que circulaban entre los países mediterráneos. Estos artículos llegaban del mediterráneo a territorios del norte de Europa, gracias a la actividad comercial.

Retrato de Marco Polo

Los viajes al Asia y el descubrimiento de América contribuyeron a aumentar esa actividad, que se prolongó e incrementó con la colonización de los nuevos mundos. La conquista y colonización influyeron en las formas de organización administrativa de los pueblos europeos. Las empresas de aquellos tiempos fueron de varias clases: desde las de tipo religioso que tenían como objetivo la conversión de los habitantes de los mundos descubiertos a la doctrina cristiana, hasta las que organizaban los reinos para la conquista de nuevos territorios, para la guerra contra otros reinos, y aquellas organizadas por particulares por su cuenta o con patrocinio de los reyes, o empresas mixtas que tenían como objetivo la exploración y obtención de metales preciosos o de materias primas que enriquecían los tesoros de los Estados y aumentaban el patrimonio de los particulares.

La conquista y colonización de los nuevos mundos cambió los hábitos y las costumbres. Se originaron nuevas actitudes políticas de los gobiernos, que influyeron en la organización de los Estados. La administración de tipo feudal fue desapareciendo al adquirir los reyes mayor poder. Este poder provenía de los nuevos recursos de ultramar que contribuyeron a crear nuevas industrias, a abrir nuevos mercados y a incrementar el poder financiero.

Como consecuencia de estos cambios se transformó la vida económica y se le abrió paso al mercantilismo.

⁴³ Marco Polo, *El libro de las Maravillas*, Ed. Plaza edición, Madrid, 2002.

1. El Mercantilismo

Se da el nombre de mercantilismo, al sistema económico que pone énfasis en el comercio entre naciones y entre éstas y sus colonias. Durante los siglos XVI y XVII fue notoria la actividad comercial, principalmente el comercio exterior, simultáneamente con el afán de riqueza representadas principalmente en metales preciosos.

Los descubrimientos geográficos del siglo XV, marcaron la transición de la edad media hacia otra época en que el mundo europeo se vio colmado de sorpresas. Nuevas tierras, nuevas confirmaciones de las teorías sobre la redondez de la tierra, el descubrimiento de pueblos hasta entonces desconocidos y el encuentro de riquezas insospechadas, transformaron las costumbres medievales y originaron una nueva mentalidad. La apertura de las minas de oro y plata del nuevo mundo y el acceso a nuevos recursos naturales estimularon el comercio y el desarrollo de economías basadas en el dinero.

La administración de dinero y de productos agrarios de las nuevas tierras, debilitaron el sistema de autoridad de la Iglesia, de las leyes canónicas, de las formas locales de organización y del mismo feudalismo.

El espíritu mercantilista se traducía en el afán de obtener utilidades. Se deseaba invertir en empresas lucrativas, hacer negocios, acumular metales preciosos, acrecentar la riqueza.

Hay tratadistas que señalan como causa impulsadora del espíritu mercantilista, al lado del descubrimiento de nuevas tierras y de la abundancia de riquezas, el cambio de la mentalidad de la sociedad europea especialmente en asuntos relacionados con la religión. La nueva filosofía protestante de Lutero⁴⁴ y de Calvin⁴⁵, cambiaron los conceptos y convicciones del hombre sobre su conducta social y su destino después de la muerte. Barnes, autor ya citado, en su obra "Historia de la Economía del Mundo Occidental", página 226, dice: *"El protestantismo y muy especialmente el calvinismo, estimularon grandemente el espíritu mercantilista como expresión del fanatismo religioso. El protestantismo, al contrario de la austeridad y pobreza predicada por la Iglesia Católica, promovió el espíritu del ahorro, la ambición económica, la adquisición de riquezas por medio de sagaces tratos y la libertad en toda suerte de operaciones económicas"*.

⁴⁴ Atkinson James, *Lutero y el Nacimiento del Protestantismo*, Editorial Alianza, 1984.

⁴⁵ Calvins John, Helm Paul, *Las ideas de Juan Calvino*, Oxford, 2004.

La moderna teoría y práctica administrativa bajo la cual funcionan las *Empresas de Negocios*, es decir las firmas comerciales de hoy, surgió no solamente de las conquistas, descubrimientos y colonizaciones, sino que se apoyó indudablemente en una nueva filosofía, es decir, en el nuevo espíritu protestante que era más amplio en cuanto borró la noción servil del trabajo y removió el concepto que consideraba el enriquecimiento personal como algo prohibido para el católico.

La mentalidad mercantilista, contribuyó a concebir un Estado fuerte, con una autoridad central que pudiera favorecer la expansión del comercio, proteger a los mercaderes, aumentar los tesoros del Estado y defenderse de la competencia y ataques de otros. A la sombra de esta nueva filosofía se iban desarrollando nuevos hechos que caracterizan la época mercantilista y que interesa conocer como antecedente de las prácticas administrativas actuales. Estos hechos son:

- Aparecen como entes las sociedades o *firms comerciales* con personería jurídica, diferentes a las personas naturales. Un ejemplo, fue la *Compañía de las Indias Orientales*, en Inglaterra.
- Surge en la sociedad un nuevo elemento: el empresario.
- Se organizan los bancos comerciales como el de Ámsterdam y el Banco de los Médicis con sucursales en toda Europa.
- Se introducen los sistemas de seguros y se fundan casa de moneda y de cambio.
- Se adoptan sistemas para garantizar deudas y financiar negocios, como *la letra, el pagaré* y otros instrumentos de cambio.
- Aparecen nuevos métodos de gestión empresarial, como la publicidad, los precios escritos en las mercancías, el uso del papel moneda.
- Se incrementa el trabajo en las fábricas y disminuye el doméstico y artesanal.

Durante esta época se introducen prácticas administrativas que forman parte de los antecedentes de la teoría de la administración. Las más conocidas se han denominado *Administración Cameralista* que se comenta a continuación.

2. El Cameralismo

El cameralismo fue un conjunto de técnicas, métodos y procedimientos administrativos practicados por asesores y funcionarios de los gobiernos alemanes, quienes trataron de que el Estado fuera más fuerte y eficiente.

El origen de la palabra, *cameralismo*, se encuentra en el vocablo alemán *Kamera*, que significa **cámara**.

La *cámara*, es el nombre dado a ciertas habitaciones y lugares de un palacio. Se dice por ejemplo: *la cámara de la reina*. Era también el lugar en donde se guardaban los tesoros del rey de los príncipes de los estados alemanes. Más tarde, la voz cámara se utilizó para designar el lugar del palacio en donde se reunían los funcionarios destacadas del reino para hablar de los asuntos económicos. Con el tiempo, la voz cámara se extendió dando origen a la expresión *cameralismo* para denotar un sistema de Administración de la Hacienda Pública y de las Finanzas del Estado o conjunto de reglas acordadas por estos funcionarios tendientes a lograr resultados tales como:

- Fortalecimiento del Estado y centralización de la administración económica y financiera.
- Tecnificación de las cuentas y registros del tesoro y de la hacienda pública.
- Mantenimiento de una situación financiera solvente y eficaz.
- Utilización de personal capacitado en los empleos del reino.
- Estricto control financiero mediante contralores especializados.

Los cameralistas se preocuparon porque se expedieran leyes, se reglamentaran las actividades, especialmente las mercantiles y se evitara la improvisación en el manejo de los asuntos gubernamentales. Procuraron también la simplificación de trámites oficiales y modernizaron del ceremonial del gobierno.

La administración estatal con enfoque mercantilista o comercial de los estados europeos tuvo varias consecuencias. Se formaron los grandes estados nacionales que incluían no solamente el territorio que tenían en Europa, sino también el de sus colonias. Estos Estados, apoyados en las riquezas y ganancias que se originaban en el comercio, en los derechos de aduana y en los derechos por las concesiones que otorgaban a compañías particulares que explotaban las riquezas de los nuevos mundos, desarrollaron además un fuerte espíritu nacionalista y un tipo especial de administración caracterizado por monarcas absolutistas y despotas, como lo fueron los de Inglaterra, Francia, Alemania, España, Austria, cuyos gobiernos practicaron una política administrativa que reforzó el mercantilismo. Estas fueron las notas más sobresalientes de esas políticas:

- Las colonias se consideraban como fuentes de riqueza y eran explotadas con la perspectiva de negocio y lucro.
- Las personas oriundas de las colonias no podían ejercer el comercio. Era un monopolio de la respectiva metrópoli.
- En las colonias se prohibió la industria manufacturera, las materias primas que venían de las colonias eran procesadas en cada estado europeo.
- Se restringió la importación de las colonias de productos acabados y se favoreció la exportación a ellas de manufacturas hechas en Europa.
- Se favoreció la extracción y comercio de minerales, como medio para incrementar la riqueza en forma de dinero.

- Los metales preciosos que provenían de las colonias, se consideraban como la forma más valiosa del tesoro de las naciones.

Se tomaron en aquel tiempo importantes determinaciones administrativas:

En Inglaterra se expidió un estatuto de *aprendices*, que introdujo la acción del Estado en la organización y reglamentación del trabajo y en el control de la vida industrial, es decir en las empresas.

En Francia se reavivaron las asociaciones gremiales para la construcción de canales y edificios y para la restauración de tierras.

En Alemania se hizo más fuerte la intervención del Estado en la economía y en las finanzas, bajo la doctrina de los cameralistas, la cual alcanzó su máxima aplicación en la primera mitad del siglo XVIII.

Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Describa las características económicas y sociales de la época mercantilista?
2. Cuáles son las principales manifestaciones, hechos o prácticas del mercantilismo?
3. Describa el origen y las características del cameralismo?
4. Que características tuvieron los estados en los cuales se aplicaba el enfoque mercantilista. Describa las relaciones entre los estados nacionales y sus colonias?

La revolución industrial. Antesala del desarrollo de la administración científica

1. El maquinismo y los inventos transforman los métodos de producción y de organización del trabajo

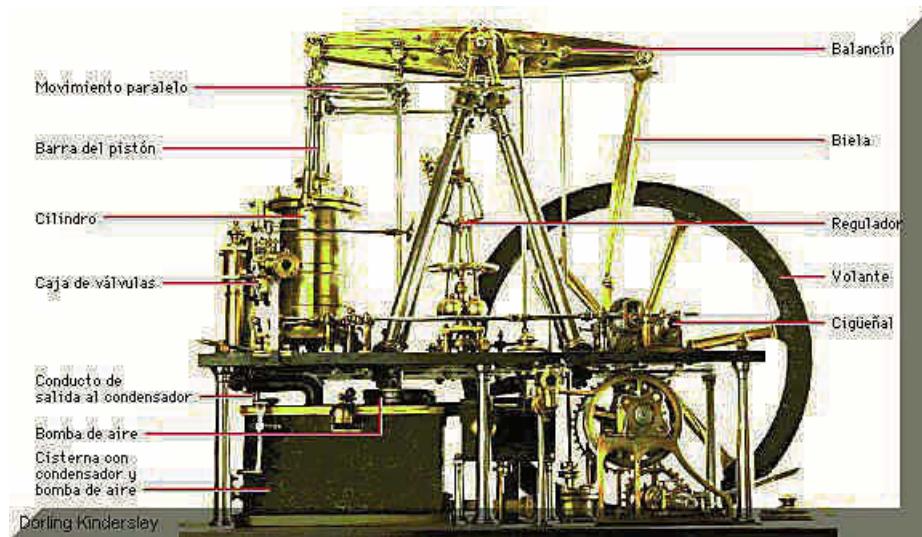
La *revolución industrial* se caracterizó por la utilización de las máquinas en lugar del trabajo manual. Este proceso de sustitución de trabajo humano por la maquinización de los oficios y la manufactura, originó cambios profundos en la organización del trabajo y transformaciones en la sociedad de los siglos XVIII y XIX.

Esta época comienza con la invención y aplicación de la máquina de vapor en la segunda mitad del siglo XVIII.

En su obra *Introducción a la Teoría General de la Administración* Idalberto Chiavenato⁴⁶ señala que la aplicación de la máquina de vapor a la producción originó

⁴⁶ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p.21

una nueva concepción del trabajo y modificó completamente la estructura industrial y comercial de la época, provocando en los órdenes económico, político y social, cambios tan rápidos y profundos que en un lapso aproximado de un siglo fueron mayores que los ocurridos en el milenio anterior.



Máquina de vapor de James Watt.

La aplicación de la fuerza motriz a la industria presentó una serie de hechos cuya influencia continúa desarrollándose en nuestros días.

La aplicación de la máquina en los oficios y procesos de fabricación vino acompañada de otros muchos inventos y adelantos científicos de esa época entre los cuales pueden citarse los siguientes:

- Invención de la máquina de vapor por James Watt, en 1765.
- Aplicación de la fuerza de vapor en los telares y talleres artesanales, los cuales se convierten en fábricas.
- Aplicación de la fuerza de vapor en las máquinas de transporte.
- Aplicaciones de la energía eléctrica.
- Invención del telégrafo, por Morse, en 1835.
- Desarrollo de la industria del acero, en 1856.
- Perfeccionamiento del dinamo, en 1873.
- Invención del motor de combustión interna, en 1873.
- Invención del teléfono, por Graham Bell, en 1876.
- Fabricación de los primeros automóviles en Alemania, en 1880.
- Perfeccionamiento del neumático, en 1888.
- Invención del avión, por Santos Dumont, en 1906.

- Iniciación de la fabricación de automóviles en Estados Unidos por Henry Ford, en 1908.
- Uso del petróleo y del carbón como fuentes de energía motriz.
- Aplicaciones de la energía eléctrica en el alumbrado y en la industria.
- Desarrollo de la minería.
- Utilización de la imprenta.
- Construcción de ferrocarriles y canales y desarrollo de la navegación fluvial, etc.

Durante el largo período de la edad media, las personas trabajan dentro de un sistema organizado en corporaciones o gremios de oficios que se regían por sus propios estatutos. En estas asociaciones, todos se conocían. Los individuos debían seguir una trayectoria desde aprendices para llegar a artesanos y luego a maestros. El título de maestro era la consagración por haber llegado a dominar un arte y ser capaz de producir una obra perfecta, calificada por maestros y por las autoridades de la corporación. La revolución industrial, cambió el sistema y los individuos se convirtieron en obreros y tuvieron que ir a trabajar en las fábricas. No hubo una adaptación adecuada entre las dos situaciones sociales y se produjo el más brusco cambio en los procesos del trabajo, debido a causas, como las siguientes:

- La preferencia de la máquina al trabajo del artesano. La máquina producía con mayor rapidez, mayor cantidad y mejor calidad, haciendo posible una reducción en el costo del producto.
- La sustitución de la fuerza animal o del músculo humano por la mayor potencia de la máquina de vapor (y posteriormente por el motor) que permitía mayor producción y economía.

Sobrevino, de esta manera, una ruptura que llevó a la aparición de nuevas formas de producción y de utilización del trabajo humano. Así se modificaron también las relaciones entre los obreros y los dueños de los medios de capital. Aparecieron a su vez, nuevos estilos de dirección y nuevos comportamientos en donde la importancia que se daba a la máquina y a los procesos técnicos, dejó de lado casi todo miramiento humano hacia el trabajador.

La función administrativa que durante épocas anteriores se enfocaba más a las actividades gubernamentales o al manejo de problemas surgidos en el ámbito de las ocupaciones mercantiles y artesanales, tuvo entonces que enfrentarse, casi sorpresivamente y sin mediar una preparación previa, a toda una fenomenología desmesurada de cambios tecnológicos producidos por la creciente industrialización.

Mientras que, antes de la revolución industrial, la producción se hacía en pequeñas unidades domésticas, es decir en el taller familiar, la mecanización de la industria y la producción en gran escala transformaron sustancialmente los mo-

delos conocidos. El trabajo doméstico, tal y como se venía realizando, no pudo competir con las fábricas. Algunos de los pequeños talleres familiares, sofocados por el auge del maquinismo, desaparecieron. Otros, para sobrevivir, se mecanizaron o fusionaron con las fábricas las cuales crecieron paulatinamente, a medida que se fueron introduciendo en ellas los cambios tecnológicos.

El maquinismo originó una masiva mano de obra que en parte fue absorbida por las fábricas en crecimiento. La mano de obra sobrante se vio sin trabajo y sin el ingreso necesario para una digna subsistencia. Aunque la mecanización de la industria desplazaba mano de obra, el hombre fue sustituido únicamente en aquellas tareas que se podían automatizar, y que generaban una producción en serie. Pero la producción masiva mecanizada exigía atender innumerables labores simples y repetitivas en las fábricas para las cuales no era necesaria una capacitación especial. Con el tiempo hubo la necesidad de grandes contingentes de obreros que se contrataban indiscriminadamente entre hombres, mujeres y niños.

La revolución industrial tal como se la concibe hoy, es un fenómeno económico y empresarial que se inicia en la edad moderna y continúa en nuestros días. Sin embargo, se suelen distinguir varias etapas en su desarrollo. La primera, comienza hace aproximadamente 230 años. Su nacimiento coincide con la introducción de instrumentos mecánicos en los talleres de hilados en Inglaterra hacia la segunda mitad del Siglo XVIII. Ya en 1733 se había utilizado la lanzadera inventada por el mecánico Kay, en 1738 y White y Sewis Paul, habían inventado los rodillos; en 1765 James Watt (Inglés), construyó un modelo de máquina de vapor como ya se digo. En 1780 varios telares de Inglaterra se habían mecanizado y utilizaban la máquina de vapor aplicando el modelo inventado por Watt.

2. Tres momentos de la revolución industrial

La máquina de vapor es el símbolo del comienzo de la Primera Revolución Industrial, fenómeno que recibió este nombre de los políticos, economistas y sociólogos que estudiaron los conflictos sociales originados por los cambios ocurridos en la sociedad como consecuencia de dicha revolución. Fue Federico Engels, quien lo utilizó por primera vez en un estudio sobre los problemas de la clase obrera en Inglaterra en 1845. La etapa conocida como *Segunda Revolución Industrial*, se hace coincidir con la aplicación de la energía eléctrica a la industria, la invención del automóvil, del aeroplano y el desarrollo de las comunicaciones telefónicas.

Se dice que actualmente la humanidad se encuentra en una etapa de *Post-Revolución Industrial* o tercera revolución, caracterizada por el descubrimiento de la energía atómica y las aplicaciones de la electrónica y de la cibernetica en las actividades de la sociedad.

3. Cambios y conflictos surgidos en la revolución industrial

Para el propósito de este libro, conviene destacar que durante la primera etapa de la revolución industrial, se originaron conflictos de toda índole pero especialmente en la organización y racionalización del trabajo y en la dirección de las empresas.

Antes de entrar a describir los avances y soluciones con los cuales se intentó dar respuesta a estos problemas, conviene sintetizar las características y consecuencias de la revolución industrial en los aspectos que tocan especialmente con modificaciones del sistema económico, las relaciones entre patronos y trabajadores, los cambios en las costumbres y la lucha de clases.

3.1 Cambios en la estructura económica

Simultáneamente con el desarrollo industrial se fue formando una clase poseedora del dinero y de los medios de producción. Es la clase capitalista llamada también burguesa.

El surgimiento del Capitalismo, fue favorecido por las doctrinas del liberalismo económico que predica la libertad industrial sin limitaciones. Esta libertad aplicada a las empresas y negocios se traduce en lo que se conoce como *libertad de empresa*. Filósofos y economistas del siglo XVIII, expusieron tal doctrina como réplica al intervencionismo del Estado. Estas doctrinas se conocen con las expresiones de: Laissez Faire, Laissez Passer.

3.2 Surgimiento de la clase burguesa

El surgimiento de la burguesía o gente habitante del burgo o ciudad, fue explicado en otra parte de este libro. Esta clase, a través de la historia, se fue convirtiendo en la clase mercantilista y adinerada cuya riqueza fue utilizada luego como capital para la industria, para el desarrollo del comercio y para las aplicaciones de los inventos. Con el correr del tiempo, los burgueses fueron los banqueros, los dueños de los talleres, de los mercados y más tarde los dueños de las fábricas y de los monopolios mercantiles.

En los siglos XVI, XVII y XVIII, la clase burguesa adquirió mayor preponderancia con el aprovechamiento de las riquezas de las tierras descubiertas.

La burguesía impulsó la navegación y el comercio entre las colonias y las metrópolis y obtuvo de los príncipes y reyes privilegios que podrían comprar con su riqueza y poder económico.

3.4 Surgimientos de la clase obrera

La clase obrera se formó:

- Con los campesinos desalojados de sus propiedades por los señores feudales y por los terratenientes;
- Con los habitantes de las ciudades que antes trabajaban en sus talleres y no pudieron competir con las nuevas fábricas mecanizadas, cayendo cada día en mayor pobreza y
- Por todas aquellas personas que para subsistir tuvieron que ir a buscar trabajo en las nuevas industrias originándose así una inmensa oferta de mano de obra que la industria no alcanzaba a absorber totalmente y la que empleaba era mal pagada y peor administrada como se verá más adelante.

3.4.1 Comienzo y desarrollo de la lucha de clases: aunque la existencia de ricos y pobres es una constante en la historia, el surgimiento de la lucha de clases entre los que tienen medios de subsistencia y los que no los tienen adquirió durante el siglo XIX y principios del XX la más notoria manifestación de lo que se ha llamado *la lucha de clases*.

Al comienzo de la revolución industrial, las primeras máquinas eran movidas por fuerza hidráulica. Por esta razón, muchas de ellas se localizaron en las orillas de los ríos. La máquina de vapor hizo posible la localización de las industrias en las ciudades o cerca de las minas de carbón, o de los grandes mercados o de lugares en donde se podía obtener mano de obra.

Estas circunstancias produjeron simultáneamente otros fenómenos:

- La aglomeración de gentes y familias alrededor de las fábricas dando origen a poblados tuguriales marginados de los procesos urbanos de la gran ciudad.
- La migración de campesinos a las ciudades y el aumento de la población urbana y despoblamiento del campo.

Esta migración sucedía por el desalojo del campesino presionado por los terratenientes que, amparados por leyes especiales, como fue el caso de Inglaterra cedían entonces sus posesiones sin ninguna contraprestación. Entonces los campesinos acudían a la ciudad con la expectativa de conseguir trabajo en las nuevas industrias.

- Tales fenómenos produjeron, como ya se dijo, una excesiva oferta de mano de obra que no la absorbía la industria. Los desocupados se empobrecían cada vez más, sin que en ese tiempo existieran leyes de protección social, ni políticas gubernamentales favorables al trabajador, ni normas protectoras del trabajo.

Ante la excesiva oferta de mano de obra, vino el abuso de la burguesía industrial contra la clase obrera o proletariado fabril. La explotación del trabajador, hombres, mujeres y niños, fue espantosa en algunos lugares: bajos salarios, jornadas excesivas, condiciones inhumanas de trabajo, capataces tiranos, castigos corporales, despidos injustos, violación de los más elementales derechos humanos, postularon la clase obrera mientras la burguesía gozaba de utilidades y lujo a costa del sufrimiento de aquélla.

Como consecuencia de esa situación se presentaron hechos muy inhumanos como los siguientes:

- Un padre mata a sus hijos porque no consigue con qué darles de comer. Una mujer es ahorcada por la misma causa. La gente muere de hambre en algunas partes, o es exterminada por la desnutrición y las epidemias.
- Gran parte de grupos proletarios sin trabajo degeneran en vicios, se convierten en mendigos y vagabundos, bandoleros y ladrones. El Estado dicta leyes drásticas como castigo a las manifestaciones delictivas y reprime brutalmente a la población en general pagando así tanto justos como pecadores.
- En Inglaterra, ante la penosa situación, los obreros pidieron al parlamento inglés que prohibiera el uso de las máquinas. Luego los pequeños fabricantes pidieron al gobierno el establecimiento de un salario mínimo. Otros llegaron a pedir la intervención del Estado en las relaciones obrero-patronales, lo cual fue considerado como contrario a los intereses de la clase burguesa que sostenía que mientras más libre fuera la industria respecto de toda fiscalización del Estado, tanto mayor será su florecimiento.

Avanzado el siglo XVIII, se había logrado un gran desarrollo económico en Inglaterra, Francia, Holanda, Alemania. Sin embargo, la situación se había logrado a costa de los sufrimientos y de la muerte de muchos cientos de artesanos y obreros.

No pudiendo defenderse la clase obrera por medios legales, apeló a la violencia: En algunas partes destrozaron las máquinas. Asaltaron fábricas. En 1779, 8.000 obreros hicieron añicos una fábrica en el Condado de Lancashire y en los años sucesivos el movimiento continuó a pesar de la represión gubernamental.

Simultáneamente con los hechos violentos, los obreros se fueron asociando. Surgió la lucha permanente proletaria. Aparecieron los movimientos huelguísticos. En 1796, se fundó en Salifax el *Sindicato de los Trabajadores de Tejidos de Lana* que apeló al terrorismo para intimidar a industriales y obreros no decididos. Esto llevó al gobierno a dictar leyes prohibiendo los sindicatos y las coaliciones.

En 1819, el gobierno inglés, masacró 11 obreros e hirió a muchos que celebraban un mitin en Manchester.

En la primera mitad del siglo XIX, el movimiento obrero se extendió a otros países como Francia, Alemania, Rusia, con repercusiones en muchos otros.

4. Las nuevas ideologías y doctrinas

En este proceso de diferencias entre obreros y patronos, aparecen también las grandes ideologías liberales y socialistas. La ideología burguesa liberal que predica, que *todo hombre tiene el derecho indiscutible de emplear a su antojo su capital y realizar el trabajo*. Sus representantes más notables son Adam Smith y David Ricardo. Creían ellos que era posible reconciliar las dos clases sociales mediante la competencia.

La ideología del socialismo científico que predicaba el hundimiento del sistema capitalista y el triunfo del proletariado, mediante la abolición de la propiedad privada. Los representantes más importantes son: Carlos Marx, Federico Engels y Lenin. Perfilaron ellos el modelo del futuro del sistema comunista que imperó en Rusia desde 1917 y que fue practicado, primero, en la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas y que trató de extenderse por el mundo durante el Siglo XX.

5. La expansión de la revolución industrial y de los conflictos obrero-patronales

En el siguiente resumen, se puede ver cómo la Revolución Industrial tuvo lugar en diferentes países:

Inglaterra: se tiene a Inglaterra como cuna de la revolución industrial, por haber sido allí donde primero se aplicaron las innovaciones mecánicas y la energía de vapor.

Fue también en Inglaterra donde comenzaron a explotarse las minas de carbón para suministrar energía a las fábricas.

Francia: comenzó a finales del siglo XVIII. Al principio la mayoría de las industrias utilizaban la fuerza hidráulica. Al comienzo del Siglo XIX, se establecieron industrias movidas por vapor.

La organización fabril de esta época, contaba con manufacturas de tejidos de algodón, lana, sedas, lino, percales, papel, etc.

Con el desarrollo industrial también apareció allí la gran clase burguesa y el proletariado. También en Francia, se llegó a una situación de conflicto entre las dos clases y fueron frecuentes las huelgas e insurrecciones.

En 1830, se desató un gran movimiento obrero cuyo slogan decía: *vivir trabajando o morir combatiendo*.

Alemania: se prolongó más la época feudal y el fraccionamiento político. A comienzos del siglo XVIII, Alemania se dividía en 36 estados que estaban separados entre si por barreras aduaneras. Floreció allí también la industria textil y minera. La industria química alcanzó notables desarrollos. Con el tiempo surgió también el problema de la clase obrera.

En 1940, un periodista de Siberia, afirmaba que era común ver habitaciones estrechas en donde dormían 5 a 7 adultos y más de 10 niños. En las fábricas del Rhin, había niños de 6 a 8 años que trabajaban hasta 13 horas. Por esta misma época, se presentaban hambrunas y enfermedades que diezmaban la población. Muchos alemanes sin trabajo emigraban a Inglaterra, Francia, Suiza y América.

Simultáneamente con el progreso industrial se desarrolló el conflicto obrero-patronal. Se fundaron asociaciones obreras con el ánimo de lograr algunos derechos. En 1833 se fundó la *Liga de miserables*, cuyo nombre indica por sí mismo la situación. Los obreros, como en otras partes, pedían que se prohibiera el empleo de máquinas que según ellos les quitaba el trabajo. Hubo insurrecciones, huelgas y destrucción de fábricas.

Estados Unidos: las primeras máquinas y las primeras industrias fabriles datan del último cuarto del siglo XVIII, pero la industria encontró obstáculos para su desarrollo, debido a las restricciones y competencia con Inglaterra.

A partir de la Guerra de la Independencia 1783, siguió un desarrollo económico sostenido debido especialmente a la abundancia de recursos y a la introducción de máquinas en los estados del norte. Allí la industria se favoreció con la llegada de emigrantes europeos que aumentaban la mano de obra.

En el sur, se desarrolló la agricultura y la ganadería. La clase burguesa sureña se componía de emigrantes que llegaron a ser terratenientes poderosos, cuyas tierras eran cultivadas y atendidas por esclavos africanos.

De esta manera, Norteamérica tuvo dos polos de desarrollo: el norte más industrial con una clase burguesa capitalista y una clase obrera fabril. El sur con una clase burguesa terrateniente y una clase trabajadora compuesta por los esclavos.

La situación de los obreros en los Estados Unidos, fue similar a las de Europa. El movimiento obrero comenzó hacia 1830. En 1850 se habían fundado 26 sindicatos.

En la huelga sindicalista, iniciada el primero de mayo de 1886, en Chicago Estados Unidos, participaron más de doscientos mil trabajadores. La clase obrera venía solicitando una jornada laboral de 8 horas y en varias partes del país, otros obreros de otras fábricas venían solicitando, además, otras reivindicaciones. El segundo y tercer día continuaron los disturbios y los incidentes, hubo tumultos y riñas entre huelguistas y oponentes hasta que inesperadamente un explosivo estalló entre la multitud y fue entonces cuando la policía disparó contra el público produciendo seis muertos y varias decenas de heridos.

El 21 de junio de aquel año se inició el juicio contra los huelguistas; 31 de ellos fueron a prisión y 8 fueron condenados a muerte y varios a trabajos forzados.

El 1º de mayo se celebra hoy en muchos países en memoria de la huelga y de los trágicos acontecimientos en Chicago. También se denomina como día del Trabajo. La jornada laboral de 8 horas está establecida por ley, también en muchos países y esta celebración del 1º de mayo, es más una celebración de las conquistas de la clase obrera.⁴⁷

Rusia: comenzó el proceso de la industrialización hacia 1830 dentro de un acen-tuado feudalismo y severos sistemas de servidumbre que se prolongó hasta muy avanzado el siglo sin grandes cambios.

La burguesía Rusa fue una de las más favorecidas con privilegios obtenidos de los zares. Gran parte de sus ingresos provenían del comercio con países del oriente. La clase obrera como en otros países, se caracterizó por el aumento de sus componentes y su pobreza. Igual que en otras partes, fue sometida a largas jornadas de trabajo, bajos salarios y desprotección de sus derechos aún de los más elementales.

En septiembre de 1880, estalló una huelga de más de 2.500 obreros en Yarstevo, que fue aplastada por la policía. Estos movimientos continuaron en ascenso en los años siguientes.

⁴⁷ C. Rutten, *La doctrina social de la iglesia, tercera edición, Barcelona.*

Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Cuáles son las características principales de la revolución industrial?
2. La Revolución industrial produjo cambios en los métodos de trabajo. ¿Por qué?
3. ¿Qué cambios hubo en la población cuando no fue posible continuar con el trabajo en los talleres artesanales, sino en las fábricas?
4. ¿Porqué se inicio la lucha de clases?
5. ¿Qué acontecimientos se conmemoran el primero de mayo día del trabajo?
6. ¿Porqué nació el sindicalismo?

En busca de solución a los conflictos del capital y del trabajo

Durante más de siglo y medio, los conflictos entre patronos y obreros denominados guerra entre el capital y el trabajo o lucha de clases, fueron el punto crítico del mundo occidental. Alrededor de este problema se elaboraron ideologías políticas, se desataron contiendas nacionales e internacionales y aparecieron autores que plantearon propuestas que van desde la doctrina del “*liberalismo económico*”, apoyados en el derecho natural, hasta la teoría marxista que niega el derecho a la propiedad privada.

Todas las doctrinas, partían del fenómeno económico como factor central de la discordia y asignaban según su enfoque un papel al capital, un papel a la empresa, un papel al trabajador y un papel al Estado.

Los clásicos clasificaron la ciencia económica, como una disciplina que se ocupa del proceso de producción, distribución, circulación y consumo de la riqueza, esto es de los bienes. Como factores de la producción clasificaron la ***tierra, el capital y el trabajo***.

En todo este proceso de pensamiento, el trabajador como sujeto activo del trabajo y por consiguiente de la producción y como sujeto también con derechos a la distribución y consumo de los bienes para satisfacer sus necesidades, no fue tenido en cuenta de manera humana y racional. La lucha de los obreros y la lucha de clases, fue entonces intensa y a veces brutal.

Como propuesta de solución a esta lucha aparecieron varias doctrinas. La mayoría reconocía el problema de las desigualdades y de las injusticias generadas por el capitalismo. Una de ellas, conocida como la utopía socialista, estuvo representada por Claudio E. Saint-Simón, Carlos Furier y Roberto Owen. Creían ellos que era posible el entendimiento pacífico de las clases.

Saint-Simón publicó un libro titulado *Cartas de un vecino de Ginebra* -1802. Describía allí la posibilidad de un sistema que permitiera trabajar a todos los hombres. En 1825 escribió *El Nuevo Cristianismo* en el que propuso que la sociedad debería dedicarse a buscar una solución para los más pobres.

Furier y Owen abogaron en sus escritos por el proletariado. Decía Furier que el régimen capitalista debía ceder el lugar a un régimen social superior.

Tomás Moro, escribió *La Utopía* en donde imaginó el modelo de una sociedad feliz, armónica y justa, sin conflictos, que habitaba en una isla llamada precisamente Utopía.

La doctrina conocida como Socialismo Científico, está encabezada por Carlos Marx quien partiendo de las contradicciones expuestas en la doctrina de los utópicos, predió, con la cooperación solidaria de Federico Engels la lucha de clases como medio para llegar al tiempo del proletariado y al hundimiento del capitalismo. La doctrina Marxista evolucionó en Rusia hasta transformarse en una doctrina del proletariado que caló en las masas populares, siendo su esencia terminar con los conceptos de libre empresa y de propiedad privada. Así quedó trazada la recta de la futura sociedad comunista que alcanzó el poder en Rusia en 1917, implantando un Estado y un régimen totalitario que asumía el monopolio de los bienes de producción y de la propiedad privada, desapareciendo la libre empresa.

Como ninguna de las dos doctrinas, ni la capitalista, ni la comunista tenía cimientos firmes y justos era necesario buscar el pensamiento cristiano y el alivio de la clase obrera sin detrimento del derecho natural a la propiedad privada. La Iglesia Católica encabezada por el Papa León XIII⁴⁸, hizo el pronunciamiento que aclaró de manera enfática y filosófica los principios que deberían regir las relaciones en-

⁴⁸ Melgar, Luis Tomás. *Historia de los Papas*. Editorial Libsa, Madrid, 2005.

tre el capital y el trabajo, el derecho a la propiedad privada pero con limitaciones en función social.

El Papa León XIII hizo énfasis sobre la ética y la moral en el trato dado a los trabajadores y así mismo en mejorar las relaciones entre los trabajadores y los patrones que surgen de los procesos económicos y las funciones empresariales.

Esta posición o doctrina está expuesta en la encíclica papal Rerum Novarum⁴⁹ y otras encíclicas de los Papas y en los libros de los tratadistas católicos que han seguido estas enseñanzas. Por su importancia se mencionan algunos de estos escritos que son parte de lo que se conoce como doctrina social de la iglesia católica y que deben ser conocidos por los gobernantes, gerentes, empresarios y personal directivo de las organizaciones administrativas:

- Encíclica Rerum Novarum (De las cosas nuevas) de León XIII, 1891.
- Encíclica Quadragesimo Anno de Pío XI, 1931.
- Encíclica Mater et magistra de Juan XXIII, 1961.
- Encíclica Pacem in Terris de Juan XXIII, 1963.
- Encíclica Populorum Progressio de Pablo VI, 1967.
- Encíclica Laborem EXCERCENS de Juan Pablo II, 1981
- La Doctrina Social de la Iglesia de C. Rutten O.P, 1945.
- Mensajes de Juan Pablo II a los colombianos. Editorial Carrera 7a. Ltda., 1986.

1. Comienzos de la aplicación de teorías y métodos administrativos racionalizados como solución a los problemas de la organización y dirección de las empresas y de los conflictos del trabajo

Aunque la actividad administrativa la ha ejercido el hombre de todos los tiempos, el esfuerzo por estudiar el fenómeno y sistematizar la práctica administrativa hay que asociarlo con el proceso de la Revolución Industrial.

El desarrollo industrial planteó problemas de organización y mando que había que resolver para poder lograr eficiencia en el manejo de grandes cantidades de materias primas, producción a gran escala, almacenamiento, comercialización, transportes, registros y empleo de grandes números de obreros, etc.

⁴⁹ León XIII: Encíclica Rerum Novarum, de los casos nuevos, 1891.

Robert Owen citado anteriormente, introdujo en varias fábricas de Escocia, innovaciones tales como: creación de una tienda de abastecimientos para obreros; introdujo nuevos procedimientos y métodos para aumentar la producción y sosténía que debería administrarse mejor el personal. Esto era a principios del siglo XIX.

Charles Babbage, inglés, por la misma época del anterior, pensaba que era necesario capacitar a los trabajadores y hacer estudios sobre las diversas operaciones de un trabajo con el fin de emplear al trabajador según sus habilidades y destrezas; organizó el trabajo en líneas de montaje.

Henry L. Gantt: fue otro pionero de la época de Taylor. Es el inventor de las Cartas de Gantt que sirven para la programación y control de proyectos.

Frank B. Gilbreth y su esposa Lillian M. de Gilbreth. Se especializaron en los estudios de tiempo y movimiento e hicieron grandes aportes en este campo.

Henry Fayol (1841-1925). Trabajó en el campo de la teoría de la organización. Teorizó sobre las operaciones empresariales, las características del Administrador y desarrolló su teoría de la Administración positiva en el libro Administración industrial y general.

Frederick W. Taylor (1856-1915), fue el pionero en hacer experimentos formales de tiempo y movimiento y los aplicó en las fábricas como la Midvale Steel, Simonds Rolling Machine y la Bethlehem Steel. Desarrolló las primeras teorías sistematizadas sobre Administración Científica.

A Fayol y a Taylor se les considera como los padres de la Administración Científica o Clásica.

Los aportes de los anteriores autores y de otros muchos que le siguieron, constituyen el comienzo de la Administración como cuerpo de principios y de técnicas que configuran la teoría moderna administrativa que como se ve empieza a formarse dentro del proceso de la revolución industrial.

→ **Cuestionario de repaso**

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continúe con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. Durante la revolución industrial y como solución a los problemas laborales surgieron autores que expusieron sus teorías o doctrinas. ¿Cómo se llamaron esas doctrinas?
2. ¿Quién fue León XXIII y sobre qué aspectos escribió la encíclica Rerum Novarum?
3. Describa las principales surgidas durante esta época la utopía, el socialismo científico, la doctrina de la iglesia católica?
4. ¿A quiénes se considera padres de la administración científica o clásica?
5. Haga una síntesis de los conflictos obrero-patronales que se han originado en el proceso de la revolución industrial.

Manifestaciones de la administración en los reinos indígenas de América

Así como se ha dado una mirada al fenómeno administrativo en la prehistoria, la antigüedad, la edad media y la edad contemporánea en el viejo mundo, conviene mirar un poco el fenómeno administrativo en los reinos indígenas del nuevo mundo.

El fenómeno administrativo tuvo importantes manifestaciones en los pueblos precolombinos especialmente en aquellas culturas más avanzadas como la de los Aztecas de México, la de los Mayas de la península de Yucatán, la de los Chibchas del altiplano Cundiboyacense en Colombia y la de los Incas del Perú.

1. La Administración en el Imperio Azteca

El autor Víctor Wolfgang Von Hagen⁵⁰ en su libro *Los Reinos Americanos del Sol*, trae algunas descripciones que ayudan a deducir ciertas formas de la administración en el pueblo azteca. Destacamos los aspectos referentes a la organización

⁵⁰ Von Hagen, Victor Wolfgang, *Los Reinos Americanos del Sol*, Editorial Sabor, S.A., Barcelona, 1964, pp.67 y ss.

de la autoridad y del trabajo gubernamental que, como en todas las civilizaciones antiguas, se confunde fácilmente con la organización y práctica de los ritos religiosos y con las costumbres guerreras.

Cuando llegó Hernán Cortés en 1519, gobernaba Moctezuma II, quien había sido elegido por el Gran Consejo. Es decir, existía una especie de monarquía electiva.

La organización política y social de los aztecas al tiempo de la Conquista era la siguiente: una pareja de casados era una familia y formaba parte de un clan. Un clan era, pues, un agregado de familias. Los clanes tenían un consejo y un jefe. Veinte clanes aproximadamente formaban una tribu. La tribu tenía también su consejo formado por delegados de los clanes. Este consejo estaba compuesto por cuatro miembros que eran electores y también consejeros del jefe de Estado.

El jefe de Estado podía ser elegido de entre los hermanos del soberano anterior o de entre los sobrinos de éste. Escogían al que les parecía más valeroso y con mayores conocimientos.

La organización del trabajo entre los aztecas giraba alrededor de las actividades agrícolas, religiosas, recreativas, guerreras y de la construcción. El cultivo del maíz fue la principal actividad agrícola de los aztecas. Un campo o extensión de tierra cultivada de maíz se denominaba *milpa*.

La labor de cultivar maíz se hacía generalmente en forma de *acción comunal* es decir, se ayudaban las familias del clan. En la milpa también sembraban alubias y calabazas. Todo el proceso de desmonte, quemas, arreglo de la tierra, siembra y cosecha de estos productos duraba unos doscientos días. El resto de los días del año se utilizaban para hacer esteras, sandalias, canoas y armas. Luego todo esto lo llevaban al mercado para ser cambiado por otros productos.

Los aztecas tenían que pagar impuestos. El Consejo de la tribu distribuía las tierras entre los jefes de los clanes y éstos las repartían, a su vez, entre los jefes de familia. También se hacían reservas para sostener el culto y los gastos de guerra.

Había un registrador de tributos encargado de contabilizar los frutos que enviaban los clanes a los graneros centrales del gobierno. El grupo del clan era también responsable de reclutar mano de obra para las construcciones públicas.

La organización del trabajo comprendía también otros frentes: construcción de templos, edificios públicos y monumentos; construcción de diques, acueductos y carreteras. Los ingenieros, arquitectos, sacerdotes, ejército, artesanos, concubinas y guardianes estaban exentos del pago de tributos.

Gran actividad en el campo de los tejidos hubo en el pueblo azteca. Esta actividad correspondía a la mujer quien recogía el algodón, lo preparaba, hilaba, y tejía.

La cerámica ocupó importante lugar en la actividad de esta nación, lo mismo la construcción de casas.

Las actividades de los aztecas estaban enmarcadas en un calendario de 360 días distribuidos en 18 meses de 20 días cada uno.

Dentro de este calendario cabían los juegos que tenían un marcado sentido ritual o religioso y en veces mágico.

La guerra fue un imperativo de los aztecas; imponían tributos a los vencidos, única manera de conseguir algodón, brillantes plumas de ave, chocolate, oro y caucho que eran escasos en su suelo. También era una manera de obtener víctimas humanas para ofrecer a sus dioses.

Con el tiempo, los aztecas descuidaron la tierra y se dedicaron a construir ciudades-templos como la ciudad de Teotihuacan en las que aparecieron nuevas formas de organización del trabajo: arquitectos, escultores, lapidarios y artesanos. La sociedad pasó por las fases de ciudades-estado con ciudades satélites, habiéndose desarrollado más la ciudad de Tenochitlan la cual se hizo poderosa por sus clases sacerdotal y militar.

2. Vestigios de la administración en el pueblo Maya

Los mayas habitaron lo que hoy se denomina la península de Yucatán. Esta región abarca los países de Honduras, Guatemala, Norte del Salvador, Honduras Británica, Campeche Quintana Roo, Yucatán propiamente, Tabasco y Chiapas.

Los datos históricos de los Mayas se remontan a 2.000 y más años a.C. De estas épocas sólo hay deducciones de la cultura Maya por los tiestos que se encuentran de aquella civilización y por los monumentos de piedra esparcidos en el territorio.

Los mayas alcanzaron un gran desarrollo administrativo a juzgar por los vestigios que conocemos de sus actividades de todo orden. Una muestra de ello son las ciudades-templo. Estas eran sede del gobierno, sede del culto y centros comerciales y mantenían cierta independencia.

Los sacerdotes cuidaban los templos. Era una clase privilegiada que vivía de los productos y de los servicios de los agricultores. Alrededor del templo se organizaban las viviendas.

Cada familia maya recibía una parcela de 400 pies cuadrados que se dedicaba principalmente al cultivo del maíz. La tierra era de propiedad comunal. El cultivo de maíz era igual que en todas partes. Primero se contaban los árboles, luego se quemaban y después se sembraba el maíz. La cosecha se guardaba en depósitos subterráneos llamados chultunes.

Las sequías y las lluvias obligaron a los mayas a construir cisternas artificiales y a transportar el agua recogida durante las lluvias.

En el Popol Vuh⁵¹, libro sagrado de los antiguos maya quiches, se encuentran narraciones que contribuyen a formar una idea de los centros de mercado y de las etapas que antecedieron a la conquista.

Cada ciudad-templo era regida por un rey llamado Hombre Real o el Verdadero hombre. Era un gobernante con poderes absolutos y atribuciones divinas.

La monarquía era hereditaria. V. W. Von Hagen, señala que las ciudades sede de los monarcas eran inmensas y presuponen un alto grado de organización social. Administrativamente debe suponerse también un alto grado de planeación de las ciudades-estado. Era preciso organizar la mano de obra, organizar las fábricas de piedra y abastecimiento de materiales. Los artesanos tenían que ser adiestrados en sus respectivos oficios.

3. Los Incas

Según la leyenda, los Incas descendieron de las montañas hacia el valle del Cuzco. Este pueblo tuvo una organización imperialista. El primer líder fue Manco Capac quien organizó el Imperio.

Los Incas practicaron la guerra. Avasallaban a los pueblos. Si los enemigos se sometían, entonces se les daban ciertas consideraciones; si se sublevaban eran enviados al Cuzco como rehenes. También los Incas practicaron el destierro de pueblos enteros enviándolos a lugares que aún no estaban poblados.

⁵¹ Recinos, Adrián. Popol Vuh, Fondo de Cultura Económica, Bogotá, 1992, décima cuarta edición.

Pedro Cieza de León citado por Gingras escribió en el siglo XIX lo siguiente sobre los Incas:

"Produce envidia la manera de conquistar que tenían los Incas y de forjarlo todo en un Imperio, mediante una administración eficaz. El sistema funcionaba tan bien que cuando un inca entraba en una nueva provincia, al poco tiempo ésta quedaba transformada. Los que la habían conquistado por la fuerza eran advertidos de que debía infigirse el mínimo de daño a los vencidos, a sus bienes y a sus propiedades, según lo que había dicho el inca: éstos serán pronto de nuestro pueblo, al igual que los demás".

El Imperio inca alcanzó una extensión de unos 4.000 kilómetros a lo largo del Pacífico. Su idioma era el quechua.

Entre las manifestaciones de su ingenio administrativo figuran:

- Un sistema de caminos que unía los diferentes territorios con la sede del gobierno. Cada comunidad debía contribuir al mantenimiento de los caminos y puentes por medio de la *mita*. La mita era un servicio obligatorio no renunciable que los indios debían pagar al inca o emperador. De este modo lograron construir una red de 16.000 kilómetros de caminos que fueron el asombro de los conquistadores.
- Un servicio de correos, el más eficiente conocido entre los pueblos precolombinos. Se cuenta que duraba cinco días la transmisión de un mensaje entre Quito y el Cuzco. El principal objeto de los caminos fue el de mantener un servicio de correos eficaz. Los mensajes se transmitían por medio de relevos.

De esta manera el Inca estaba permanentemente informado del estado del Reino.

Víctor W. Von Hagen en su obra citada, describe el modelo político y, a la vez, económico de organización de los incas. Este modelo también servía de infraestructura administrativa para la organización del trabajo de la comunidad. Dice este autor que este modelo puede definirse como una estructura piramidal y decimal. *"En la base de la pirámide se encontraban los obreros. Diez obreros eran mandados por un capataz; diez capataces eran mandados por un jefe; diez Jefes que tenían, a su vez, un interventor que en realidad era el Director de la aldea. Esta jerarquía continuaba así hasta llegar al jefe de la tribu compuesta de diez mil trabajadores hasta el gobernador de una provincia"*. Las provincias formaban el imperio a cuya cabeza estaba el emperador.

La sociedad inca se estratificaba en clases sociales, así:

- Las grandes familias de los Incas constituían la corte. De estas familias provenían los emperadores.
- Los curacas eran gobernadores regionales.
- Los artesanos.
- Los campesinos agrupados en unidades o comunidades llamadas ayllu. En el imperio Inca, el ayllu constituyó una unidad social muy importante basada en la propiedad colectiva. En cada ayllu existía un jefe llamado Sinchi. Los sinchis se casaban con hijos de otros sinchis y así se formaban alianzas entre los ayllu que fueron muy benéficas.
- Los sinchis eran elegidos por un consejo de ancianos. El poder se ejercía con gran pomosidad. Los emperadores tenían poderes divinos. Todos los súbditos obedecían su autoridad la cual se transmitía a lo largo de una línea jerárquica estricta.

Así como en otros pueblos de América, entre los incas la construcción de ciudades y templos constituía una actividad de gran extensión. Se dice, por ejemplo, que la ciudad de Sacsahuaman se construyó en sesenta años y que en esta obra trabajaban constantemente unos 30.000 indios.

La extracción, corte, pulimento, transporte y manejo de la piedra en general eran actividades en las cuales aplicaban indudablemente un gran talento administrativo.

La industria minera fue otra actividad importante de los incas. Se regía por leyes precisas y utilizaban en su laboreo todas las técnicas metalúrgicas de fundición, martillado, soldadura, remachado y repujado. La plata era igualmente explotada en gran escala.

Las minas pertenecían al Inca y existía toda una organización para llevar las cuentas y controlar la producción minera. En las minas había funcionarios que ejercían control y vigilancia.

Los incas fueron también guerreros. Fue con base en sus conquistas como formaron un imperio hacia el siglo XI de nuestra era. El Valle del Cuzco en donde se inició su vida política con Manco Capac era estrecho. Las demás regiones andinas desde Argentina hasta lo que hoy es Colombia, estaban habitadas por tribus grandes y pequeñas de diferentes lenguas y costumbres, posiblemente provenientes de reinos preincaicos cuyos orígenes se pierden en el tiempo. Hacia el año 1500 los Incas habían conquistado ese vasto territorio de cerca de 900.000 kilómetros cuadrados y habían impuesto sus normas y costumbres administrativas. Cuando tomaban un territorio, elaboraban un censo de la población. Respetaban las costumbres y las lenguas locales pero los funcionarios tenían que aprender el quechua. Los caciques locales rebeldes eran condenados a muerte y los que se sometían eran llevados a las escuelas del Cuzco donde aprendían quechua y

la ideología del imperio; luego los devolvían a la tribu, la cual administraban siguiendo las normas que venían desde el Cuzco.

4. Los Chibchas

¿Cómo era el fenómeno administrativo entre los chibchas que habitaban el territorio colombiano a la llegada de los conquistadores? Las limitaciones impuestas para este trabajo no permiten profundizar en el tema. Esta es una inquietud que merece la atención de los investigadores en administración.

Considera el autor que la profundización en el conocimiento de las formas de administración indígena podría dar orientaciones útiles para la concepción de formas organizacionales y de racionalización del trabajo en situaciones artesanales, en actividades agroindustriales en pequeña escala, en la capacitación de microempresarios y en la formación de empresas solidarias. Los indígenas explotaron colectivamente ciertos recursos como la tierra y experimentaron modalidades de propiedad social que aún hoy pueden ser válidos.

4.1 La Nación Muisca



Representación orfebre de la antigua tradición del Zipa que, cubierto en oro, hace ofrendas a la diosa de la Laguna de Guatavita. En esta tradición está el origen de El Dorado.

Tomado de la página web <http://es.wikipedia.org/wiki/Chibchas>

Este pueblo habitó en lo que hoy se conoce como el altiplano colombiano o sea los departamentos de Cundinamarca y Boyacá principalmente. Hablaban la lengua chibcha por lo cual se les denominaba también *chibchas*. El idioma chibcha era hablado por otras tribus de Centroamérica, del Caribe y del sur de Colombia.

La palabra muisca significa *persona*. El país de los muiscas o chibchas comprendía lo que hoy son las regiones de Bogotá, Facatativá, Zipaquirá, Ubaté, Sopó, Guatavita, Fusagasugá, Pacho, Chiquinquirá, Tunja, Moniquirá, Sogamoso, Tenza, el Guavio, Fómeque, Cáqueza, Chipaque, Quetame, Ubaque y zonas aledañas, pero su influencia se extendía por el norte hasta Venezuela, por el sur hasta el Cauca, por el oriente hasta los llanos de San Martín y por el occidente hasta las riberas del Magdalena.

El autor Francisco Beltrán Peña⁵² Señala que la administración de los muiscas había llegado a un nivel alto de desarrollo. No tanto como la de los aztecas o la de los incas, pero si tenía unas características que indican que se había llegado a la estructuración del Estado. El Estado, es el fruto de un largo proceso de organización social, política y económica.

La nación muisca se inició con la formación de muchas tribus independientes al frente de las cuales gobernaba un cacique. Unos de estos caciques se hicieron más poderosos que otros.

A la llegada de los conquistadores el país de los muiscas estaba dividido en dos reinos más o menos soberanos: el reino del Zipa con sede en Bacatá que comprendía toda la región sur del país muisca y el reino del Zaque con sede en Tunja que comprendía la región norte.

El Zipa y el Zaque eran los más importantes soberanos de dos reinos en que se dividía la nación muisca.

El Estado Muisca se integraba por los siguientes estamentos:

- El soberano y su corte.
- Las tribus gobernadas por un capitán.
- El pueblo regido por caciques.

La administración muisca estaba encabezada por el soberano, seguían los capitanes y luego los caciques. Alrededor de ellos existían funcionarios estatales encargados de recaudar los impuestos y de otras funciones administrativas.

Las ocupaciones de los muiscas fueron esencialmente agrícolas. Existen evidencias de la planificación de la agricultura con base en un calendario. El principal producto fue la papa. Le seguían en importancia el maíz. Cultivaron también otros productos como los cubios, ibias, chugua, arracacha, batata y Yuca. La variedad de climas favorecía la diversidad de cultivos.

El hecho de que los muiscas estuvieron esparcidos en pequeñas aldeas en las laderas y en los altiplanos propició comercio e intercambio de productos de tierra fría y tierra templada.

La población muisca estaba estratificada en varias clases sociales. La clase dirigente vivía en casas grandes y bien construidas. Esta clase heredaba por línea materna rango y oficios. La clase de los nobles, emparentada con la familia del

⁵² Beltrán Peña, Francisco. *Los Muiscas*. Editorial Nueva América, Bogotá, 1983, pp.106 y ss.

soberano, ocupaba posiciones privilegiadas, la clase de los guerreros dedicada a la defensa de las fronteras; la clase eclesiástica estaba formada por los *jeques* o sacerdotes, los cuales se formaban en seminarios especiales.

4.2 El modelo de organización política, social y administrativa

En el *Manual de Historia de Colombia*, tomo I páginas 66 y siguientes⁵³, se concluye que en Colombia se operó un cambio fundamental en el desarrollo cultural de las agrupaciones indígenas. Hubo una transición de la sociedad igualitaria primitiva hacia los señoríos. Expresiones de estas formas de organización social jerarquizada existían hacia el siglo XVI, época de la conquista española. Los señoríos se designan con el nombre de *cacicazgos*.

En la obra se indica que:

"El modelo del cacicazgo muestra una combinación de ciertos rasgos que hacen de las sociedades de esta etapa un conjunto fácilmente diferenciable, tanto en el nivel tribal que les precede (o que se desarrolla al margen de éste), como del nivel tribal estatal que les sigue. El aumento de la población fue favorecido por la disponibilidad de recursos naturales y excelentes condiciones climáticas. Pero el crecimiento poblacional llevó a una mayor complejidad social; esta complejidad se expresa en una acentuada jerarquización social, caracterizada por la desigualdad tanto de individuos como de grupos enteros. Se instituyó el señorío junto con un sistema de linajes y prerrogativas generalmente hereditarias; alrededor de esta jefatura surge un grupo de familias de alto rango que ejercen los controles sociales, económicos y religiosos. La gradación de rango lleva al fenómeno de clanes cónicos y, a través de ellos, a sociedades piramidales de ancha base, sobre la cual se estructura el escalonamiento, a lo largo de varios estratos, hasta culminar en la persona del cacique".

Una caracterización de los cacicazgos es la diferenciación y especialización de los grupos sociales en administradores, políticos, chamanes, sacerdotes, artesanos, comerciantes, guerreros y otros más.

Esta nación desarrolló también las relaciones comerciales con regiones vecinas y alejadas. Fue importante el comercio de artículos suntuarios, el del oro y esmeraldas y de la sal. Se organizaron centros de mercados en varios lugares.

Las tierras de la nación muisca, fueron preferidas por los españoles para establecerse en ellas. La mayoría de los poblados indígenas fueron sustituidos por ciudades de arquitectura y aire español. En esta zona que se llamó el Nuevo

⁵³ Manual de historia de Colombia. Varios autores. Derechos de Autor reservados por Procultura, S.A., Impreso en los Talleres de Printer Colombiana, S.A., 1982.

Reino de Granada, florecieron las ciudades más importantes del interior del país como Bogotá y Tunja y es también la región de más alto mestizaje del español y el indio.

→ Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Cuáles eran las culturas indígenas con mayor desarrollo en la época del Descubrimiento de América?
2. ¿Cómo era la organización y administración en el pueblo maya?
3. ¿Describa los rasgos administrativos de los Incas.
4. ¿Cómo era la administración y la organización de los muiscas o chibchas?
5. ¿Qué característica tenía la propiedad en los pueblos indígenas?

Tercera parte

*La administración científica o
escuela clásica de la administración.
Principales autores y sus aportes*

16. La administración científica de Taylor.
17. La administración industrial y general de Henri Fayol.
18. Ciclos del proceso administrativo.

INTRODUCCIÓN

Se denomina Escuela Científica o Escuela Clásica de la Administración el cuerpo de principios, postulados, técnicas y teorías administrativas que se vienen estudiando, aplicando y experimentando a partir de las investigaciones, observaciones y modelos propuestos por el Ingeniero Industrial americano Frederick W. Taylor y el Ingeniero de Minas francés Henri Farol y al grupo de seguidores y críticos de sus teorías.

Estos autores tomaron el fenómeno administrativo como objeto de estudio y tanto los procesos del trabajo como la organización de las empresas se sometieron al análisis metódico, llegando, en ambos casos, a conclusiones, pautas y proposiciones que constituyen los fundamentos de la teoría administrativa actual.

Taylor afirmó que cada operación administrativa debe racionalizarse de tal manera que ésta pueda ser ejecutada científicamente. La suma de principios y técnicas sobre cada operación y sobre cada proceso constituyen la administración científica. Esta racionalización debe abarcar tanto el trabajo del obrero como el del personal directivo.

Hizo también observaciones sobre las actitudes y el comportamiento de patronos y obreros y dedujo que el sistema de sus relaciones no conducía a una administración eficiente, porque cada estamento tenía intereses opuestos. El objetivo de los patronos era obtener máxima utilidad, máximo provecho de su capital y de sus empresas, mientras que el trabajador quería obtener mejor salario y más privilegios.

Entonces a partir de sus investigaciones fundamentó sus conclusiones en el principal postulado de la Administración Científica que descubrió así: "El propósito de la administración es lograr la máxima prosperidad para el patrón, al mismo tiempo que se obtenga máxima prosperidad para el obrero".

Por su parte Henri Fayol dedicó mayor énfasis al estudio de la organización de las empresas y desarrolló un modelo de funciones comunes a todas ellas. Su mayor aporte, fue haber identificado el proceso administrativo que se integra con las funciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estas funciones son las propias del proceso administrativo, a partir de las cuales se puede construir el modelo de actividades que corresponden al administrador o director de empresas.

Formuló una teoría sobre la función directiva y sobre las características del administrador y describió una serie de principios y de postulados que son aplicables en cualquier actividad administrativa pública o privada. Fayol llamó a su teoría, administración positiva.

Tanto Taylor como Fayol, tienen seguidores y críticos. El desarrollo de sus teorías o el análisis de ellas han conducido a nuevas investigaciones que, en general, confirman sus proposiciones y modelos o los enriquecen con otros avances científicos que han dado origen a nuevos enfoques o escuelas administrativas modernas.

Antes de entrar al estudio de la Escuela Clásica, justo es reconocer aquí, que hubo precursores de esta escuela que se esforzaron por lograr la eficiencia empresarial y por mejorar las condiciones de vida del trabajador. Mención especial merecen los siguientes:

Robert Owen (1771-1858). Fue gerente de varias empresas en Escocia. Introdujo reformas en las relaciones obrero patronales. Construyó viviendas para los trabajadores. Organizó un comisariato en donde se les vendían artículos baratos. Evitó el trabajo de los niños y organizó escuelas para éstos. Evaluaba frecuentemente a los trabajadores y sus calificaciones eran exhibidas por medio de tablas de colores con lo cual los obreros podían saber el resultado de su evaluación. Owen fue llamado el *reformador*. Sostenía que la mejor inversión era la que se hacía para lograr la capacitación y motivación del trabajador.

Charles Babbage (1792-1871). Hizo, con base en sus observaciones personales, varios comentarios sobre la manera de mejorar las industrias. Destacó la importancia de dar participación al trabajador en las utilidades de las empresas. Propuso reformas en los procesos de la producción y teorizó sobre uso de herramientas, el consumo de materias primas, la relación insumo producto y la necesidad de la investigación aplicada para lograr soluciones que beneficien a la sociedad.

Adam Smith. Es uno de los primeros autores que en el siglo XVIII sentaron las bases de la moderna economía. La obra más conocida de Adam Smith se titula, *La Riqueza de las Naciones*, publicada en 1776. Como otros autores de su tiempo, se preocupó por analizar el sistema de organización industrial y se atribuye a él, aunque no de manera exclusiva, el haber teorizado sobre la división del trabajo. El análisis de este fenómeno lo exemplificó con sus observaciones en una fábrica de alfileres. Concluyó que no obstante los inconvenientes de la división del trabajo, este produce en todos los oficios un aumento proporcional de la capacidad productiva y expresó que las ventajas de la división del trabajo son:

- Aumento de la destreza del obrero en su tarea.
- Reducción del tiempo para efectuar cada trabajo.
- Utilización de nueva maquinaria inventada por los trabajadores.

En los capítulos siguientes, se hace una exposición sobre los trabajos, postulados, principios y teorías de Taylor y de Fayol considerados como los fundadores de la escuela clásica de la administración. Se señalan las aplicaciones de sus postulados y modelos y se propone el método de Administración Científica mediante la ejecución racional de los ciclos del proceso administrativo; o sea un esquema de actuación de los gerentes y directores de empresas.

CAPÍTULO

16

La administración científica de Taylor⁵⁴

1. Generalidades

La escuela clásica de la administración se caracteriza por la formulación de sus principios y por la elaboración de una teoría administrativa basada en la investigación del fenómeno administrativo.

Pues bien, cuando se habla de cuerpo de conocimientos y principios científicos aplicables en la administración de empresas, tenemos que remitirnos a la obra de Taylor por ser uno de los clásicos que iniciaron el acopio de experiencias y observaciones sobre el trabajo y la necesidad de mejorar el funcionamiento de la gestión empresarial.

La obra de Taylor se fundamenta en el concepto de que las diversas actividades que se ejecutan en las empresas deben realizarse racionalmente, aplicando métodos científicos. A esta posibilidad de racionalización se llega si previamente se

⁵⁴ Taylor, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, N.Y.

estudian todas las operaciones con el fin de establecer cuales son sus características y deducir los mejores métodos para ejecutar cada una de ellas. Este estudio de las operaciones industriales debe conducir a formular conclusiones que permitan mejorar la eficiencia del trabajador que las ejecuta. De esta manera se forma una teoría administrativa sobre la organización, la racionalización y supervisión del trabajo que Taylor llamó "Principios de Gestión Científica"⁵⁵

Taylor puso énfasis en la importancia de la coordinación de las unidades de una empresa para que, al evitar un funcionamiento desarticulado. La buena coordinación redundaba en la disminución del despilfarro industrial y de la ineficiencia laboral. Para alcanzar esa armonía es necesario controlar rigurosamente cada una de las operaciones del proceso industrial. De esta manera se puede reforzar lo que se está haciendo correctamente y corregir las desviaciones o fallas que se vayan detectando en el trabajo.

Taylor señaló que la dirección de una empresa debe considerarse, en sí misma, como un experimento científico de cuyos resultados se puedan deducir principios y modelos administrativos que al aplicarlos mejoran la eficiencia empresarial.

2. Quién fue Taylor

Frederick W. Taylor nació en German Town, Filadelfia, Estado de Pensilvania, en el año de 1856. Sus padres lo enviaron a estudiar a Francia, en donde hizo sus primeras letras. Pensó seguir estudios de Derecho en la Universidad de Harvard, pero le sobrevino una enfermedad en los ojos y tuvo que aplazar la iniciación de su carrera.

A causa de no poder seguir sus estudios fue a buscar trabajo y lo consiguió en un taller de mecánica que había cerca de su casa. Allí permaneció durante tres años y aprendió el uso de las herramientas y el diseño y elaboración de modelos para la fabricación de las mismas. A los 22 años entró de jornalero a los talleres de una compañía llamada Midvale Steel Works, en donde se destacó por sus capacidades y aptitudes. Fue ascendiendo rápidamente y en seis años pasó de jornalero a ingeniero jefe, ocupando sucesivamente los siguientes cargos: Jornalero, encargado de los tornos, ayudante de sobrestantes del taller mecánico, sobrestante, maestro mecánico, Jefe de delineantes, Ingeniero jefe.

Durante este tiempo - dado que su vista mejoró - se matriculó en una escuela nocturna con el ánimo de estudiar Ingeniería, carrera para la cual había demostrado aptitudes durante sus años de práctica. De esta manera pudo continuar trabajando de día en la empresa a la que estaba vinculado.

⁵⁵ Taylor Frederick W. *Principios de administración científica*, 1911

3. Taylor y sus investigaciones

A los 23 años desempeñaba el cargo de sobrestante. A partir de este empleo comenzó a investigar el trabajo que ejecutaban los obreros y sus relaciones con los patronos, de sus estudios concluyó que había muchas fallas como las siguientes:

- Deficiencia en la organización del trabajo.
- Desaprovechamiento de la maquinaria y de los equipos.
- Desperdicio de la mano de obra debido a la rutinización o repetición de movimientos y operaciones innecesarios.
- Bajo rendimiento de los operarios.

Con base en estas observaciones inventó un nuevo método para cortar metales y escribió una obra acerca de esta materia en la cual consignó los principios y las técnicas para mejorar la fabricación y el uso de las herramientas.

En 1901 se retiró de las actividades destinadas a ganar dinero y se dedicó al perfeccionamiento de sus principios y a la divulgación de su obra.

Entre las obras publicadas por Taylor merecen especial mención las siguientes: *Administración de Talleres y Principios de Administración Científica*.

Con estas publicaciones Taylor echó los cimientos de la nueva ciencia del trabajo que constituye uno de los fundamentos de la administración moderna, la cual, según comentaristas autorizados, es la ciencia nueva más importante del siglo XX.

4. El ambiente industrial en la época de Taylor

Para comprender la importancia de los estudios y experimentos de Taylor conviene recordar un poco las características de su época. Ya vimos en el capítulo anterior los conflictos sociales originados durante el proceso de la revolución industrial. Taylor fue consciente de estos conflictos y tuvo la idea de que muchos de los factores que los originaban podrían remediarse con la racionalización del trabajo. Partió de la hipótesis de que al mejorar la eficiencia industrial se mejorarían las relaciones obrero-patronales, además de lograrse muchos otros beneficios.



Retrato de Frederick Winslow Taylor

Taylor comprendió que las características de la producción industrial de ese entonces, eran todo lo contrario de lo que puede llamarse producción eficiente. Los empresarios creían que el mejor indicio de una buena administración consistía en mantener la nómina de salarios lo más baja posible con el fin de obtener buenas utilidades. El trabajo humano se consideraba como una mercancía sometida a las leyes de la oferta y la demanda, lo cual generaba la competencia desleal entre los trabajadores. Para defenderse de la explotación y como respuesta al maltrato y bajos salarios, los obreros formaban sindicatos y aumentaban las exigencias de mejores condiciones y salarios. En esta lucha hubo una sensible reducción del rendimiento del obrero impuesta por los sindicatos.

Quien se arriesgaba a producir un tornillo más del número previamente acordado por las uniones de trabajadores, tenía que abandonar el trabajo por las buenas o por las malas. Así se defendían los trabajadores de la explotación patronal porque, si uno de ellos demostraba que era capaz de una mayor producción, los patronos exigían que los demás rindieran por igual sin mejorar el salario. Esta situación contribuyó a la polarización de las diferencias entre patronos y obreros.

Taylor aplicó todo su interés al estudio de esta situación industrial y observó que las fallas administrativas eran las que más influían en el funcionamiento de las industrias y en los conflictos laborales. Sus análisis lo llevaron a concluir que había problemas como los siguientes:

- Intereses opuestos entre patrones y trabajadores,
- Desigualdad en el grado de desarrollo de los varios factores que constituyen la administración. Podía haber, por ejemplo, un buen desarrollo de los procesos técnicos, pero serias fallas en la dirección de los trabajadores.
- Falta de una relación coherente entre la producción y las utilidades de las empresas.
- Desequilibrio entre la producción y las ventas.
- Bajo rendimiento del trabajador por falta de una buena dirección.
- Ausencia de estímulos y de motivación para el trabajo.
- Péssimos métodos de dirección de parte de los Jefes.
- Programación y control inadecuadas o inexistentes.
- Empresas con equipo e instalaciones modernas y costosas que no daban rendimiento suficiente.

Sus experiencias como obrero, compañero y capataz de trabajadores lo llevaron al convencimiento de que existía una diferencia enorme entre el trabajo que ejecutaba un obrero común y el que podía ejecutar un obrero entrenado y bien dirigido. Pero lo que más le sorprendía era que ni los patronos ni los obreros se habían dado cuenta de que esa diferencia alcanzaba, a veces, la proporción de uno a cuatro, es decir, que mientras un obrero calificado podía producir cuatro unidades, el obrero no calificado apenas producía una.

Para probar que el obrero calificado –ésto es, entrenado– podría producir más, Taylor realizó experimentos con grupos de trabajadores así: asignó a los trabajadores seleccionados para el experimento una tarea que sólo pudieran ejecutar los más hábiles, sin que ello excediera su capacidad normal de trabajo o les ocasionara fatiga indebida.

Aseguró a los obreros seleccionados que al cumplir su tarea tendrían un salario mayor y que el aumento sería entre un 30% y un 100% según la naturaleza del trabajo y el aumento del rendimiento.

El resultado fue obvio. Los obreros aumentaron la producción y por consiguiente podrían tener un mejor salario. Para lograr estos resultados tuvo que demostrar su bondad tanto a los patronos como a los trabajadores a fin de que ambas partes permitieran la aplicación de los nuevos métodos.

Descubrió también que ni los patronos ni los obreros sabían la cantidad de tiempo que era requerido para ejecutar una determinada tarea. Esto lo llevó a ejecutar estudios de tiempo, es decir, estudios conducentes a establecer cual es el tiempo que un obrero debe gastar para efectuar una determinada operación.

Por regla general, no existía el pago por tarea ejecutada sino por tiempo empleado en ella. Esto llevaba al obrero a trabajar despacio y sin método alguno.

Para modificar esta situación Taylor propuso otra experiencia:

- Fijar una tarea que constituyera para el obrero un verdadero reto.
- Establecer ciertas condiciones de apoyo al trabajador de tal manera que pudieran cumplir con la tarea.
- Fijar un alto salario para quienes la cumplieran en un determinado tiempo y bajo las circunstancias previstas.
- Hacer ver a los obreros que cumplieran con la tarea que salían ganando y a los que no cumplieran que salían perdiendo.

A medida que se realizaban estos experimentos, se establecían ciertos patrones de tiempo.

Otro campo de experimentación de Taylor fueron los *Movimientos* que un obrero hacia para realizar un trabajo y se vio que podían reducirse si se empleaban mejores métodos. Así se fueron perfeccionando también los estudios de *movimiento*. Simultáneamente se hacían investigaciones en cuanto al aprovechamiento de máquinas y equipos; se estudiaban las velocidades apropiadas, se desarrollaban nuevas herramientas de trabajo y, en general, se realizaban estudios acerca de los diferentes pasos que era necesario dar para la ejecución de las tareas. Los resultados de estos estudios se fueron convirtiendo en reglas que, poco a poco, integraron el cuerpo de la doctrina acerca de la Administración Científica.

Para reforzar la necesidad de la investigación administrativa, Taylor presentó a la sociedad de ingenieros mecánicos, en junio de 1903, un estudio titulado *Shop Management*, que puede traducirse como administración de talleres, del cual vale la pena extractar algunos de sus comentarios:

"Por una persona que trabaja demasiado hay un centenar de individuos que, todos los días de su vida y con toda intención, trabajan poco, muy por debajo de lo que podrían hacer, y con este comportamiento, ayudan a establecer condiciones tan bajas en la productividad que llevan necesariamente al resultado final de los salarios bajos".

"El bajo rendimiento tiene su origen principal en dos causas: primera, el instinto natural en el hombre de tomarse las cosas con calma. Segunda, por un razonamiento más intrincado, originado por sus relaciones con los demás trabajadores, que se ponían de acuerdo para no producir más de lo convenido a lo cual podríamos llamar "bajo rendimiento sistemático".

"Hay, como es natural, personas de energías, vitalidad y ambición desusadas que escogen, como natural, el paso más rápido, establecen sus propias normas y trabajan arduamente aunque pueda ser contra sus propios intereses. Pero estos pocos hombres, fuera de lo corriente, no eran tomados en cuenta con estímulos especiales, no servían más que para establecer un contraste que destacaba aún más la tendencia del hombre común".

"Esta tendencia del trabajador a "tomar las cosas con calma" se aumenta cuando se colocan varios trabajadores a ejecutar una misma tarea o similar y a un tipo uniforme de salario por día".

"Bajo este plan los mejores trabajadores van paulatinamente reduciendo su paso hasta igualarlo con el de los productores menos eficientes. Cuando un hombre, naturalmente enérgico, trabaja varios días con un hombre perezoso la lógica de la situación que se presenta es indiscutible: ¿por qué tengo que trabajar arduamente cuando este perezoso obtiene la misma paga que yo y no hace más que la mitad del trabajo que yo hago?"

"Por vía de ejemplo, el autor ha medido el tiempo que un trabajador naturalmente enérgico gastaba mientras iba y venía del trabajo. Este trabajador a veces se iba corriendo hasta su casa una vez terminaba la jornada. Pero sucedía que al llegar al trabajo disminuía inmediatamente su velocidad. Esto lo hacía para reducir tiempo de su esfuerzo mínimo posible, o sea el tiempo de trabajo. Cuando empujaba una carretilla cargada, iba a buen paso, aunque fuera cuesta arriba, cuando regresaba con la carretilla vacía reducía su velocidad a 2 kilómetros por hora y aprovechaba toda oportunidad de demora, llegando hasta sentarse. Así, se aseguraba que no haría más trabajo que su compañero y llegaba hasta a cansarse por tratar de hacer las cosas despacio".

"El bajo rendimiento sistemático, o sea el de solidaridad con los demás trabajadores, es el peor de todos porque se hace con el expreso fin de mantener al patrono en la ignorancia de cuan aprisa podría hacerse el trabajo".

Taylor concluyó que, para cambiar la mentalidad de su época y modificar las actitudes imperantes, se requería de una nueva educación de todas las partes involucradas: los patronos, los obreros y el pueblo. El aumento de la eficiencia tiene que redundar en beneficio de las tres partes y no únicamente en el aumento de utilidades para el patrón y de salarios para el obrero.

En su obra *Principios y Métodos de Gestión Científica*, publicada por primera vez en 1911, se expresa así:

El objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados.

Las palabras *máxima prosperidad* están empleadas en su sentido más amplio, para dar a entender no sólo grandes dividendos para la compañía o para el propietario, sino también el desarrollo de todas las ramas del negocio hasta su estado más elevado de excelencia, de manera que la prosperidad pueda ser general y permanente.

De igual manera, máxima prosperidad para cada uno de los empleados significa no sólo salarios más elevados que los que ordinariamente reciben los hombres de su clase, sino que, lo que aun tiene mayor importancia, significa también la formación de cada hombre hasta llegar al estado de su máxima eficiencia, de manera que, hablando en términos generales, sea capaz de hacer la calidad más elevada del trabajo para el que lo hace apto su capacidad natural, y significa también dejarle hacer esta clase de trabajo siempre que sea posible.

Habría de ser tan notorio el hecho de que la máxima prosperidad del patrón, junto con la máxima prosperidad del obrero, debería constituir los dos objetivos directores de la administración, que declararlo así habría de ser innecesario. Y sin embargo, no cabe negar que, en todo el mundo industrial, una gran parte de la organización de los patronos, lo mismo que de los obreros, está por la guerra más que por la paz, y quizás la mayoría de cada bando no cree en la posibilidad de arreglar las cosas de manera que sus mutuos intereses y relaciones lleguen a ser idénticos.

La mayoría de estas personas creen que los intereses fundamentales de trabajadores y patronos, son forzosamente antagónicos. Por el contrario, la administración científica tiene como cimientos: el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y son los mismos que no puede haber prosperidad para el patrón, en un término largo de años, a menos que vaya

acompañada de prosperidad para el trabajador y que es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios elevados) y al patrón lo que también más busca: mayores utilidades.

5. Síntesis de los postulados y principios de la administración científica propuestos por Taylor

5.1 Postulados

Partiendo de la afirmación de que el principal propósito de la administración consiste en lograr la máxima prosperidad para los patronos y la máxima prosperidad para los trabajadores, Taylor formuló una serie de recomendaciones con el fin de orientar la reorganización de las empresas. Dichas recomendaciones, hoy se conocen como postulados, los cuales se sintetizan a continuación:

- a) La industria –para su funcionamiento satisfactorio debe proceder científicamente, es decir, debe aplicar los métodos racionales en sus operaciones y procesos.
- b) Con base en los conocimientos de los métodos y tiempos necesarios, se puede formular un buen plan de dirección y racionalización del trabajo así como aumentar la productividad de los obreros, midiendo constantemente sus labores y dándoles a conocer sus realizaciones para estimularlos.
- c) Los salarios deben establecerse con base en un mejor funcionamiento de la empresa. Para ello, es necesario la racionalización de los costos de producción e incremento de la productividad percápita.
- d) Mínimo consumo del esfuerzo humano, de los recursos materiales y del capital a invertir.
- e) Separación entre el trabajo de planificación o labor intelectual y la manual. Unos deben pensar mientras otros hacen las cosas. Quien está operando una máquina cortadora de piezas no puede estar pensando al mismo tiempo en la modernización de métodos ni en nuevas políticas y estrategias empresariales.
- f) El trabajo debe ser previamente programado.
- g) La dirección, debe aplicar la teoría científica de la administración, en cuanto a la administración del recurso humano y a la modernización y simplificación de las operaciones y técnicas procedimentales.
- h) Los jefes deben supervisar al número adecuado de operarios, de tal manera que haya comunicación estrecha y directa con cada uno y la maquinaria bajo su responsabilidad debe agruparse en un solo taller al alcance de quien la tiene que utilizar. Las labores deben someterse a una doble inspección para garantizar su calidad.

- i Las relaciones con los trabajadores deben hacerse de manera científica, no por amistad y sentimientos únicamente. La responsabilidad de las labores debe distribuirse distinguiendo aquellas funciones que corresponden a quienes dirigen y las que corresponden a los obreros. Para esto, ambas partes requieren capacitación previa y debe imperar un ambiente cordial y un reconocimiento de la condición de cada individuo.
- j Los incentivos económicos, deben basarse en la cantidad y calidad de las labores realizadas. Estas deben ser medibles, para que se pueda pagar a cada obrero u operario según su contribución diaria a la producción total. El mismo interesado podrá hacer tal medición en términos de unidades con lo cual tendrá mayor satisfacción de lo que hace.

5.2 Principios del Taylorismo

Para lograr la aplicación del método científico en la organización del trabajo, Taylor formuló toda una teoría que puede sintetizarse en principios o reglas, como los siguientes:

- **Estudio y sistematización de los conocimientos** acerca de cada trabajo, con el fin de convertirlos en reglas, leyes y fórmulas útiles que el trabajador pueda conocer y emplear en su labor cotidiana.
- **Selección científica de los trabajadores** tomando en cuenta la naturaleza del trabajo y las aptitudes y capacitación requerida.
- **Adiestramiento y capacitación del trabajador**, por medio de la enseñanza de métodos científicos acerca de la forma como debe ejecutar sus funciones.
- **Colaboración de la dirección con los trabajadores**, con el fin de asegurar que el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se deben aplicar a cada función.
- **Creación de un ambiente de cooperación mutua** entre el trabajador y los patronos, para obtener la identificación de todos los objetivos comunes de la empresa.
- **División de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores**. Esta división consiste en que la dirección hace los planes, dirige, supervisa y controla, mientras que el trabajador ejecuta y aplica las reglas que le da la dirección para cada tarea.
- **Supervisión especializada**, o sea que para las distintas etapas de un proceso, deben intervenir supervisores especialistas, de acuerdo con las técnicas propias del trabajo.

6. Principios y técnicas relacionadas con los estudios de tiempo y movimiento

Como parte de la teoría de la administración científica, aparecen las prácticas y técnicas administrativas conocidas con los nombres de estudio de tiempo y movimiento, las cuales han alcanzado un gran desarrollo en nuestros días y han sido la base de la ingeniería industrial.

¿Qué se entiende por estudios de tiempo y movimiento? En general, puede decirse que los estudios de tiempo y movimiento se refieren a las mediciones que se realizan en cuanto al tiempo que una persona o una máquina gasta para realizar una operación y, en cuanto a los movimientos que es necesario ejecutar para el desarrollo de la misma operación, sean éstos del cuerpo humano o de sus miembros, o de los diversos componentes de una máquina. Estos estudios incluyen también el análisis de los métodos, de los materiales y de los instrumentos utilizados o que han de utilizarse para la ejecución de cada una de las operaciones de un trabajo.

Los estudios de tiempo y movimiento tienen los siguientes propósitos:

- Encontrar la manera más económica de hacer el trabajo.
- Estandarizar los métodos, los materiales, los instrumentos y los equipos.
- Determinar el tiempo que una persona calificada y debidamente entrenada emplea en la ejecución del trabajo.
- Asistir y entrenar al trabajador en la utilización de métodos apropiados.
- Simplificar las operaciones al máximo.

6.1 Importancia de los estudios de tiempo y movimiento en la administración moderna

En toda organización en donde se está aplicando la administración científica, los estudios de tiempo y movimiento son de gran importancia para la programación de las actividades y para el mejoramiento de los procedimientos en uso.

Un estudio de los tiempos y movimientos cubre generalmente dos etapas: una primera etapa de diagnóstico y una segunda etapa de análisis y formulación de los nuevos métodos.

Actualmente, los estudios de tiempos y movimientos se realizan por profesionales en el campo de la Ingeniería Industrial y constituyen un instrumento básico para el incremento de la eficiencia gerencial, en relación con la organización del trabajo en las fábricas y talleres, así como en el control de los procesos de la producción en las empresas o del trabajo repetitivo en las oficinas.

El estudio de tiempo y movimiento, constituye una de las principales funciones de un departamento de producción en una industria. Estos estudios se conocen también con los nombres de *Organización y Métodos* o simplemente de métodos y son básicos para la modernización de los procesos, la utilización y mantenimiento del equipo, la medición de la producción, la simplificación del trabajo, la capacitación del personal, el mejoramiento de las instalaciones y la utilización de los espacios, etc.

7. Seguidores de Taylor

La escuela de administración científica, desarrollada en los Estados Unidos a partir de la obra de Taylor, está integrada fundamentalmente por ingenieros entre los que se destacan, por sus estudios y aportes, los siguientes:

Henry Laurence Gantt: escribió varias obras en las cuales se mencionan las más representativas que son: *Trabajo, Incentivos y Utilidades* y *Organización para el Trabajo*. Gantt era un ingeniero mecánico –quien asociado con Taylor– realizó varios estudios relativos a los costos de producción y a los registros de los resultados. Propuso incentivos por trabajo realizado con el fin de premiar el rendimiento del trabajador y es el inventor de las gráficas de barras llamadas *Cartas de Gantt*, utilizadas para programar y controlar el desarrollo de actividades y proyectos.

Frank Bunker Gilbreth: avanzó en el estudio de los movimientos que hace el trabajador al ejecutar las operaciones y realizó análisis acerca de la fatiga. Aprovechó los dibujos móviles para representar los movimientos y para simplificar las operaciones. Perfeccionó la simbología para representar operaciones. Esta simbología recibe su nombre al revés, *Therblig*.

Harrington Emerson: desarrolló los postulados de Taylor y realizó aplicaciones –de la administración científica– en el campo de la selección y entrenamiento de personal. Buscó simplificar los métodos de trabajo y formuló pautas para el mejoramiento y rendimiento industrial. Emerson propuso un compendio de postulados que se conocen como los *doce principios de la eficiencia*, los cuales se transcriben a continuación:

- Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales que se tengan.
- Establecer el predominio del sentido común y guiarse por él.
- Mantener la orientación y supervisión sobre los procesos.
- Mantener la disciplina.
- Practicar honestidad en los contratos, o sea, justicia y cumplimiento.
- Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados
- Fijar una remuneración proporcional al trabajo en general.

- Fijar normas estandarizadas para condiciones excepcionales de trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
- Establecer instrucciones bien precisas.
- Crear incentivos adecuados para un mayor rendimiento y eficiencia.

Henry Ford: se tiene como uno de los precursores más destacados de la gran industria moderna. En 1899 fundó la primera fábrica de automóviles. Empezó su carrera como simple mecánico y, al igual que Taylor, llegó a ser ingeniero jefe de una fábrica.

Realizó el proyecto de un modelo de carro impulsado por su propio motor y, aunque su primera fábrica fue cerrada, continuó con su interés empresarial hasta llegar a obtener financiación para fundar la Ford Motor Co., en donde empezó a producir carros a precios populares.

Se debe a Ford la organización de la producción en cadena así como numerosas innovaciones administrativas, tales como: la asociación con los empleados a quienes convirtió en accionistas de la empresa; el establecimiento de un salario mínimo; la jornada de 8 horas; los planes de ventas; la asistencia técnica y las estrategias comerciales como, por ejemplo, la exigencia al comprador de pagar el automóvil antes de vencerse el pago de la materia prima adquirida. La producción en serie organizada por Ford permitió la fabricación en gran escala. En 1913 fabricaba 800 carros por día; en 1926 alcanzó a tener 88 fábricas, un total de 150.000 personas en sus fábricas y una producción anual de dos millones de carros.

A manera de conclusión de este capítulo, puede afirmarse que a pesar de que el taylorismo ha sufrido fuertes críticas y es, aún hoy en día, objeto de severos análisis, se aprecia cómo la administración científica sigue abriendose paso y se complementa con investigaciones y metodologías más actualizadas, así como con el apoyo de otras disciplinas tales como: la Sociología Industrial, la gerencia por objetivos y también con las innovaciones de los modernos teóricos de la administración quienes propugnan por el mejoramiento de la organización del trabajo, dentro de los lineamientos de una dirección participativa. En el taylorismo se encuentran muchos de los principios y métodos que constituyen la base fundamental de la técnica y la ciencia administrativa actual.

Peter F. Drucker, en su obra *La Gerencia de Empresas*,⁵⁶ se refiere a Taylor y destaca su aporte en cuanto a la ciencia administrativa, como un brillante descubrimiento. Señala que la metodología –seguida por Taylor en sus investigaciones–, permitió

⁵⁶ 1) Druker, Meter F. *La Gerencia de Empresas*, Editorial Suramericana, Buenos Aires, 1981, pp.368 a 377.

arribar al estudio real de los seres humanos en el trabajo, con lo cual se llega a una mejor comprensión del hombre en toda su dimensión.

La gerencia científica, dice Drucker, es casi una filosofía sistemática del trabajador y del trabajo. Puede muy bien ser la contribución más poderosa y más duradera de los Estados Unidos a Occidente desde los estudios federales. "Mientras persista la sociedad industrial ya no perderemos la comprensión de que el trabajo humano se pueda estudiar, se pueda analizar, se puede mejorar trabajando en sus partes elementales..." También este autor afirma cómo el descubrimiento de la Gerencia Científica –como todos los grandes descubrimientos–, se realizó de la manera más sencilla: "La gente había trabajado durante miles de años. Había hablado siempre de mejorar su trabajo. Pero pocas personas habían contemplado al trabajo humano en forma sistemática hasta que, alrededor de 1885, Frederick W. Taylor comenzó a hacerlo. Se daba el trabajo por sabido, y es un axioma que uno nunca analiza lo que se da por sabido. La gerencia científica fue así uno de los grandes descubrimientos liberadores. Sin ella sería imposible realizar un estudio real de los seres humanos en el trabajo. Sin ella no podríamos nunca ir más allá de las buenas intenciones, las exhortaciones y los *apuros* al dirigir al trabajador y los procesos del trabajador".

→ Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Quién fue Taylor? Describa su vida y sus investigaciones.
2. ¿Cómo era el ambiente industrial en la época de Taylor?
3. ¿Cuáles eran las principales deficiencias de las industrias y los principales conflictos laborales de esta época?
4. Describa los postulados de la administración científica propuestos por Taylor.
5. Describa los principios de administración científica del taylorismo.
6. Haga una síntesis de las técnicas relacionadas con los estudios de tiempo y movimiento.

CAPÍTULO

17

*La administración industrial y general de Henri Fayol*⁵⁷

1. Generalidades

En el año de 1888, el Ingeniero de Minas Henri Fayol (1841-1925), logró salvar de la ruina a una gran compañía metalúrgica de Francia, en la cual él había venido trabajando desde hacía veinte años. Actuando como director de la misma, el Ingeniero Fayol aplicó un nuevo método de administración que le dio resultados satisfactorios, al cual llamó *Administración Positiva*.

Según sus propias manifestaciones, los estudios administrativos que realizó tenían fines exclusivamente prácticos y de aplicación personal; no obstante, al cabo de varios años de experimentación, observación y control constantes, éstos le sirvieron no sólo para alcanzar un éxito sin precedentes sino que también le permitieron postular el cuerpo doctrinal de los principios de la ciencia de la adminis-

⁵⁷ Fayol, Henri. *Administración Industrial y General*, El Ateneo, Buenos Aires, 1980.

tración. La doctrina Fayolista se inició dando especial trascendencia a la fundamentación metodológica, de ahí que el mismo Fayol la llamara Administración Positiva, Científica o Experimental.



Retrato de Henri Fayol
Tomado de la página web:
http://es.wikipedia.org/wiki/Henry_Fayol

El 23 de junio de 1900 – En la sesión de clausura del Congreso Internacional de Minas y Metalúrgica–, Henri Fayol presentó, por primera vez sus ideas administrativas y en 1908, con ocasión del Congreso de la Sociedad de la Industria Minera, desarrolló de manera resumida los criterios fundamentales de su teoría. Su obra principal en este campo es el libro titulado, Administración Industrial y General.

En una segunda etapa Fayol amplió su doctrina, incluyendo procedimientos para la investigación administrativa, puesto que la primera concepción metodológica presentaba sólo reglas fundamentales, a las cuales había llamado Elementos de Administración.

Para Fayol, los procedimientos administrativos eran instrumentos muy importantes para la buena dirección de toda empresa, puesto que permitían el diagnóstico y la solución de muchas dificultades, propias de las organizaciones de su tiempo.

El Fayolismo tuvo también una tercera expansión o etapa en cuanto a sus postulados se refiere, cuando el propio Fayol completó y profundizó los principios de su doctrina para hacerla universal y aplicable también al campo de la administración pública. En los últimos años de su vida se dedicó preferentemente a escribir acerca de este tema con el fin de indoctrinar al Estado para hacerlo más eficiente.

Las investigaciones de Fayol se enfocaron hacia todas las empresas y hacia el Estado. Poco a poco se convenció de que los principios administrativos eran aplicables a todas las empresas, cualesquiera fuese su naturaleza, objetivos y magnitud. De la agrupación de estos principios Fayol dedujo la siguiente conclusión: "No hay una doctrina administrativa para la industria y una doctrina administrativa

para el Estado; no hay más que una sola doctrina administrativa. Los principios y las reglas que valen para la industria valen para el Estado y viceversa”⁵⁸

Es necesario destacar que las teorías de Fayol fueron concebidas para la dirección de las empresas y, por lo tanto, pusieron mayor énfasis sobre los aspectos estructurales y gerenciales. A ello se debe que el Fayolismo considere que la capacitación del personal de una empresa para la aplicación de la Administración Científica, debe comenzar por los niveles más altos e irse luego difundiendo hacia todos los otros niveles mediante la aplicación de los principios y el adoctrinamiento.

2. Fundamentos de la teoría administrativa de Fayol

La teoría de Fayol parte de un modelo de estructura funcional de la empresa, el cual fue presentado por él mismo de la siguiente manera: todas las operaciones que se desarrollan en las empresas pueden asociarse en los seis grupos siguientes:

1. **Operaciones técnicas:** producción, fabricación y transformación
2. **Operaciones comerciales:** compras, ventas y permutas.
3. **Operaciones financieras:** búsqueda y administración de capitales.
4. **Operaciones de seguridad:** protección de bienes y de personas.
5. **Operaciones de contabilidad:** registros contables, inventarios, balances, contabilidad de costos, etc.
6. **Operaciones administrativas:** previsión, organización, mando, coordinación y control.

Estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen en toda empresa, sea ésta simple o compleja, pequeña o grande⁵⁹

3. Descripción de las operaciones empresariales

Fayol señaló que los cinco primeros grupos constituyen operaciones o funciones técnicas, comunes bien conocidas y que el sexto grupo comprende, las operaciones que tienen un carácter propiamente administrativo.

⁵⁸ Fayol Henri. *Administración Industrial y General*, Editorial Ateneo, Buenos Aires, 1979.

⁵⁹ Op, cit.

A continuación se describen las cinco primeras operaciones empresariales y, luego, se explicarán las funciones del sexto grupo:

- **Función técnica:** Fayol reunió en este grupo las actividades relacionadas con la elaboración del producto o la prestación del servicio, según el objetivo de la empresa. Tanto los productos como los servicios pueden ser materiales, intelectuales o morales y requieren, por parte de la persona o personas que los fabrican, elaboran o atienden, una habilidad y conocimientos técnicos especiales.
- **Función comercial:** esta función se refiere a las actividades relacionadas con las ventas y la circulación de los productos, o a la prestación de los servicios. Requiere conocimiento del mercado de la competencia, de los costos y de los precios. Saber comprar y vender –dice Fayol–, es tan importante como saber fabricar.
- **Función financiera:** esta función se refiere a las actividades necesarias para conseguir y administrar el capital. Sin dinero no puede funcionar una empresa. Se requieren habilidades para manejarlo prudentemente, utilizarlo de una manera apropiada, hacerlo rendir al máximo y mantener buen crédito.
- **Función de seguridad:** esta función se refiere a las actividades relativas a la protección de los bienes y de las personas, conocidas hoy como seguridad industrial y seguridad social.
- **Función de contabilidad:** esta función se refiere a los registros de las operaciones que se realizan con el fin de mantener al día la información necesaria para conocer la situación de la empresa en un momento dado, especialmente en lo que respecta a su situación económica y financiera.
- **Función administrativa:** las operaciones incluidas en el sexto grupo que Fayol denominó como administrativas, fueron definidas por él como previsión o planeación, organización, dirección o mando, coordinación y control.
 - *Función de previsión (o planeación):* es fijar objetivos y confeccionar el programa de acción que se debe seguir para obtener resultados.
 - *Función de organización:* es estructurar el trabajo de una empresa, distribuyéndolo en procesos y actividades que se agrupan por unidades de lo cual resulta la estructura orgánica y funcional, esta función de organización es la base para asignar responsabilidades al personal de una empresa.
 - *Función de dirección o mando:* es la que se asigna a unas personas que tienen la responsabilidad de orientar a otras y ejercer la autoridad administrativa en los diferentes ámbitos y unidades de la organización.
 - *Función de coordinar:* es ligar, orientar y armonizar los esfuerzos de las personas, con el fin de unificar criterios y lograr eficiencia en la ejecución de los procesos y de las actividades.
 - *Función de control:* es la inspección y vigilancia para lograr que los procesos se ejecuten con idoneidad y técnica y para que los resultados se

alcancen de conformidad con las políticas establecidas y las normas y procedimientos previstos en los planes y en los programas de acción.

El conjunto de estas funciones del sexto grupo, fue la base para elaborar una definición Fayolista sobre administración así: la administración es un proceso denominado, *proceso administrativo*. El proceso administrativo comprende las funciones de *prever (planear), organizar, dirigir, coordinar y controlar*. Este proceso es universal, es decir, sucede en todas las actividades y vale para toda clase de empresa pública o privada.

4. Los principios de la administración de Fayol

Simultáneamente con el desarrollo de su teoría sobre las operaciones o funciones de la empresa, Fayol formuló un cuerpo de principios generales sobre administración.

Decía que la función administrativa, es decir, aquella que se refiere a las operaciones del sexto grupo descrito anteriormente, tiene como órgano y como instrumento básico al cuerpo social de la empresa, mientras que las funciones, incluidas en los cinco primeros grupos, ponen en juego la materia prima y las máquinas, el capital y ciertos procedimientos. La función administrativa sólo obra sobre el personal y, en consecuencia, la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social de una empresa dependen de un cierto número de condiciones, a las cuales llamó *Principios, Leyes o Reglas de Administración*.

El número de principios no es limitado. Toda regla que fortifique al cuerpo social y facilite su funcionamiento, armonía y efectividad, toma lugar entre los principios administrativos y tiene validez durante todo el tiempo en que la experiencia confirme su vigencia.

Fayol menciona y describe en su obra catorce principios, los cuales había tenido la oportunidad de aplicar y a los que consideraba como básicos para el ejercicio eficiente de la función administrativa. Tales principios se sintetizan así:

- **Principio de la división del trabajo:** la división del trabajo es un imperativo de orden natural. Todos no deben hacer de todo al mismo tiempo. En el reino animal y en las sociedades humanas se observa la característica de distribución de las tareas o actividades.
En las empresas, la división del trabajo se aplica tanto a las operaciones técnicas como a las administrativas y esto produce, como consecuencia, la especialización de las funciones y la asignación de responsabilidades concretas. El hombre que se especializa en una tarea determinada adquiere gran habilidad, seguridad y precisión, factores que redundan en un mejor rendimiento. Cada

cambio de ocupación implica –según Fayol–, un esfuerzo de adaptación que disminuye la productividad y, agrega que la división del trabajo tiene límites, que la experiencia y el buen sentido enseñarán a tomar en cuenta.

- **Principio de autoridad:** la autoridad consiste en la facultad de mandar y en el derecho a ser obedecido. La facultad de mando tiene dos fuentes: la legal –inherente a la función– y la personal, la cual emana de la inteligencia, juicio, prudencia, valor moral y aptitud de mando del jefe. Para ser buen jefe no basta con poseer la autoridad legal, la personal ósea el liderazgo es el complemento indispensable.
No hay autoridad sin responsabilidad. Acerca de este principio se ha desarrollado toda la *Teoría del Liderazgo*, la cual es materia de estudio especializado.
- **Principio de disciplina:** la disciplina consiste en el respeto y acatamiento a las normas establecidas, lo cual lleva a las personas a comportarse de una determinada manera. El respeto y acatamiento surge por medio del establecimiento de acuerdos claros y justos entre superiores y subalternos. Los acuerdos –una vez entendidos y aceptados– propician la obediencia. La falta de disciplina conduce al caos administrativo.
- **Principio de unidad de mando:** la organización de las actividades en una empresa, debe estar dispuesta de tal manera que una persona conozca quien es su jefe ante el cual responde. Sin perjuicio de las relaciones y comunicaciones necesarias entre las diferentes personas de la empresa, cada individuo debe ser responsable únicamente a un solo jefe. Esta es la regla de la unidad de mando. Fayol señala cómo desde el mismo momento en que un individuo recibe órdenes de dos o más personas, siente malestar. Asegura que nunca el grupo social se adapta a la dualidad de mando. Cuando en una empresa se viola el conducto regular, se perturba la moral de los trabajadores quienes se colocan en el dilema de obedecer a varios jefes. En consecuencia, se pone en peligro la lealtad del subalterno y se generan conflictos graves, afectándose también la salud sicológica.
- **Principio de la unidad de dirección:** en una empresa todas las actividades deben ser armónicas con la misión, políticas, objetivos y rumbo de la empresa. Todos los departamentos y todos los individuos deben cooperar para alcanzar esos fines.
- **Principio de la subordinación del interés particular al interés general:** Fayol explica este principio, señalando que en una empresa el interés de un trabajador o de un grupo de trabajadores no deben prevalecer sobre los objetivos e intereses de la empresa. Ilustra este principio citando el caso de cómo el interés de la familia debe estar primero que el de uno solo de sus miembros y afirma que, de igual manera, el interés de uno o varios de sus miembros impulsados por el egoísmo, ignorancia, pereza y debilidades humanas lleva a la anarquía y a la disolución.

- **Principio de remuneración del personal:** la remuneración constituye la compensación por el servicio prestado. La remuneración debe ser equitativa y satisfactoria tanto para quien la recibe como para quien la otorga. Sobre la aplicación de este principio se han realizado importantes estudios y análisis, los cuales hoy constituyen tratados especiales sobre salarios. Los sistemas capitalistas y los sistemas socialistas han desarrollado filosofías en relación con este tema.

Fayol trató de desarrollar una teoría respecto a la remuneración al indicar que el monto del salario depende de varios factores como son: la carestía de la vida, la abundancia o escasez de personal; la situación económica de la empresa y el modo de retribución.

En cuanto a la remuneración del trabajo, planteó los siguientes conceptos:

- El salario debe constituir una compensación equitativa del trabajo según su calidad, cantidad, responsabilidad, riesgos y capacidades exigidas.
- Debe ser estimulante y gratificante del esfuerzo útil.
- No debe exceder la justa remuneración a que se tiene derecho.
- La administración de salarios puede darse de diversas maneras: Fayol describe, entre otras, las siguientes formas como puede remunerarse el trabajo:
- Pago por tiempo o jornal.
- Pago por tarea cumplida.
- Pago por pieza o producción de unidades.

Al avanzar en sus estudios, tocó el tema de la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas y afirmó que esta fórmula podría conducir a una forma de organización empresarial y a la conciliación entre el capital y el trabajo, aunque todavía no se había encontrado la manera práctica de realizar este ideal.

La parte o porción de utilidades de las empresas destinada a los trabajadores debería distribuirse proporcionalmente entre: obreros, jefes medianos o supervisión y altos jefes.

Pero advirtió que esta distribución no podía llevarse a cabo en las empresas sin ánimo de lucro ni en las entidades públicas.

Otra forma de remunerar al personal podría ser mediante subsidios en especie o mediante la organización de servicios de bienestar para los trabajadores. También señaló que las distinciones honoríficas para premiar los méritos individuales, son una forma de retribución por servicios, y concluyó:

"Todas las formas de retribución que puedan mejorar la calidad de la vida del personal de una empresa y estimular a los trabajadores de todas las catego-

rías, deben ser objeto de una continua atención por parte de la dirección de las empresas”⁶⁰

- **Principio de centralización y descentralización:** la centralización fue explicada por Fayol como un hecho natural, consistente en que en una empresa, al igual que en todo organismo animal o social, las sensaciones convergen hacia un cerebro y de aquel emanan las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo. En las empresas pequeñas la centralización es más notoria. En las empresas grandes y complejas, la centralización se desdobra en otros niveles mediante la delegación de autoridad. Es lo que se llama descentralización.

La centralización y la descentralización no constituyen, en esencia, modos de administrar que pueden calificarse como buenos o malos. Son formas de racionalización del trabajo y conforman, hoy en día, una técnica que requiere de una alta capacidad administrativa para saber cuándo una organización debe funcionar con mayor o menor grado de centralización y cuándo la delegación de autoridad y la descentralización son aconsejables.

- **Principio de jerarquía:** la jerarquía está representada por la serie de jefes que van desde la autoridad superior hasta el jefe de menor categoría. La serie de jefes constituye una cadena o vía a través de la cual descienden y ascienden las comunicaciones formales en la empresa. La mayor parte de estas comunicaciones, desde arriba hacia abajo, se expresan en órdenes; instrucciones; reglas; manuales y procedimientos. Desde abajo hacia arriba, se expresan principalmente, en informes, respuestas, acciones y comportamientos.

- **Principio de orden:** la manera más simple de expresar la idea de orden está contenida en una frase de uso común: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Este principio ha alcanzado un alto grado de desarrollo y se aplicó en múltiples aspectos empresariales, los cuales van desde el diseño de grandes plantas industriales hasta la localización adecuada de muebles, equipos y elementos de una tienda u oficina. El orden también se detecta en la buena presentación física de los lugares de trabajo, el aseo, la decoración y la ubicación funcional del personal.

Para Fayol, el orden no solamente es material sino también social. El orden social, se alcanza cuando hay una buena organización, un reclutamiento técnico del personal, capacitación adecuada y atención de las necesidades de recursos y elementos para desempeñar a cabalidad su trabajo.

- **Principio de equidad:** la equidad es la combinación de la generosidad y la justicia. La justicia se encuentra en el cumplimiento de los convenios establecidos, la equidad se encuentra en la forma de interpretar tales convenios o en

⁶⁰ Fayol Henri. Administración Industrial y General, op.cit.

la forma de suplir sus deficiencias, la equidad no excluye la energía ni el vigor, pero requiere de mucha experiencia, buen sentido y bondad.

- **Principio de estabilidad del personal:** aunque los cambios de personal son inevitables por la edad, la enfermedad, el retiro, la muerte, la incompetencia o la deslealtad, se puede asegurar que para el bien de la empresa, la estabilidad de sus trabajadores es lo más conveniente. Los cambios perturban la organización del trabajo. Una persona requiere tiempo para iniciarse en una función nueva y adoctrinamiento para llegar a desempeñarla bien, si está dotada de las condiciones necesarias para hacerlo. La frecuente rotación de personal, sin una adecuada planeación y capacitación, trae graves problemas en el rendimiento del trabajo y deteriora la motivación del trabajador, cuya natural expectativa es su seguridad en el empleo.
- **Principio de iniciativa:** el hombre inteligente –dice Fayol–, experimenta las más vivas sensaciones cuando es capaz de concebir un plan y asegurar su ejecución: es la concreción de su capacidad creadora. El principio de iniciativa consiste, pues, en la capacidad de concebir ideas y de llevarlas a la práctica. El hecho de concebir ideas, sin posibilidades de implementación, es un ejercicio inútil en el campo empresarial. En igualdad de circunstancias un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo.
- **Principio de la unión del personal o espíritu de cuerpo:** la armonía, la solidaridad y la unión del personal constituyen la mayor fuerza de una empresa.

Se requiere de un verdadero talento para mantener la unión; en cambio, no se requiere mucha inteligencia para dividir. Hay quienes piensan que se debe dividir para reinar. Esto puede ser conveniente tratándose de combatir al enemigo. Cuando se divide a los propios se debilita la empresa.

El espíritu de cuerpo se desarrolla en todo grupo humano que persiga ideales comunes. La dirección debe procurar la unión del personal, coordinando sus esfuerzos; estimulando su celo; utilizando las facultades de todos; recompensando el mérito; todo ello, sin despertar envidias y susceptibilidades que perturben la armonía y las buenas relaciones existentes al interior del cuerpo social de la empresa.

5. Otros aportes de Fayol

Fayol dedicó gran parte de sus escritos a la elaboración de conceptos y criterios relativos a las características que debe tener un administrador de empresas. Fue

el primero en abogar por la enseñanza de la administración en la universidad y, más aún, propuso que se enseñara desde la escuela primaria.

Al estudiar las posibilidades de mejorar las operaciones empresariales mediante la ejecución científica de las funciones del proceso administrativo y la aplicación de los principios comentados anteriormente, dedujo que la tarea de administrar requiere de un prototipo de administrador en el que se reúnan características como las siguientes:

- **Salud y vigor físico:** los administradores, llamados también presidentes, gerentes, directores, jefes o ejecutivos, tienen que soportar largas jornadas de trabajo, atender complejas tareas y absorber intensas presiones, por lo cual su salud y resistencia deben ser óptimas.
- **Inteligencia y vigor intelectual:** la inteligencia es una cualidad que consiste en la capacidad de entender, aprender, comprender y asimilar. También la capacidad de actuar con juicio y de memorizar información.
- **Cualidades morales:** el administrador debe ser ejemplo. Debe tener carácter, firmeza, honestidad, disciplina, rectitud y abnegación.
- **Cultura:** el papel que corresponde desarrollar al administrador en la empresa y en la sociedad, exige de él que sea un hombre culto. Todos los hombres que se elevan –dice Fayol–, tienen necesidad de desarrollar una cultura general, humanística, científica y universal.
- **Conocimientos administrativos:** estos conocimientos se refieren a la teoría y técnicas administrativas relacionadas con la *organización racional del trabajo*, esto es, con los principios y técnicas de planeamiento, organización, dirección, coordinación y control, además de un profundo conocimiento acerca de la sicología y las relaciones humanas.
- **Conocimiento de las operaciones empresariales:** un directivo debe poseer no solamente conocimientos administrativos sino además las nociones básicas relativas a las otras funciones empresariales, tales como las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad y, sobre otras que surjan de las cuales debe ocuparse.

6. Los seguidores de Fayol

La teoría administrativa de Henri Fayol se ha extendido desde su época hasta nuestros días. Sirve de fundamento como área de estudio y también como modelo que se aplica en la organización de empresas privadas y públicas. La teoría Fayolista ha servido de base a una escuela que se ha denominado anatomista y

fisiologista de la organización por referirse, en buena parte, a la estructura y funcionamiento de la empresa como organismo social. Esta Escuela, que también se considera científica, al igual que la originada por Taylor, fue seguida, ampliada y complementada por tratadistas de gran renombre como: James D. Mooney, Lindal O. Urwick, Henry Nils, Leonard White, entre otros.

Fayol dedujo otras conclusiones entre las que se pueden resumir las siguientes:

- En todo género de empresa, la capacidad esencial que se exige a los agentes técnicos es la capacidad profesional característica de la empresa. Por ejemplo: una empresa productora de drogas requiere de Ingenieros químicos. Una empresa comercializadora requiere vendedores. En cambio la capacidad esencial de los jefes de estas empresas es la capacidad administrativa.
- La administración debe ser enseñada. Rudimentos en la escuela primaria, más amplia en las escuelas secundarias y extensa en las escuelas superiores.

→ Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continúe con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Quién fue Henri Fayol?
2. Describa los grupos de funciones de estructura empresarial según Fayol.
3. Haga una síntesis de la Función Administrativa que corresponde al grupo número seis de la clasificación de operaciones hechas por Fayol?
4. Describa brevemente los principios de administración de Henry Fayol.
5. ¿Cuáles son las características que debe reunir el administrador de empresas?
6. ¿Por qué se afirma que el proceso administrativo es universal?

CAPÍTULO

18

Ciclos del proceso administrativo⁶¹

1. Aplicación del método científico a la ejecución de las funciones del proceso administrativo

Se ha dicho que la teoría clásica de la administración se originó en los trabajos, estudios e investigaciones de Taylor y de Fayol, de los cuales ya se ha hecho un resumen. Estos trabajos tuvieron como objetivo lograr una mayor eficiencia en el funcionamiento de las empresas privadas y en la organización de la administración pública. Ambos tratadistas consideraron que la administración posee las características de una ciencia y que, tanto la teoría como la práctica, deben abordarse científicamente.

⁶¹ Sobre los ciclos del proceso administrativo se ha tomado el modelo escrito Edwar H. Litchfield, en el artículo titulado Notes on General Theory of Administration publicado en The Administrative Sciencie Quarterly, Vol. 1, Pittsburg P.A. 1950 citado por Carlos Ramírez Cardona en su libro Elementos de Admistración, Nao.Publicaciones,Escuela de Administración de Negocios, Bogotá – 1970.



Retrato de Edward H. Litchfield

En este capítulo se presenta un modelo de aplicación del método científico a la ejecución de las funciones del proceso administrativo.

El modelo describe la manera como el administrador logra que las funciones del proceso administrativo se ejecuten, mediante su acción que puede asemejarse al sistema racional de pensamiento científico. Las acciones del administrador durante la gestión del proceso administrativo son repetitivas pudiendo decirse que una acción origina otras acciones para obtener unos resultados. como por ejemplo la fabricación de un producto. Alcazado el resultado se repite las acciones con miras a obtener más resultados o a continuar con una actividad principal como cuando se trata de la prestación de un servicio que debe ser permanente.

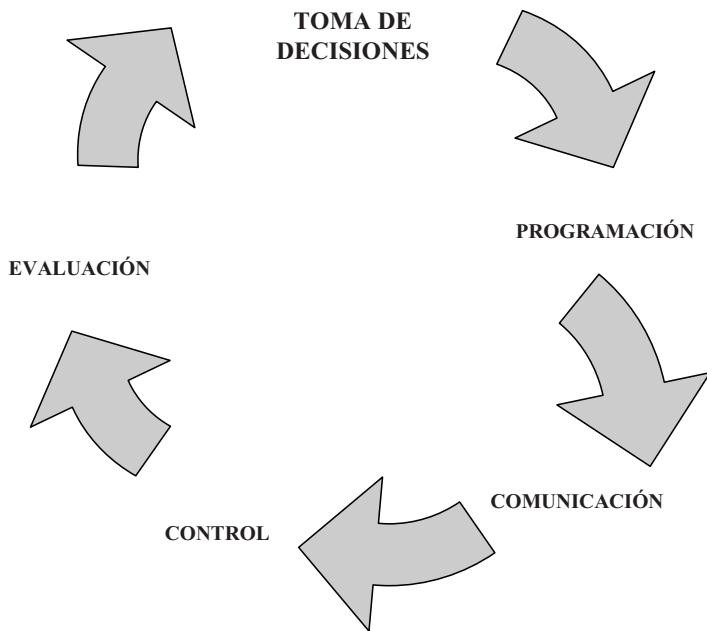
Las acciones del administrador constituyen ciclos de acción humana administrativa. Cada ciclo comprende las etapas de:

- Toma de decisiones.
- Programación.
- Comunicación.
- Control.
- Evaluación.

Desde el momento de la toma de decisiones hasta el momento de la evaluación se esta administrando. La evaluación contribuye a la información suficiente para tomar nuevas decisiones.

Este modelo de acción se ejecuta en todas las fases de la administración. El ciclo como totalidad, conforma un mecanismo por cuyo medio el administrador realiza la función administrativa. El ciclo se repite dentro de cada proceso y en sí mismo, en la ejecución de las funciones específicas, en las subfunciones y en las actividades técnicas o especializadas, individuales.

En la práctica la ejecución de las funciones administrativas pueden observarse como un proceso que se desarrolla con una secuencia lógica: se toman decisiones, se programan, se comunican, se controlan y se evalúan.



La última actividad que se ve en la grafica anterior, es la evaluación, que da las conclusiones para tomar nuevas decisiones y originar nuevos ciclos.

Cada uno de las funciones del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) se realiza mediante la ejecución de los ciclos de actividad humana. Ejemplo: si tomamos el proceso de *Planeación* necesariamente hay que *tomar decisiones* sobre cual es el objeto o asunto que vamos a planear, cómo, por qué. Tomada la decisión debe **programarse** la acción para la elaboración del plan en cuanto a tiempo, investigaciones y recolección de datos que se deben hacer, recursos que se necesitan, etc. Luego que se ha tomado la decisión y que se tiene un programa de acción debe **comunicarse** a todas las personas que estarán involucradas en este trabajo de tal manera que cada una de ellas sepa que debe de hacer y que se espera como resultado de su acción; luego deben establecerse métodos y actividades de **control** para vigilar que el trabajo previsto en el plan se ejecute de acuerdo con las instrucciones que se han dado en el proceso de la comunicación. Durante el desarrollo las actividades se debe ejercer una **evaluación** oportuna para introducir los ajustes o modificaciones que sean necesarias para que el trabajo quede conforme a lo previsto. Terminado el trabajo se hará una evaluación general del mismo con el objeto de calificar su idoneidad y calidad. Esta evaluación suministra conclusiones que sirven de base para tomar nuevas decisiones.

Este modelo de actuación racional, debe aplicarse en todos los procesos de la administración.

La ejecución de cada proceso administrativo se realiza por la aplicación de las actividades cíclicas de la acción humana. Estas actividades las ejecutan las personas. Las personas, pues, son quienes hacen la **administración**.

Numerosos ciclos pueden ocurrir a un mismo tiempo dentro de una empresa. Un ciclo completo se puede estar cumpliendo en la junta directiva en relación con el desarrollo de algún proyecto, mientras que otro ciclo u otros muchos pueden estarse desarrollando en el departamento de ventas o en el de finanzas o en el de producción. Igualmente otros de menor magnitud estarían sucediéndose en una sucursal en relación con la solución de problemas locales.

La acción administrativa se puede desarrollar en forma interrelacionada como si una serie de ciclos estuvieran inscritos dentro de otros ciclos y, además, puede concebirse esta acción cicloidal como una serie de círculos o ruedas que imitan el mecanismo de un reloj, en el cual sus engranajes se superponen, se tocan y sincronizan en una y otra dirección. La totalidad del mecanismo constituye la acción administrativa, esto es, el proceso de administrar.

Cada ciclo comprende un cierto número de actividades características que lo distinguen técnicamente de los demás. Es aquí en donde el administrador se vale de los principios y métodos de otras ciencias y de otras técnicas para ejecutar el ciclo o fase administrativa correspondiente. El método científico puede aplicarse para buscar la eficiencia en cada una de las fases del ciclo.

La búsqueda de la eficiencia de la acción administrativa se apoya en hipótesis que están sometidas a prueba. La experiencia en el ejercicio de la administración contribuye a obtener las conclusiones que van confirmando o modificando las hipótesis y estas conclusiones son las que van formando la teoría o el método administrativo que seguirá evolucionando caracterizado por las influencias del comportamiento humano.

A continuación se hace una descripción de la naturaleza y características de los ciclos del proceso administrativo.

a. Toma de decisiones

Partiendo de la premisa de que la acción administrativa se origina en las *decisiones*, debe suponerse que para lograr que éstas sean correctas y las mejores se requiere que ellas se tomen como conclusión de un proceso mental racional. Este proceso debe seguir a su vez una secuencia que comprende las siguientes fases:

- Definición de la materia objeto de la decisión.

- Análisis de la situación existente o estudio de la información disponible sobre el objeto de la decisión.
- Cálculo y delineación de alternativas posibles.
- Deliberación sobre ventajas y desventajas de las alternativas.
- Escogencia de la alternativa que se considere mejor.

También aquí la secuencia de la actividad, desde la definición de la materia hasta la escogencia de la alternativa, constituye un proceso cílico en sí mismo, el cual debe ser un *proceso racional*, es decir, basado en el método científico.

La definición de la materia es la identificación del problema. Problema aquí no significa solamente un hecho que plantea interrogantes; problema aquí significa *propósito*, lo cual resulta del deseo o finalidad que la diaria actividad administrativa contribuye a formar en el administrador y que si no surge espontáneamente, se crea bajo el influjo de la cultura y dinámica humana. Un problema necesita diagnóstico y, en algunos casos, es objeto de importantes investigaciones previas. En todo caso, la actividad relacionada con la definición de la materia consiste en la descripción y clasificación de lo que se tiene entre manos. La eficacia en los pasos subsiguientes del ciclo depende, en gran parte si no en toda, de la precisión con la cual se realice esta primera actividad de definición del asunto acerca del cual hay que decidir.

El análisis de la situación o de la información disponible comprende el estudio de hechos y factores que tienen relación con el problema. A veces, ello incluye la investigación y consideración de ciertos hechos y valores, que gravitan alrededor de la decisión. Hay innumerables medios que auxilian esta actividad, como: los registros contables, las investigaciones de opinión, el análisis de mercados, la prueba de productos, los informes comprensivos, etc. todo lo cual suministra datos acerca del asunto que se estudia.

El cálculo y delineación de alternativas comprenden dos pasos principales: primero, una sistemática identificación y descripción del asunto y su confrontación con casos conocidos si los hubiere, en donde aparezcan evaluados los cursos de la acción tomada y las experiencias obtenidas. Segundo, una ponderación de las consecuencias que puedan acarrear las acciones que vayan a tomarse, cuando ellas son conocidas.

Cuando se conocen deben ser estimadas. En todo caso, el cálculo de alternativas tiene relación con hechos conocidos y hechos supuestos y probabilidades. Hay que estudiar el ambiente, así como los valores involucrados. En esta tarea, algunos métodos y técnicas sirven de auxiliares, tales como las predicciones económicas, las proyecciones de mercado, la investigación de operaciones, la programación lineal, etc.

La deliberación, consiste en una revisión del problema, a la luz de lo que se tiene conocido y de las posibles alternativas de acción. Esta actividad envuelve una

evaluación de valores, prioridades y probabilidades, en donde la oportunidad y la estrategia juegan un gran papel a falta de conocimientos perfectos sobre los resultados esperados. La deliberación debe ser racional, con el fin de prever no solamente los posibles éxitos, sino también los riesgos. Un auxiliar importante en esta actividad lo constituye la operación matemática, la cual cuenta hoy con excelentes apoyos de computación que proporcionan rapidez y precisión en los cálculos y simulaciones.

La escogencia de la alternativa, es una actividad de selección que viene a continuación de los pasos precedentes. Pero la operación misma de escoger implica una revisión juiciosa de tales pasos.

La selección de la alternativa está influida por otros factores, como: la libertad, la autonomía para la escogencia, la voluntad y el juicio. Así resulta que una *sabia escogencia*, sería aquélla donde el administrador tuvo la posibilidad de hacerla razonablemente, con base en hechos perfectamente conocidos o estimados en forma libre y consciente.

En la toma de decisiones, el administrador debe entender que no hay siempre una única respuesta para un problema especial. En administración, frecuentemente, se pueden tomar varios caminos para llegar a un resultado. Lo que importa es escoger alternativas con alto grado de racionalidad. Lograr el reconocimiento de que existen varias posibilidades, aceptar que pueden existir otros caminos para lograr un objetivo y conocer que la perfección administrativa es relativa, puede evitar largos períodos de indecisión. La indecisión sin razones puede afectar la salud mental de aquellos que debiendo decidir no deciden, así como también la de aquellos que están pendientes de la decisión. En administración nunca podrían tomarse decisiones si siempre se aspirara a un grado absoluto de perfeccionismo. Correr riesgos calculados es de la esencia de la administración. Pero obrar por sola intuición o corazonada es temerario.

En la práctica, muchas decisiones se toman sin seguir, de manera perfecta, la secuencia descrita. La materia de la decisión puede ser tan clara que no requiera de estudios prolijos o de especulaciones innecesarias. A veces un rápido estudio es suficiente para asegurar una estimación correcta de los hechos. Empecinarse en una metodología demasiado estricta, puede conducir también a un inapropiado cálculo de las alternativas. Pero tampoco hay que ser tan amplios en la eliminación de los pasos, hasta el punto de llegar al extremo de tomar decisiones incorrectas sobre todo cuando se confía en que la sola intuición puede sustituir la información objetiva para una buena escogencia de la alternativa.

b. Programación

La programación de las decisiones se convierte en una guía para la acción de aquellos que deben cumplirlas cuando se traduce en programas específicos.

La decisión debe ser interpretada o traducida en programas, los cuales proporcionan la orientación para adelantar las operaciones en detalle. Algunas veces, esta interpretación recibe el nombre de plan de acción o plan de operaciones. En el programa se señalan los recursos que se requieren y las acciones que deben tomarse, las cuales vienen a ser los modos de ejecución de las decisiones. En estos programas se indican los métodos y técnicas que deben aplicarse y se incluyen asuntos relacionados con presupuestos de capital, presupuestos de operación, cuadros de personal, cartas de organización, inventarios de equipo y de medios que se requieren para la ejecución de la decisión tomada. El programa debe indicar los costos, la asignación de recursos, las responsabilidades, etc. Un programa completo es una adecuada interpretación de la decisión y guía para la acción concreta con el fin de lograr su cumplimiento.

c. Comunicación

Para lograr que los programas sean cumplidos, es necesario comunicarlos a todos aquellos que deben actuar en la ejecución.

La comunicación es un método por el cual un individuo transmite a otros el estímulo que modifica su comportamiento. Se han distinguido tres aspectos en el proceso comunicativo: el estímulo, la respuesta al estímulo y las leyes y principios que gobiernan a cada uno de estos aspectos.

Todos ellos son importantes en administración. Se debe dar importancia a los procesos comunicativos. Hay muchas maneras para comunicarse. Lo importante es utilizar el mejor método para cada caso. Las reuniones, los manuales, los cursos de entrenamiento, los informes, el trabajo en grupo, las instrucciones verbales y escritas, etc. son medios de comunicación. La respuesta positiva al estímulo está muy relacionada con la forma como se efectúa la comunicación.

El proceso comunicativo implica tres responsabilidades principales para el administrador:

- *Primera:* debe establecer los canales para el flujo de la información entre el jefe y los subalternos y viceversa, señalando las frecuencias y los métodos o modos de la comunicación. Es decir la forma como debe hacerse.
- *Segunda:* debe dar el apoyo logístico para la selección de los medios y métodos que deben ser empleados.
- *Tercera:* debe vigilar que los mensajes y los canales sean eficientes y no presenten barreras que impidan la comunicación.

d. Control

La función de control es esencial para lograr el cumplimiento fiel de las decisiones tomadas.

El control consiste en la vigilancia para que la decisión se cumpla en la forma como fue programada y comunicada. Para el control se aplican principios, normas y técnicas que sirven como guías para quienes ejecutan los trabajos y como medios para medir e impulsar sus acciones.

Los controles se llevan a cabo por medio de la supervisión y mediante el uso de instrumentos de comparación y medición, tales como los presupuestos, las cartas de organización, las gráficas, la descripción de funciones, las instrucciones, las normas, etc.

También existen ayudas para ciertos controles por medio de aparatos tales como relojes, programas de computación, registros, manuales, etc.

La función de control imprime una característica notable a quien lo aplica y es que tiende a tomarlo como un fin en sí mismo. Es conocido que un contralor se vuelve más interesado en mantener los mecanismos de control que en coadyuvar a realizar los procesos y alcanzar los fines de la administración. Esta situación resulta del hecho de que los mecanismos de control se repiten o convierten en estándares o patrones de medida inflexibles, transformando, a quien los aplica, en un funcionario también inflexible con capacidad de decisión coercitiva.

Quien tiene la función de controlar pocas veces tiene la facultad de modificar el método, lo cual hace también difícil el progreso administrativo. Debe vigilarse que el control sea eficiente y que no retarde el proceso de producción o del servicio.

e. Evaluación

El proceso de evaluación completa el ciclo de la acción administrativa.

Una decisión que se pone en ejecución vale solamente en la medida en que durante el período del ciclo administrativo no cambien los objetivos, ni el carácter los hechos y circunstancias que sirvieron de base para la misma. La evaluación es necesaria, para verificar la posible imperfección o certeza de la decisión original. Los nuevos hechos, las nuevas circunstancias, pueden hacer conveniente la reconsideración de la decisión inicial, con el fin de introducir los ajustes o cambios necesarios, durante el proceso administrativo.

La evaluación es una actividad que puede desarrollarse de diferentes maneras. En su forma más simple, la evaluación implica una observación de resultados que da base a la elaboración de juicios de valor. La evaluación es fuente de nuevas decisiones, cambios y crecimiento del proceso administrativo.

La evaluación es una actividad indispensable para completar la acción del ciclo y para mantener el equilibrio entre su dinámica y su estática. Es la acción que

induce, por decirlo así, a la reorientación. Solamente a través de la evaluación la administración puede ajustarse a una evolución y progresión lógicas. Sin evaluación no es posible seleccionar estrategias adecuadas y se cae en rutinas que impiden incorporar las nuevas ideas y las nuevas técnicas al proceso administrativo.

El modelo de actividades humanas descritas anteriormente se aplica tanto en la actividad individual como también en las actividades de un grupo.

Como ejemplo de administración de este modelo tomemos el caso de una persona o de un grupo de personas que tienen como objetivo construir una casa. Para lograr este objetivo se toman decisiones, se programa la forma de llevarlas a cabo se establece algún tipo de comunicación con las personas involucradas en el trabajo, se controla que la obra vaya quedando conforme al plan de la misma y se evalúan los resultados. La evaluación sirve de experiencia para emprender una nueva obra, o para corregir las fallas que se han presentado, es decir, para tomar una nueva decisión.

En el caso de dos o más personas que trabajan conjuntamente, las acciones descritas se concentran mayormente en quien asume la función directiva, mientras que en los niveles de los subgrupos y del trabajo individual tales acciones se parcelan, se desglosan, se especializan: los niveles directivos cubren un mayor ámbito del ciclo del proceso administrativo.

La actividad administrativa no es expresión de unas personas con exclusión de otras. En el orden ocupacional, es decir, en el orden del *trabajo* todas las personas que actúan hacen administración. Unas desarrollan todos los procesos administrativos, otras ejecutan algunos procesos o etapas de ellos.

En las actividades de autogestión y a nivel de microempresa, el gestor o gerente asume gran parte del proceso administrativo, mientras que en las organizaciones más desarrolladas las actividades se distribuyen en forma especializada. Los niveles altos, o sea la gerencia, asumen un mayor ámbito en la tarea de dirección, coordinación y menor en los demás procesos.

→ **Cuestionario de repaso**

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. Describa los pasos o actividades que un administrador debe dar para lograr tomar una decisión correcta.
2. ¿Cuáles son los ciclos del proceso administrativo de acuerdo con el modelo de Litchfield?
3. ¿Qué se busca y qué se mide cuando se efectúa un proceso de evaluación?
4. ¿Qué responsabilidades tiene el administrador respecto del proceso de comunicación?
5. ¿En qué consiste la función de control y por qué se dice que este es esencial?

Cuarta parte

Escuelas y tendencias actuales de la administración

19. La escuela de las relaciones humanas o escuela humanista.
20. La escuela behaviorista o del comportamiento administrativo.
21. La escuela estructuralista teoría de las organizaciones.
22. Escuela de sistemas.
23. Escuela de administración por objetivos.
24. Escuela matemática de la administración.

INTRODUCCIÓN

Los nuevos desarrollos, enfoques y tendencias actuales de la administración, llamados Escuelas; aparecen a partir de los aportes de Taylor y Fayol, es decir a partir de la Escuela Clásica.

La palabra *Escuela* significa conjunto de enseñanzas y teorías sobre un campo del saber humano que en este caso es el campo de la administración.

Las nuevas escuelas se han originado de varias maneras. Algunas de ellas son una consecuencia del análisis y profundización de los postulados de la escuela clásica.

Las nuevas ciencias como la sociología, la informática y la cibernetica, han contribuido a nuevas caracterizaciones del fenómeno administrativo y han dado origen a conceptualizaciones y enfoques prácticos sobre planeación, organización, dirección, coordinación y control del trabajo.

La agrupación de tales aportes conceptos y enfoques se denomina con el término de Escuela. La cuarta parte de este libro se dedica a la exposición de las características y conceptos de cada Escuela como se verá a continuación.

También se dedican unas páginas finales a la descripción de lo que constituyen las funciones de la gerencia y a una reflexión sobre unos puntos que pueden configurar aportes para el discurso sobre la *Ética Administrativa*.

La escuela de las relaciones humanas o escuela humanista

1. Generalidades

Se caracteriza esta Escuela por la importancia que da al estudio del factor humano en la administración. Mientras Taylor y sus seguidores se preocuparon inicialmente por la organización y la racionalización del trabajo, otros autores de formación diferente a la Ingeniería, realizaron investigaciones que los llevaron a descubrir que la eficiencia industrial, es decir, el rendimiento en el trabajo, no es solamente materia de organización y racionalización sino también un problema de motivación del trabajador y de satisfacción y entusiasmo personales.

El estudio del hombre, de sus motivaciones, de sus necesidades y de sus expectativas individuales y sociales originó la teoría de las relaciones humanas. Esta teoría parte del postulado de que el elemento humano es lo más importante en la empresa. Mientras la Escuela Clásica o Científica de la administración fue desarrollada por ingenieros, la Escuela Humanística comienza con estudios e investigaciones realizados por educadores, filósofos, sicólogos, sociólogos y humanistas. Así se originan nuevos estudios que dan comienzo a nuevos campos del saber humano relacionados con la administración. Tales son, por ejemplo la Sicología y la Sociología Industriales.

La administración científica centró su enfoque en la organización racional del trabajo mientras que la sicología y la sociología industriales enfocaron su estudio sobre el comportamiento del trabajador y de los grupos humanos. Los fundadores de esta escuela partieron del análisis del hombre en el trabajo y descubrieron los aspectos sicológicos que permiten al trabajador aceptar o rechazar consciente o inconscientemente las condiciones y características del trabajo y de la empresa a la cual está vinculado.

La investigación en el campo de la sicología industrial comenzó primero por averiguar cómo podría seleccionarse científicamente al trabajador y qué métodos deberían emplearse para lograr de él un trabajo eficiente. En procura de tal objetivo se aplicaron técnicas que dieron origen a un sistema de administración refinado, cuya práctica ha llegado hasta nuestros días. Estas técnicas comprenden procesos llamados hoy de administración de personal o administración del talento humano como los siguientes:

- Proceso de reclutamiento y selección.
- Proceso de motivación, orientación, capacitación y desarrollo del personal.
- Proceso de análisis de los factores del trabajo que influyen en el funcionamiento psíquico y fisiológico del ser humano.
- Proceso de estudio y prevención de accidentes.
- Proceso de remuneración e incentivos.

En una segunda fase, los estudios e investigaciones se enfocaron hacia las características de la personalidad del trabajador y de los aspectos sociales del trabajo, con la certidumbre de que ambas, personalidad y sociabilidad, influyen en la productividad.

La sicología industrial enfocó la atención sobre las relaciones del trabajador con los jefes. Analizó las formas de dirección y los métodos del ejercicio de la autoridad; descubrió los factores que generan la motivación en el individuo como los incentivos, los premios y castigos; estudió las relaciones interpersonales y sociales dentro de la empresa y la influencia que la educación, el status, las creencias y las expectativas ejercen en el comportamiento de las personas incorporadas a un proceso industrial.

Si la organización está compuesta por grupos de personas que trabajan conjuntamente en forma coordinada, para lograr unos objetivos y si un país está integrado por innumerables grupos de esta naturaleza, se podrá deducir el grado de importancia logrado por la sicología y la sociología industrial como nuevas ciencias y nuevas técnicas ordenadoras de las relaciones humanas. Con ellas se puede dar una respuesta a las exigencias de una sociedad que busca la satisfacción de las necesidades del hombre, recurso primordial del proceso productivo, pero también beneficiario único de ese proceso.

2. Principales autores de la Escuela Humanística y sus teorías

2.1 Ordway Tead

Este autor escribió en 1918 la obra titulada *Instincts in Industry* (instintos en la Industria) en la cual trató de demostrar que, además de la organización del trabajo, hay aspectos que deben preocupar a las empresas, como por ejemplo, las expectativas y los temores de los trabajadores. Tead afirma que la administración es, ante todo, un arte y que el administrador debe ser un maestro, una especie de educador, un líder que partiendo del conocimiento de la naturaleza humana, logra la motivación y colaboración de los trabajadores, lo cual es indispensable en esta época altamente industrializada.

En otra de sus obras titulada *The Art of Leadership*, (el arte de dirigir) sugiere que cada jefe debe ser un líder, un agente moral y un símbolo de la democracia en cada organización y no oculta su aspiración de que en las empresas se trabaje en forma participativa y no autoritaria.

2.2 Mary Parker Follet

Graduada en la Universidad de Harvard en Filosofía y Ciencias Políticas. Sus experiencias como educadora y asesora de empresas comunitarias le dieron bases para escribir varios estudios acerca de la *Administración como Profesión* y de la *Administración Dinámica* en los cuales destacó que la administración de empresas es la actividad más dinámica de la sociedad occidental.

A Mary Parker Follet se deben aportes muy significativos a la teoría de las relaciones humanas, en especial la que se refiere al enfoque sicológico de la administración, pues la sicología administrativa debe servir para conciliar a los individuos con la organización.

La señora Parker, siguiendo la costumbre de los administrativistas de su tiempo, formuló también una serie de principios que se describen a continuación:

- **Principio de la comunicación directa**

Explicaba ella que en una empresa se puede lograr mejor coordinación mediante relaciones directas entre las personas que configuran el grupo de trabajo. Afirmaba, que si un jefe hace participar a las personas en el proceso de planeación del trabajo, logra mayores resultados en su ejecución.

- **Principio de relaciones recíprocas**

En las actividades que ejecuta un grupo de personas en una empresa, se establecen relaciones. La labor que uno de los miembros del grupo realiza incide en el trabajo de los demás o constituye una parte del trabajo de otro. Esto hace que se establezca una interacción significativa que pone en movimiento todo el engranaje empresarial.

- **Principio de la Ley de la Situación**

Indica que no hay una forma única para resolver problemas en administración y que en cada caso se presentan diferentes maneras de llegar a una solución.

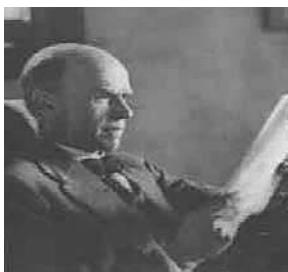
Una persona no debe dar siempre órdenes a otra. Hay circunstancias en que ambas deben buscar la forma de resolver el problema o decidir lo que hay que hacer. Cualquier persona puede ayudar, en una situación dada, a encontrar la mejor solución⁶²

- **Principio del control sobre los hechos**

A medida que se perfecciona el proceso del trabajo, el control se hace menos personal y se enfoca más hacia los resultados.

De los estudios de la señora Parker Follet se concluye que la motivación y el liderazgo juegan un papel importante en la productividad. Siempre se alcanzarán mejores resultados con el desarrollo de buenas relaciones humanas como complemento de la Administración Científica.

George Elton Mayo y el experimento de Hawthorne (1880-1949)



Retrato de George Elton Mayo

Elton Mayo nació en Australia. Realizó sus estudios principales en el área humanística y llegó a ser considerado como un científico social. Fue profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad Harvard. Con base en sus investigaciones escribió varias obras entre las cuales se destaca la titulada *The Human Problems of an Industrial Civilization* (*los problemas humanos en una civilización industrial*) publicada por The MacMillan Co. New York en 1933.

⁶² Parker Follet, Mary. *Administración Dinámica*, Harper & Bross, New York, 1942

2.3 El experimento de Hawthorne

El nombre de Elton Mayo está vinculado a lo que se conoce como experiencia de Hawthorne cuya historia es la siguiente:

Desde 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos había patrocinado estudios en las empresas para averiguar qué tanta influencia ejercían en la productividad de los trabajadores ciertas condiciones ambientales como la luminosidad, el ruido, la aireación, el calor, etc.

También se trataba de obtener información sobre las causas de la fatiga y de las causas que afectaban la salud de los trabajadores. Para que esta información resultara confiable, debería realizarse un estudio mediante observaciones planificadas. En 1927 se encargó a Elton Mayo para que dirigiera una investigación en la Western Electric Company situada en el barrio Hawthorne en la ciudad de Chicago. Trabajaron con Mayo, investigadores como Fritz J. Roettliserger y William J. Dickson. La investigación tenía en principio como objetivo determinar la relación que existía entre las condiciones de la iluminación y la eficiencia de los trabajadores. Se realizó en cuatro etapas:

Primera etapa:

Se seleccionaron dos grupos de trabajadores. El primer grupo se puso a trabajar con mejor iluminación. Se suponía que cuando los trabajadores laboraban con mejor iluminación aumentarían su rendimiento lo cual sucedió en la realidad. Pero lo sorprendente fue comprobar que el grupo que trabajaba con menos iluminación también aumentó la productividad. Los observadores concluyeron que no había relación directa entre la mejor iluminación y el aumento de la productividad.

El resultado anterior llevó a los investigadores a buscar las causas desconocidas que hacían aumentar la productividad a pesar de las diferentes condiciones de iluminación.

Segunda etapa:

Mayo y su grupo intentaron otro experimento. Escogieron dos grupos con seis (6) mujeres trabajadoras cada uno y las pusieron a trabajar en salones separados. En un salón mejoraron las condiciones ambientales de trabajo y en el otro se dejaron las mismas sin modificaciones notorias. Esta vez se les informó a ambos grupos que habían sido escogidas para cooperar en un experimento. Se les explicaron los objetivos. Se designó a una de ellas para que alcanzara las piezas que las otras cinco debían ensamblar. Se introdujeron otras condiciones de trabajo como períodos de descanso, refrigerios, reducción del horario de trabajo, formas de pago, etc. Se les mantenía permanentemente informadas sobre los

resultados y los cambios se hacían previa consulta con ellas. Se les recomendó que trabajaran como lo hacían ordinariamente y se les dio cierta libertad para resolver problemas.

Durante un año los investigadores registraron toda la información posible que suministraba el experimento: piezas defectuosas, tiempo empleado, temperatura, humedad, alimentación, sueño, etc. Se inició con un nivel promedio de producción de 2.400 piezas semanales y al final se había aumentado a 3.000 piezas semanales. Este aumento lo registraban ambos grupos.

Se comprobó que aún en períodos en los cuales las condiciones de trabajo se desmejoraron, la producción seguía aumentando. Esto llevó a los investigadores a concluir que había un factor psicológico desconocido que ejercía influencia en las operarias y que las motivaba para rendir más, aún en condiciones de trabajo inferiores a las que habían tenido antes.

Frente a tales conclusiones los investigadores realizaron una encuesta a las operarias involucradas en el experimento con el siguiente resultado:

- En opinión de las operarias, el hecho de no tener una supervisión muy rígida las hacía sentirse mejor y trabajan con más libertad y menos temores.
- El hecho de que se les permitiera conversar entre ellas originaba un ambiente más agradable.
- El supervisor las hacia participar y ellas se sentían contentas con las consultas y con la información que recibían acerca de su trabajo.
- Las operarias desarrollaron relaciones de amistad que se extendieron hasta fuera del trabajo. Esta amistad las llevó a aumentar el esfuerzo para no disminuir la producción. Cuando alguna de ellas estaba cansada o ausente por alguna circunstancia las otras se esforzaban y trataban de hacer el trabajo de aquellas.

Tercera etapa:

En 1928 Elton Mayo y su grupo de investigación, en vista de los resultados inesperados de las etapas anteriores, decidieron realizar un programa de entrevistas que debería abarcar a otros sectores de la empresa. Se dieron cuenta de que, además de los factores físicos ambientales, tiempo y condiciones fisiológicas del trabajo, había factores sicológicos que influían en la productividad y que era necesario conocer científicamente; organizaron entrevistas con los empleados, supervisores y operarios, encaminadas a obtener información acerca de sus actitudes y sentimientos, sus opiniones en cuanto al trato que recibían y las sugerencias en relación con el tipo de supervisión que deseaban recibir.

En febrero de 1929 se creó en la *Western Electric Company* la división de investigaciones industriales. Esta unidad debería adelantar el programa de entrevistas anuales, que se analizarían para obtener las conclusiones sobre los factores sico-

lógicos que se estaban investigando. Este programa cubrió unos 21.126 empleados y dio como resultado las siguientes conclusiones:

- Existe un comportamiento que resulta de las relaciones informales de los miembros de la empresa.
- El operario guarda fidelidad a la empresa pero también a su grupo de compañeros.
- Entre los obreros aparecen líderes que mantienen los grupos motivados alrededor de ciertos intereses.
- Los líderes y los grupos acuerdan ciertos comportamientos frente a la empresa en defensa de esos intereses.

Los investigadores concluyeron que en una empresa coexisten dos tipos de organizaciones: una formal, o sea la que se rige por las normas, métodos y procedimientos establecidos por la empresa y otra informal que resulta de las relaciones establecidas entre los miembros de la organización y se basa en intereses comunes, expectativas, sentimientos, etc.

Cuarta etapa:

Con el objeto de investigar la organización informal se programó una cuarta etapa de investigación. Para esto se escogió un grupo de nueve operadores, todos en la unidad de montaje de terminales para estaciones telefónicas. La experiencia tenía por objeto examinar el comportamiento informal del grupo en condiciones variables de trabajo. Esta observación se realizó en los seis meses comprendidos entre noviembre de 1931 y mayo de 1932.

El grupo fue observado por analistas que constataron comportamientos informales como los siguientes:

- Los operarios llegaron a un nivel de producción del cual no quisieron pasar. Si algún día producían más, el excedente lo utilizaban para compensar la producción de otro día.
- Los miembros del grupo desarrollaron tales sentimientos de solidaridad que si alguien resultaba afectado, todos respondían.
- El grupo estableció también unos patrones de conducta para asegurar su defensa considerando desleal a quien hiciera algo que perjudicara a un compañero.
- El grupo exigió a los más capaces y rápidos disminuir su producción al nivel de los más lentos.

Conclusiones de la experiencia de Hawthorne

Los resultados de las experiencias de Hawthorne han dado origen a muchísimos estudios sobre el comportamiento de las personas vinculadas a una empresa.

Estos estudios han influido de manera fundamental en la forma de orientar la administración moderna. Han enriquecido y afectado, de una u otra manera, la teoría clásica administrativa hasta tal punto que en nuestros días se considera indispensable que los administradores y las personas que dirigen personal realicen estudios sobre relaciones humanas para poder obtener mejores resultados en los procesos de dirección administrativa.

Elton Mayo y sus seguidores han aportado a la administración orientaciones importantes deducidas de los estudios de Hawthorne, como las siguientes:

- Se ha comprobado que la productividad de una persona no está determinada únicamente por sus capacidades físicas o mentales sino también por las normas sociales y las expectativas personales que ella tiene.
- En general, los trabajadores no reaccionan ante la administración como individuos aislados, sino como miembros de grupos.
- La teoría de las relaciones humanas contrapone el *hombre económico* u *hombre máquina* al *hombre social*.
- El comportamiento obedece a causas que el mismo hombre puede ignorar; generalmente se origina en las necesidades enmarcadas en esta tipología:
 - necesidades fisiológicas, necesidades sicológicas y
 - necesidades sociales.

La Escuela Humanística, de la cual nos venimos ocupando, ha hecho otro aporte a la administración con sus investigaciones acerca del liderazgo. Este aspecto se relaciona con la capacidad que tienen las personas para motivar a otros mediante el proceso de la comunicación humana. A partir de las experiencias de Hawthorne se hicieron varios experimentos acerca del tipo de dirección que desarrolla mayor motivación en un grupo social y se comprobó la presencia de algunas características especiales en los individuos que dirigen a otros. Un jefe democrático y comunicativo, que da más participación al grupo en la solución de problemas y en la toma de decisiones, logra la cooperación y la eficiencia que no alcanza un jefe autoritario, desinteresado de los demás y despreocupado de las dificultades y problemas de sus subalternos.

2.4 Chester Barnard⁶³

Es éste otro autor americano que bien puede situarse como miembro del movimiento de la Escuela Humanística de la administración, aunque expresó severas dudas sobre las conclusiones de aquélla. Fue contemporáneo de Elton Mayo. Se graduó en Harvard y trabajó como ejecutivo de empresas gran parte de su vida profesional. Investigó las teorías de Taylor y Fayol. Conoció las teorías y conclusio-

⁶³ Barnard Chester. Para mayor información sobre este autor y sus aportes consultar la siguiente página web: <http://www.empresas.co.cr/Biografias/Chester-Barnard.html>

nes de Elton Mayo, de Mary Parker Follet, de Orway Tead y preocupado porque los tratadistas de la escuela no habían logrado elaborar una teoría administrativa que pudiera ofrecer una filosofía en relación con el comportamiento de los administradores, propuso una nueva teoría acerca de la cooperación humana dentro de la organización.

Escribió varios libros entre los cuales se destacan: *Las Funciones del Ejecutivo* publicado por Harvard University Press en 1938. *Organización y Gerencia* publicado también por Harvard University Press en 1948.⁶⁴

Entre los principales planteamientos y aportes de Chester Barnard, pueden mencionarse los siguientes:

- Los seres humanos no actúan aisladamente sino por interacciones con otros seres humanos.
- En la interacción humana ambas partes se influyen mutuamente. Barnard llama esta interacción *relaciones sociales*.
- La interacción humana surge de la necesidad que cada uno tiene de superar sus propias limitaciones; éstas son de carácter biológico y social.
- Las limitaciones de los seres humanos los compelen a asociarse y a formar grupos sociales.
- Los grupos sociales existen cuando se reúnen estas condiciones: objetivos comunes, deseo de cooperación e interacción entre las partes.

Concluye Barnard que el grupo y sus interacciones se convierte en un sistema social diferente al individuo mismo, pero que lo afecta directamente. Una vez constituido el grupo social, su cooperación se ve afectada por factores como:

- El ambiente físico de la organización.
- El ambiente social.
- Las variaciones de los individuos.
- Los aspectos de diversa índole como la educación, la religión, la cultura, etc.

La tendencia a la cooperación, según Barnard, es una necesidad del individuo que pertenece a un grupo. Esta lo compelle a ser eficaz y eficiente para sobrevivir en el sistema. Es así como la organización viene a ser un sistema de fuerzas o actividades de dos o más individuos que deben ser coordinadas.

Cuando Barnard desarrolló una teoría de la aceptación de la autoridad. Partió de sus observaciones acerca del frecuente desacato a las normas, órdenes e ins-

⁶⁴ Barnard Chester. *The functions of the executive*; Harvard University Press -1938 and *Organization and Management* -1948

trucciones, que conduce, en muchas organizaciones, al desconocimiento de la autoridad.

La autoridad se fundamenta en la aceptación de las decisiones. Sin esta aceptación, no es posible que un dirigente acate u obedezca satisfactoriamente las decisiones del superior.

Barnard dice que, el subalterno acepta la autoridad si comprende a cabalidad la orden y si al analizarla es para él claro que ella está de acuerdo con los objetivos de la empresa y con sus propios intereses y que, además, pueda darle cumplimiento porque tiene el apoyo y reúne las capacidades mentales, intelectuales y físicas para ejecutarla.

Avanzando en sus teorías, Chester Barnard formuló nuevos postulados en cuanto a las funciones del ejecutivo. Dijo que, además de planear, organizar, motivar y controlar, los ejecutivos tienen una nueva responsabilidad en la sociedad actual, que consiste en desarrollar su eficiencia como planificadores sociales⁶⁵.

→ Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿A qué le da importancia la escuela humanística y cuáles son sus principales autores?
2. ¿Qué teorías desarrolló Mary Parket Follet?
3. ¿Qué se conoce como experimento de Hawthorne?
4. ¿Qué influencia ha tenido el experimento de Hawthorne en el desarrollo de las relaciones laborales y la administración de personal?
5. Haga una síntesis de los aportes de Chester Bernard.

⁶⁵ (2) El autor de este libro ha sintetizado las teorías de Barnard, de Fayol y de otros autores sobre las funciones del ejecutivo (administrador), las cuales aparecen en el capítulo funciones de la gerencia.

La escuela Behaviorista o del comportamiento administrativo

1. Características de esta Escuela. Influencia de las necesidades humanas en el comportamiento Administrativo

Esta Escuela se caracteriza por afirmar que en un grupo humano vinculado por relaciones de trabajo, se puede distinguir un determinado comportamiento o conducta, influido por dos factores principales: el nivel cultural de las personas que forman el grupo y el estilo de dirección que reciben.

A mayor nivel cultural son mayores las exigencias de las personas, es decir, se crean necesidades nuevas y más refinadas. Una persona culta sentirá con más fuerza la necesidad de ser útil y de asociarse con otros para alcanzar ciertos objetivos. Igualmente puede afirmarse que cuanto más cultas sean las personas, más tacto y racionalidad se requiere para interactuar con ellas o para dirigirlas.

1.1 La escala de necesidades humanas



Retrato de Abraham Maslow

Para corroborar las afirmaciones anteriores se puede hacer referencia a la escala de necesidades postulada por el psicólogo y consultor industrial Abraham H. Maslow⁶⁶ quien con base en sus investigaciones descubrió que para los integrantes de las clases altas en las que se supone superadas las necesidades puramente fisiológicas adquieren gran fuerza las necesidades sociales y vienen a ocupar una mayor jerarquía y prioridad en su expectativa personal.

El gráfico siguiente muestra un ejemplo de jerarquización de necesidades de conformidad con la evolución cultural o educativa de la persona.⁶⁷

Jerarquía de necesidades



⁶⁶ Maslow Abraham H. A. Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol. 50, and Motivation and Personality, New York, Harper and Row Publishers Incorporated.

⁶⁷ Maslow Abraham. *El management según Maslow: Visión humanista para la empresa*. Paidós Iberica, Barcelona, 2005.

Maslow afirma que el hombre actúa e induce al grupo a luchar por la satisfacción de las necesidades que siente más importantes. Cuando la necesidad satisfecha es común a todos, tanto el individuo como el grupo alcanzan el mismo beneficio. En este modelo las necesidades primarias o fisiológicas y las de las escalas inferiores tienen menor fuerza que las de escalas superiores para el desarrollo de las relaciones grupales. Aquí cabe citar unos ejemplos: un grupo más culto puede establecer relaciones de más larga perdurabilidad mientras que un grupo de menor nivel cultural puede tener relaciones y solidaridad sólo mientras se satisfacen las necesidades primarias. Pero de todas maneras se crea el grupo y este se manifiesta como un todo frente a otros individuos o frente a otros grupos.

¿Qué importancia tienen estas aseveraciones en el trabajo de las empresas y en los procesos de Administración?

Es de suma importancia para el administrador conocer qué es lo que motiva a las personas en el trabajo. Algunos hombres desean alcanzar cierto desarrollo o ciertas metas y ponen todo su esfuerzo en presentar iniciativas conducentes a ese fin. Por ejemplo: buscan ser estimados por los demás y entonces se preocupan por hacer un buen trabajo y por cooperar con entusiasmo en aquellas cosas con las cuales obtienen el aprecio de los demás. Otros se esfuerzan por cumplir con su trabajo porque de su buen desempeño depende la satisfacción de sus necesidades básicas como el alimento, la vivienda, etc. Todos tienen algún tipo de motivación y por eso laboran en determinada actividad con mayor o menor esfuerzo.

1.2 El estilo de dirección

La forma como son dirigidas las personas genera una determinada manera de comportamiento de un grupo.

Este comportamiento se manifiesta con diferentes grados de motivación para el trabajo debido al estilo de dirección que reciben de sus jefes. Esos grados pueden manifestarse desde un extremo negativo hasta el máximo positivo, como se muestra a continuación:

Baja motivación	Motivación Intermedia	Alta motivación
Insatisfacción	Resignación	Satisfacción
Apatía	Rutina	Entusiasmo
Deslealtad	Conductas escondidas	Lealtad
Deficiencia	Mediocridad	Eficiencia
Trabajo mal hecho	Trabajo regular	Trabajo de calidad

Los estudios que han realizado diversos autores acerca de la conducta o comportamiento de las organizaciones aparecen en las obras de sicología industrial y de sociología. Por ahora conviene citar a Douglas McGregor⁶⁸ quien escribió varias obras, entre las cuales se recuerda *El Aspecto Humano de la Empresa* donde afirma que en las organizaciones se dan diversos estilos de dirección y destaca los dos más comunes:

- El estilo tradicional de administración
- El estilo innovador de administración.

Para analizar el primero, expuso la teoría conocida como Teoría X y para analizar el segundo propuso la Teoría Y.

La Teoría X: esta teoría se refiere a esa situación en la cual el esfuerzo administrativo del grupo organizacional se enfoca hacia el logro únicamente de los objetivos básicos de la organización en la creencia de que *el hombre se mueve por incentivos puramente económicos*. Es decir, el hombre cumple con su trabajo únicamente por el pago.

En este caso se presenta un estilo de dirección que considera que los hombres no ambicionan sino cumplir con lo que le corresponde a cada uno, por lo cual son rutinarios, metódicos y rígidos. Con este estilo administrativo se minimiza notablemente el afán de evolucionar y se dificulta la modernización y progreso empresarial.

La Teoría Y: en contraposición con la anterior, se fundamenta en que se reconoce que existe una tendencia humana a innovar, a desarrollar el talento, a buscar realizaciones novedosas y a asumir mayores responsabilidades y niveles más altos de actuación. Este estilo innovador, como su nombre lo indica, es eminentemente creativo y busca la promoción del hombre que, apoyado por una dirección estimulante logra cada vez mejores cambios y resultados en su labor.

1.3 ¿Cuál debe ser el estilo de Dirección en un sistema que aplique la Teoría Y?

Este estilo se distingue por la capacidad para:

- Descentralizar y delegar funciones.
- Enriquecer cada cargo con modalidades y métodos nuevos
- Dar participación en los procesos de toma de decisiones.
- Dar oportunidad de autoevaluación del desempeño.
- Estar dispuesto siempre a los cambios estratégicos.

⁶⁸ Douglas, Mc Gregor. *El lado humano de las organizaciones*, Mac Graw Hill, 1960

Conclusión

Se puede concluir diciendo que la Escuela Behaviorista considera que la motivación para el trabajo depende de dos factores fundamentales: el nivel cultural de los miembros de la organización y el estilo de dirección de los jefes. Ambos factores contribuyen a la formación de una especie de jerarquización de necesidades humanas cuya posibilidad de satisfacción estimula la motivación del grupo la cual se manifiesta en mayor eficiencia y productividad con más alto grado de calidad.

Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Cuál es el enfoque de la Escuela Behaviorista o del comportamiento?
2. Describa la jerarquía de las necesidades humanas.
3. ¿Quiénes son los principales autores de esta escuela?
4. Describa los comportamientos que las personas tienen según las siguientes expresiones: *baja motivación, motivación media, alta motivación*.
5. ¿Cuál es el comportamiento de las personas en la Teoría X y en la Teoría Y?

La escuela Estructuralista teoría de las organizaciones

1. Generalidades

La Escuela Estructuralista enfoca su atención hacia los elementos y estructura de las organizaciones.

1.1 ¿Qué es la Organización?

Se habla de organización cuando se tiene un conjunto de partes ordenadas para un fin determinado.

Aquí nos referimos de manera especial a las organizaciones administrativas, las cuales están integradas por individuos o grupos de individuos que se ordenan de una determinada manera para obtener fines o para alcanzar objetivos que ellos se proponen. Son organizaciones, por ejemplo, una familia, un colegio, un equipo de fútbol, una universidad, una clínica, un hospital, un hotel, la iglesia, el ejército, una empresa, un club, una asociación gremial, un partido político, etc. Los miembros de las organizaciones pueden ser, a su vez, miembros de otras organizaciones.

1.2 ¿Qué tamaño tienen las organizaciones?

Pueden ser grandes, medianas o pequeñas. Hay organizaciones tan pequeñas que pueden estar formadas únicamente por dos personas que se proponen hacer algo en cooperación. Puede haber organizaciones muy grandes y complejas como las empresas, o un municipio, o el Estado, o como las Naciones Unidas, o como una empresa multinacional.

Los estructuralistas, cuyo antecedente veremos más adelante, estudiaron las organizaciones desde el punto de vista de su estructura, de su funcionamiento y de los medios que utilizan para lograr sus objetivos. En la búsqueda de eficiencia organizacional trataron de establecer normas y principios para su funcionamiento e identificar las manifestaciones de su comportamiento.

Al estudio de las organizaciones y al análisis de sus características se han dedicado diferentes especialistas tanto en ciencia política como en economía, en sociología, en antropología, en sicología y más recientemente en administración.

Desde una perspectiva administrativa, la sociedad actual se concibe como un conjunto de organizaciones, las cuales en buena parte, se asimilan al concepto de empresas. Se ha llegado a concluir que la eficiencia de las empresas se alcanza mediante la aplicación de técnicas y principios administrativos a sus formas de estructuración y de funcionamiento. Esta creencia se fundamenta en el hecho de que las organizaciones de cualquier naturaleza y magnitud tienen elementos comunes como las siguientes:

- Personas que establecen relaciones de trabajo.
- Objetivos que desean alcanzar, una finalidad especial.
- Estructura ordenada de jerarquía y cooperación para el cumplimiento de funciones.
- Ejecución de procesos Administrativos

1.3 Antecedentes de la Escuela Estructuralista

Fue James Burnham, profesor de filosofía en la Universidad de New York, quien en 1941 publicó la obra *The Managerial Revolution* en la cual sostiene que las organizaciones son dirigidas por los administradores o gerentes. La nueva clase dirigente del mundo está constituida por los administradores. Para este autor, los gerentes y los administradores son una misma cosa. Son ellos quienes pueden lograr que la sociedad, como conjunto de organizaciones, se desarrolle y alcance sus propios fines. Un gerente, un administrador, es la cabeza de una organización y el responsable de su éxito o fracaso.

Para dirigir una organización, decía, se requiere saber cómo es su estructura, cómo funciona y cómo interactúa con su medio ambiente. De esta manera Burnham

sentó unas bases para el estudio de los componentes de las organizaciones, es decir, de su estructura y de sus formas de funcionamiento, con lo cual se ha dado comienzo a una nueva teoría conocida como Desarrollo Organizacional D.O.

Max Weber, sociólogo alemán, considerado como el más famoso de los autores que han influido en la formación de la teoría estructuralista de las organizaciones, hace planteamientos como los siguientes:

La distribución y racionalización del trabajo humano es el factor que da origen a una estructura organizacional denominada burocracia. Todos los empleados públicos integran lo que se conoce comúnmente como *burocracia pública*. Todos los empleados vinculados a las empresas privadas conforman la *burocracia privada*.

Weber señala, además, que la organización por excelencia es la burocracia y que la sociedad es una gran burocracia integrada por la burocracia pública y la burocracia privada, distribuidas en un alto número de organizaciones que, en su estructura, tienen semejanzas o características comunes.

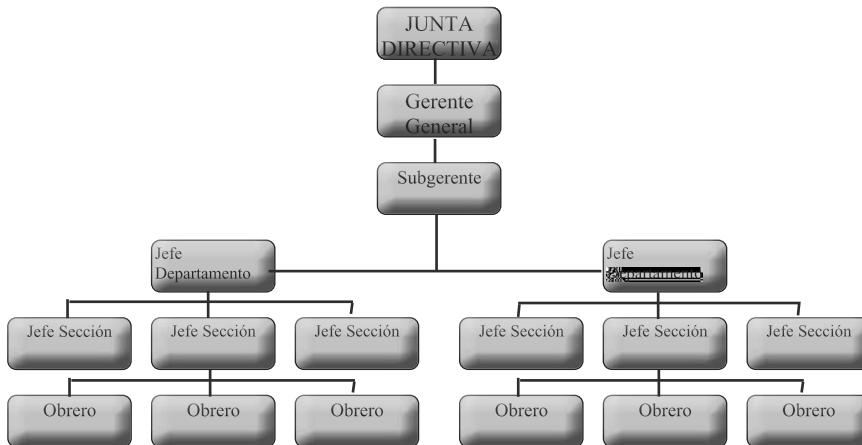
1.4 Características de la burocracia

La burocracia, en la teoría de Max Weber, tiene las siguientes características:

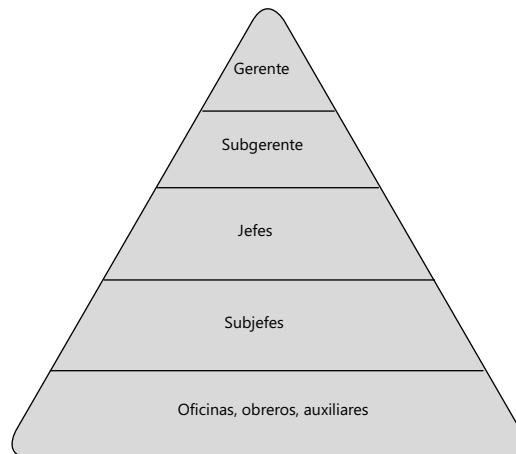
- a. *Se rige por normas escritas.* Estas normas son, por ejemplo, los estatutos de las empresas, los reglamentos de trabajo, la descripción de funciones de los empleados, los manuales e instructivos.
Las normas escritas son necesarias para dar uniformidad a la actuación de las personas que intervienen en el proceso administrativo. A su vez, los actos administrativos se registran por escrito, con lo cual se asegura la existencia de una historia que permita hacer interpretaciones uniformes de ellos cuando las circunstancias lo requieran.
- b. *Funciona con base en la división del trabajo y la clasificación de cargos.* En la organización burocrática cada participante tiene una esfera de trabajo organizada en lo que se llama la descripción del cargo. La descripción de cada cargo indica las tareas, los deberes y funcionamiento de una persona, el poder y el ámbito de autoridad para tomar decisiones y sus limitaciones. La remuneración que se asigna a ese cargo.
- c. *Busca la eficiencia mediante la aplicación de normas técnicas.*
En las organizaciones tecnificadas, cada operación se ejecuta bajo ciertos métodos descritos previamente, lo cual requiere que el trabajador esté debidamente capacitado en tales técnicas.
- d. *La especialización y la profesionalización son indispensables.* Los empleados y trabajadores se seleccionan con base en los méritos y en la especialidad que tienen, con lo cual se asegura un alto rendimiento y calidad.

- e. Generalmente quien administra una empresa no es el dueño de la misma. En las empresas los dueños son, generalmente, personas distintas de quienes las administran. Esta circunstancia hizo urgente la formación de administradores para el desempeño de cargos de dirección y gerencia en representación de los dueños o empresarios.
- f. La organización burocrática es jerarquizada. Cada cargo inferior está bajo la autoridad y control de un cargo superior. El siguiente cuadro muestra una estructura jerarquizada de cargos.

Organigrama de una estructura jerarquizada de cargos



Pirámide de la estructura organizacional en la empresa



1.5 El desarrollo organizacional y cambio estratégico

En la actividad de estudio y análisis de la organización se aplican conocimientos y técnicas de diagnóstico organizacional. Esos conocimientos y técnicas forman parte de la teoría y de la práctica administrativa sobre la organización y son materia de estudios especiales que se conocen con el nombre de *Análisis Administrativo o estudios de organización y métodos (O & M)* y últimamente con el nombre de Reingeniería⁶⁹

Como consecuencia de la teoría estructuralista, se consideró que la *organización* se comporta como un ser vivo, que evoluciona sometido a influencia o fuerzas internas y externas, las cuales deben ser identificadas, analizadas y controladas. Apareció entonces la *Teoría del Desarrollo Organizacional D.O.* que puede equipararse al concepto de cambio estratégico.

Toda organización pasa por varias etapas:

- *Etapa de creación:* en la cual los fundadores de la organización o empresarios manejan y controlan todos los procesos sin mayor formalidad.
- *Etapa de normalización:* en la cual, debido al crecimiento de la organización, se emplean personas distintas a los fundadores y se hace necesaria una reglamentación que permita la comprensión de los roles de cada uno y la correspondiente coordinación.
- *Etapa de burocratización:* en la cual al aumentar el personal, al ampliarse las operaciones y al especializarse las tareas, se requiere una mayor sistematización y el diseño de normas que guíen las acciones y el comportamiento de los individuos, mediante el establecimiento de procedimientos, jerarquización de la autoridad y descripción de cargos.
- *Etapa de crítica y autoanálisis:* en la cual los elementos innovadores y la confrontación con la competencia y el medio ambiente, sumados a las expectativas de las personas, exigen adaptaciones organizacionales y cambios estructurales.

La necesidad de acoplar la organización a nuevos hechos y circunstancias, que originan su desarrollo, llevó a los sicólogos a investigar el comportamiento de los grupos en las diferentes fases de evolución de la organización, mediante una técnica conocida con el nombre de *Training Laboratory* o modalidad para mejorar el comportamiento grupal y las relaciones de la gente que trabaja en la empresa. Esta técnica se conoce con el nombre de *Team groups*, en Español Grupos T, los cuales sirvieron de antecedentes a las técnicas de desarrollo organizacional.

⁶⁹ Veáse el libro *Reingeniería de la Corporación* escrito por James Champy e Michael Hammer (1993)

El desarrollo organizacional consiste en planificar los cambios que hay que introducir en la organización para lo cual se requiere la participación de todos sus miembros en el esfuerzo por revisar las dificultades, estudiar las causas de los conflictos, descubrir el porqué de los comportamientos negativos y adoptar programas de cambio que lleven al mejoramiento de los diversos factores que constituyen la organización. Hoy estas aplicaciones de las técnicas de desarrollo organizacional, se conocen con el nombre de *Autoevaluación Institucional* y han aparecido varias técnicas de diagnóstico y de mejoras organizacionales como las conocidas con los títulos de: Normas ISO 9000; Seis Sigma; Reingeniería Corporativa; Grupo T, etc.

Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continúe con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Qué es la organización?
2. ¿Qué influencia tiene la división del trabajo en las características de las organizaciones?
3. ¿Qué es la burocracia?
4. ¿Qué es un organigrama? Diseñe un organigrama de una organización.
5. Describa las etapas del desarrollo de una organización y sus características.

CAPÍTULO

22

Escuela de sistemas

1. Generalidades

Varios autores coinciden en definir un sistema como un conjunto de partes ordenadas de tal manera que todas contribuyan a lograr un determinado fin. Observemos algunos tipos de sistemas:

SISTEMAS	PARTES QUE LO INTEGRAN	FINALIDAD
Un reloj	Ruedas, tornillos, resortes, cuerda.	Marcar el tiempo
El sistema circulatorio	Corazón, venas, arterias, sangre.	Irrigar todas las partes del cuerpo
El sistema solar	Sol, planetas.	Desconocida
Un club social	Socios, estatutos, instalaciones.	Recreación
Un carro	Cabina, batería, rueda, timón, motor, etc.	Servir de medio de transporte

El universo está integrado por varios sistemas que, a su vez, forman parte de otros sistemas.

El cuerpo humano, se concibe como un sistema integrado por otros sistemas o subsistemas, tales como el sistema circulatorio, el sistema respiratorio, el sistema digestivo, el sistema nervioso, etc.

Existen sistemas mecánicos, como una máquina. Sistemas biológicos como los animales o las plantas. Sistemas astronómicos como el solar. Sistemas sociales como un club deportivo. Una asociación de familiares, una corporación política, una asociación cívica, son sistemas.

Un sistema consta de una serie de componentes entre los cuales se pueden destacar los siguientes:

- Conjunto de elementos constitutivos, es decir, unas partes u órganos que juegan un papel determinado. Si falta una de las partes el sistema no puede funcionar.
- Un órgano o elemento principal que rige o gobierna la actividad de las otras partes constitutivas, por ejemplo, el corazón en el sistema circulatorio, el motor de un carro, el sol en el sistema solar, el gerente de una empresa.
- Una red de relaciones entre los elementos que integran el sistema formada por las funciones que cada elemento desempeña y que, a su vez, hacen parte de la función de los demás órganos.
- Unos fines que rigen el funcionamiento del sistema y explican las características estructurales y funcionales del mismo.

2. Clasificación de los sistemas

Los sistemas se clasifican desde diferentes puntos de vista:

- a. En razón de su dinamismo
- b. En razón de su dependencia
- c. En razón de su capacidad para comunicarse e interaccionar con el exterior
- d. En razón de su naturaleza.

2.1 En razón de su dinamismo

- *Estáticos*. Son aquellos sistemas que no reaccionan ni se modifican con el influjo de su medio ambiente. Ejemplo: una máquina.

- *Dinámicos*. Son aquellos que evolucionan constantemente debido a factores internos y externos como por ejemplo la sociedad peruana, una empresa, un club social, un animal, una planta.
- *Homeostáticos*. Reciben este nombre los sistemas que contienen en sí mismos y hasta cierto límite una capacidad de autorregulación, como por ejemplo un reloj que funciona gracias a una batería.

2.2 En razón de su dependencia

- *Sistemas dependientes*. Son aquellos que funcionan dependiendo de otros y no tienen capacidad de funcionamiento por sí mismos. El motor de un carro, por ejemplo, no funcionará sin el sistema eléctrico.
- *Sistemas interdependientes*. Son los sistemas que dependen el uno del otro. Las organizaciones administrativas y, en general, los sistemas sociales son interdependientes.

2.3 En razón de su capacidad para comunicarse e interaccionar con el exterior

- *Sistemas abiertos*. Son aquellos que reciben amplia y variada información e interactúan con otros sistemas, por ejemplo, los organismos sociales.
- *Sistemas cerrados*. Son aquellos que tienen una capacidad reducida para recibir información y para interactuar con su medio ambiente, por ejemplo, una máquina.

2.4 En razón de su naturaleza

- *Sistemas naturales*. Son aquellos que existen sin intervención del hombre. Cada organismo vivo es un sistema natural único en sí mismo; el sistema solar también es un sistema natural.
- *Sistemas sociales*. Reciben esta denominación aquellos sistemas formados con la intervención del hombre. Las empresas, las instituciones públicas, los partidos políticos, los gremios, los sindicatos son sistemas hechos por el hombre.
- *Sistemas artificiales*. Inventados por el hombre como las máquinas.

3. Niveles de desarrollo de los sistemas

El tratadista Kenneth Boulding, en la obra *La Teoría General de Sistemas y la Estructura Científica* expuso su pensamiento sobre los niveles de desarrollo en los sistemas. Esta clasificación es práctica para efectos del análisis siempre y cuando se puedan conocer sus diferentes características. Veamos esta clasificación por niveles:

- El primer nivel se refiere a la estructura, es decir, a sus elementos constitutivos organizados de una determinada manera. El esqueleto humano, la estructura de un edificio o de una mesa.
- El segundo nivel se refiere, a su dinámica, esto es, a la forma como el sistema funciona. El flujo de proceso de llenado de una botella con cerveza, por ejemplo.
- El tercer nivel se refiere, a los mecanismos de autocontrol, es decir, a la forma como algunos sistemas se autorregulan por *ellos mismos*, por ejemplo las células.
- El cuarto nivel se refiere, a la autonomía relativa de su funcionamiento puesto que algunos sistemas no dependen de otros.
- El quinto nivel se refiere, a las características genéticas de los sistemas biológicos.
- El sexto nivel se refiere, a los sistemas que tienen capacidad de movimiento por si mismos, como se observa, por ejemplo, en los animales.
- El séptimo nivel se refiere, a la capacidad de un sistema de conocerse a sí mismo. Esto ocurre en el ser humano. Estos sistemas pueden desarrollar un lenguaje o medio de comunicación.
- El octavo nivel se refiere, a los sistemas sociales, como el caso de las organizaciones.
- El noveno nivel es el de los sistemas trascendentales. En esta categoría se incluyen sistemas fisiológicos y religiosos.

4. Aplicaciones de la teoría de sistemas a la administración

4.1 Los modelos

El estudio de los sistemas se facilita cuando podemos representarlos en un modelo.

Para analizar un sistema se requiere observarlo detenidamente. Los sistemas del cuerpo humano (circulatorio, respiratorio, digestivo), se pueden observar porque existen en forma sensible, es decir, se pueden conocer por medio de los sentidos. En cambio, ni los sistemas filosóficos, ni los organizacionales, se pueden conocer por los sentidos. Para poder analizarlos es necesario representarlos de alguna manera. Esta representación se denomina *modelo*.

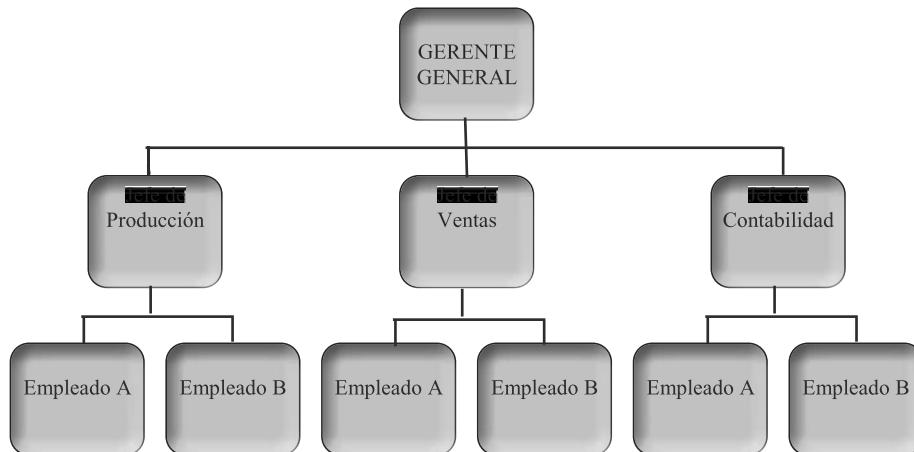
Todos los sistemas, reales o imaginarios, son susceptibles de ser representados.

Una máquina se puede representar de varias maneras: por una fotografía, por un dibujo a escala, por un gráfico, por un símbolo, etc. Estas formas representativas son el modelo de la máquina. Cuando un arquitecto diseña un edificio, hace una maqueta. La maqueta es *modelo* de lo que él se imagina será el edificio que va a construir. Los modelos pueden ser muy variados según las cosas y características que se quieren representar. Por ejemplo:

- **Modelos a escala.** Son simulaciones de objetos reales en proporción inferior o superior al original. Ejemplo: los planos de una casa, la maqueta de un edificio, el dibujo de una célula, etc.
- **Modelos analógicos.** Son representaciones con las cuales se simula la estructura y funcionamiento del objeto representado, por ejemplo, cuando en un laboratorio se hace correr agua con color rojo por una tubería de vidrio para simular el sistema circulatorio.
- **Modelos matemáticos.** Son aquellos que representan funciones y ecuaciones que deben realizarse para resolver un problema.
- **Modelos físicos.** Se emplean para representar las funciones geométricas.

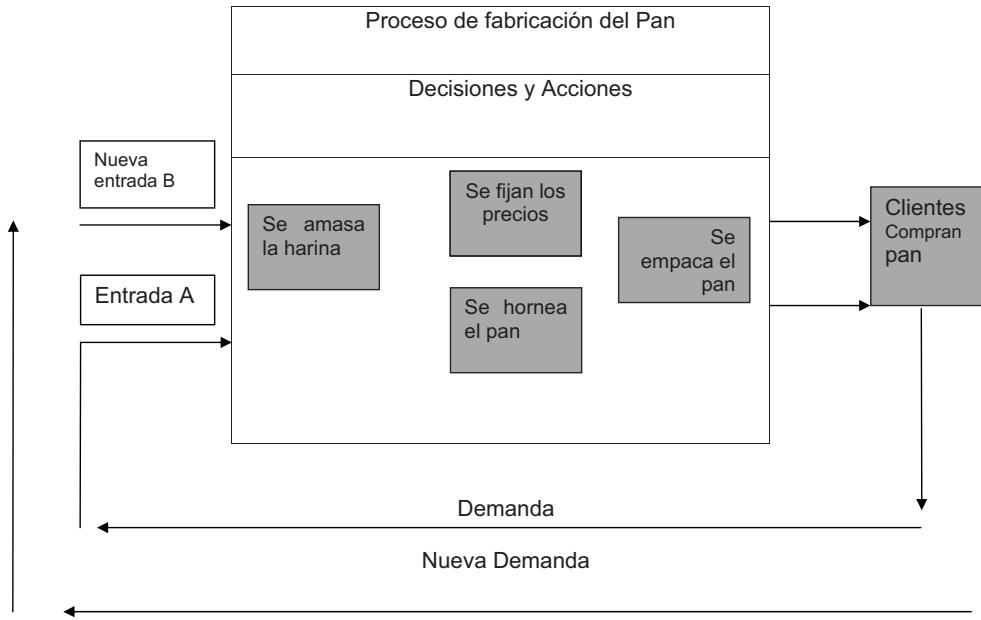
En el mundo actual se utilizan los modelos en múltiples actividades especialmente para capacitación y enseñanza: carros simulados para enseñar a manejar, aviones simulados para entrenamiento de pilotos, etc. En administración los modelos representan estructuras organizacionales y sistemas operativos. La teoría emplea los modelos como métodos para análisis de las organizaciones. Veamos los siguientes ejemplos:

Modelo de representación de la jerarquía de cargos de una pequeña empresa que fabrica y vende pan



Según la representación gráfica, esta empresa tiene un gerente general. De él dependen el Jefe de Producción, el Jefe de Ventas y el Jefe de Contabilidad. Cada jefe a su vez, tiene dos empleados.

Modelo de representación del proceso de fabricación del pan



Componentes del modelo de sistema de fabricación del pan:

- Fines: fabricar pan para satisfacer la demanda de unos clientes.
- Partes que integran la empresa: gerente, jefes, empleados, materias primas, locales, horno, etc.
- Órgano o parte rectora: gerente
- Funciones de las partes: el gerente toma decisiones; los jefes dirigen la producción, las ventas y llevan la contabilidad. Los empleados hacen el pan y lo venden. Los clientes compran el pan.

La teoría de sistemas y la técnica de representación de éstos por medio de modelos, suministra al administrador un medio para analizar la organización y los métodos de operación. De esta manera puede mejorar su funcionamiento. Para lograr este objetivo se toma una organización o un proceso y se descompone en sus partes. Luego se estudia cada una de ellas con miras a establecer si su diseño

y funcionamiento es eficiente, esto es, si las características que cada parte posee son las requeridas y si el rol que cada parte desempeña en el sistema es adecuado o si la función que cada parte cumple es la más conveniente.

5. Funcionamiento de los sistemas administrativos

Los sistemas dinámicos y, por analogía, los sistemas sociales tienen, la característica común de que su funcionamiento está regido por fuerzas que ponen en movimiento todas sus partes. En el ejemplo del sistema de fabricación del pan se ve claramente que la fábrica está organizada para satisfacer una demanda de los clientes; la fuerza que hace mover el sistema es la demanda de los clientes; esta demanda entra a la fábrica y allí se procesa la información recibida mediante decisiones y acciones que responden a preguntas tales como:

- | | |
|--|--|
| ¿Qué piden los clientes?
¿En qué cantidad?
¿Para cuándo? | ¿Qué producto debe fabricarse?
¿Con qué tipo de materia prima?
¿Con qué métodos? |
|--|--|

Analizada toda la información y tomadas las decisiones para satisfacer la demanda, se fabrica el pan para ponerlo a la venta. Satisfecha la demanda vuelve a originarse otra demanda y el ciclo se repite una y otra vez.

El funcionamiento o dinámica del sistema puede concebirse entonces formado por los siguientes elementos que conforman un proceso completo y cíclico:



Los teóricos de la administración como Mc Gregor definen la organización como un sistema integrado por un conjunto de subsistemas.

¿Cuáles son los subsistemas que constituyen, a la vez, parte integral de un sistema mayor como la organización? Estas partes son:

- *El individuo.* Es el elemento principal de una organización. Constituye en sí mismo un sistema complejo que se manifiesta por su personalidad, sus actitudes, sus motivaciones. El individuo no solamente contribuye al funcionamiento de la organización sino que él mismo espera realizar dentro de ella sus propios fines.
- *La organización formal.* Está formada por la estructura de las tareas asignadas a cada individuo. Estas tareas forman una red de interrelaciones ocupacionales que cada persona desarrolla.

- *La organización informal.* Está constituida por las relaciones que los individuos establecen de manera espontánea y libre, congruentes o incongruentes con las tareas formales asignadas a cada uno de ellos.
- *El tipo de gerencia.* Es, en este caso, sinónimo de dirección. La ejerce una persona o un grupo de personas que también tienen asignadas tareas de gobierno de la organización. Estas tareas se manifiestan en las políticas que ellas determinan, en las órdenes e instrucciones que imparten en la disciplina que exigen, en las estrategias que fijan y en las sanciones que aplica. Los directivos y gerentes, según su estilo saben cómo ejercen sus funciones; generan un sistema de *dirección* que también puede ser formal si se ajusta a la forma como está diseñado, o informal si se aleja de los procedimientos establecidos y rígidos.
- *La planta y el medio físico.* Constituyen parte muy importante de la organización y está conformada tanto por las instalaciones como por el ambiente material que las rodea. Esta pluralidad de sistemas, constituyen a su vez la organización total de una determinada entidad.

6. La Cibernética y los sistemas

Al evolucionar el estudio de los sistemas, surgió una nueva ciencia conocida con el nombre de *Cibernética*. Esta palabra viene del griego *Kybernytikis*, que significa *gobernar*. Se dice que la Cibernética es la ciencia del gobierno automático.

En administración, la palabra Cibernética significa: *ciencia que estudia los sistemas*. La Cibernética estudia las formas cómo los sistemas más evolucionados se autogobiernan y controlan. En el hombre, por ejemplo, existen sistemas auto-reguladores. Si descuidadamente la mano se acerca a una llama, las terminales nerviosas avisan al cerebro y este transmite a la mano la orden de retirarse. Este ejemplo simple es explicativo de un sistema que se gobierna y se autocontrola por sí mismo.

La Cibernética es la ciencia que más ha contribuido al desarrollo de los sistemas electrónicos y, en especial, al desarrollo de los computadores. Los sistemas evolucionados que se agrupan en el cuarto nivel como los biológicos (células) y aquellos que el hombre ha inventado, como las máquinas autorreguladoras (computadores, robots, satélites), están basados en la ciencia cibernética.

Aplicando la ciencia de la cibernética a las organizaciones administrativas, se puede concluir que éstas tienen posibilidad de subsistencia cuando la estructura y funcionamiento de su sistema y de los subsistemas que las integran tienen un mayor grado de autogobierno y de autocontrol procesos éstos que requieren mecanismos de retroalimentación.

La retroalimentación se define como un mecanismo en virtud del cual la energía que sale de un aparato para cumplir una función no se desperdicia sino que vuelve a retroalimentar el aparato en donde se originó, con lo cual se generan circuitos de salida y entrada que mantienen el sistema en funcionamiento.

Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Qué es un sistema y qué partes lo integran?
2. ¿Describa los sistemas según su clasificación?
3. ¿Qué es un modelo?
4. ¿Por qué son importantes los sistemas y los modelos en la administración?
5. ¿Piense en un sistema y represéntelo mediante un modelo?

CAPÍTULO

23

Escuela de administración por objetivos⁷⁰

1. Generalidades

En el año de 1954 apareció publicada una obra cuyo título en inglés es *The Practice of Management* que, traducida al español, significa *La Práctica de la administración de empresas* escrita por Peter F. Drucker⁷¹, famoso asesor de empresas quien ha ejercido mucha influencia en el desarrollo de la moderna gerencia. Señala este autor que la administración por objetivos es un método mediante el cual el gerente, los subgerentes, todos los jefes de una organización determinan qué objetivos generales y particulares se proponen alcanzar, cada uno en su campo y en un determinado tiempo, es decir, fijan metas que sirvan como guía para sus acciones en un determinado período.

⁷⁰ Para mayor información sobre administración por objetivos, puede consultarse la página web: <http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-por-objetivos-apo/administracion-por-objetivos-apo.shtml>

⁷¹ Drucker, Peter F. *The Practice of Management*, Harpers & Brothers Publishers, 1954

Para ilustrar esta idea supongamos que el gerente y los subgerentes de una industria de alimentos se reúnen para fijar las metas que desean alcanzar en el siguiente año y acuerdan que su empresa debe producir y vender 100.000 unidades de cajas de galletas. Este es el objetivo general de la empresa.

Acordado este objetivo cada subgerente fijará las metas que debe alcanzar en su área para contribuir al objetivo general.

Ejemplo:

- El subgerente financiero debe obtener crédito por valor de \$1'000.000,oo.
- El subgerente de producción debe obtener 10 toneladas de materia prima.
- El subgerente de ventas debe conseguir mil clientes nuevos en las diferentes regiones del país.
- El jefe de personal debe reclutar y capacitar a 100 nuevos operarios.
- El jefe de suministros debe obtener 100.000 cajas de cartón para empacar las galletas, etc.

Así, se van fijando los objetivos para cada jefe, para cada unidad y hasta para cada individuo. Se pueden fijar tareas concretas para cada persona de la empresa, pues es bien sabido que todos los miembros de una organización hacen su aporte en la consecución del objetivo final y, cuando decimos *todos*, debemos entender que desde el presidente de la empresa hasta los porteros juegan papeles que convergen hacia las metas fijadas.

Las teorías de Peter F. Drucker han dado origen a investigaciones y estudios de otros autores que forman lo que se llama *La Escuela de Administración por Objetivos*.

1.1 La fijación de objetivos requiere que el staff o plana mayor de la entidad precise las áreas críticas

Los autores de las teorías de administración por objetivos señalan que en toda empresa existen áreas críticas o áreas claves que merecen atención frecuente de los ejecutivos. Tales áreas son: el estilo de gerencia de la empresa, políticas acordadas, área financiera, recursos humanos, desarrollo tecnológico, tipo de producción, publicidad, ventas, relaciones internas y externas, etc., por citar las más importantes.

Los siguientes son ejemplos de preguntas que deben formularse los ejecutivos de las empresas para identificar aspectos críticos dentro de cada área, de tal manera que, en el proceso de toma de decisiones, se fijen objetivos más adecuados.

- Área gerencial
- ¿La centralización de las decisiones ha producido buenos resultados?

- ¿El gerente y los ejecutivos coordinan oportunamente las diversas áreas de la empresa?
- *Área de políticas de la empresa*
- ¿Se tiene claridad sobre la razón de ser de la misión y los objetivos de la empresa?
- ¿Qué resultados se han obtenido con la anterior política de precios?
- *Área financiera*
- ¿El rendimiento del capital invertido ha sido satisfactorio?
- ¿Sería conveniente obtener mayor crédito?
- *Área de recursos humanos*
- ¿Es eficiente el personal que se tiene en la empresa?
- ¿Se requiere capacitar personal para tareas claves?
- *Área de desarrollo tecnológico*
- ¿El equipo utilizado en el proceso de producción da suficiente rendimiento?
- ¿Los métodos y procedimientos de fabricación están actualizados?
- *Área de producción*
- ¿Son económicos los procesos de compra, almacenamiento y utilización de la materia prima en término de costos, tiempo y manejo?
- ¿Es competitiva la calidad del producto?
- *Área de publicidad*
- ¿Se han empleado los medios adecuados para mantener una buena imagen de la empresa, ante los consumidores?
- ¿Las campañas publicitarias han incrementado las ventas?
- *Área de ventas*
- ¿Aumentaron o disminuyeron las ventas en el período anterior?
- ¿Cuál debe ser la meta en ventas para el próximo período?
- *Áreas de relaciones internas y externas*
- ¿Son satisfactorias las relaciones humanas dentro de la empresa?
- ¿Cómo son las relaciones de la empresa con otras instituciones afines o relacionadas con sus fines y objetivos?

Recordemos que la **administración por objetivos** es un método empleado por los directivos de empresas, para fijar objetivos que permitan estructurar su plan de acción para un determinado período.

La aplicación de este método requiere procesos de evaluación del funcionamiento de todas las áreas en la empresa. Dicha evaluación conduce a un diagnóstico

que permite identificar problemas y, por ende, suministra las bases para otros análisis y estudios necesarios en la formulación del plan de objetivos.

A continuación se presenta un ejemplo imaginario del Plan de Objetivos formulado por una empresa. Tanto el nombre de la empresa, *Manufacturas La Concha*, como las situaciones y los aspectos planteados son supuestos.

Manufacturas La Concha es una mediana empresa que fabrica galletas. El dueño tiene el cargo de Gerente General. Existen, además, los cargos de:

- Subgerente financiero.
- Subgerente de producción.
- Subgerente de ventas.
- Jefe de relaciones públicas.
- Jefe de publicidad
- Jefe de personal

En noviembre de 2001 todos los ejecutivos arriba señalados acordaron un programa de autoevaluación de la empresa.

Los análisis realizados, llevaron a la conclusión de que el resultado alcanzado en el año anterior no era satisfactorio. Resolvieron entonces abocar la situación estudiándola cada uno por aparte, hasta encontrar la solución más viable y adecuada a cada aspecto crítico. Despues de varias reuniones acordaron -en conjunto - formular el Plan de Objetivos para 2002, tal como aparece en el siguiente cuadro:

MODELO ESQUEMÁTICO DE UN PLAN DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Empresa: Manufacturas La Concha.

Objetivo general: incrementar utilidades en un 20%

Plan de objetivos para el período: enero a diciembre de 2002

Fecha de adopción del plan: noviembre de 2001.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Área crítica	Aspecto no satisfactorio	Objetivo que debe alcanzarse	Responsable
Política	Se detectó que no se habían determinado los objetivos claros, al comienzo del período sobre aspectos críticos de la empresa.	Realizar un estudio de contexto que permita a la gerencia la formulación de políticas claras sobre los siguientes aspectos:	Gerente general y subgerente



Finanzas	Las inversiones realizadas no fueron satisfactorias.	Lograr un incremento del 3% en la utilidad sobre inversiones	Subgerente financiero
Ventas	Hubo baja en el volumen de ventas	Incremento no inferior al 30% sobre el volumen anterior	Subgerente de ventas
Recursos Humanos	El persona actual de ventas no respondía a cabalidad con su trabajo	Desarrollar un programa intensivo de capacitación para 20 vendedores	Jefe de Persona
Relaciones Externas	Se han recibido peticiones de mayor participación de la empresa en la solución de las necesidades de la comunidad.	Destinar \$500.000 para un programa apoyo a las Instituciones de Desarrollo Social	Jefe de relaciones públicas
Publicidad	Se considera que la baja en el volumen de ventas, obedece en parte, a la falta de publicidad.	Invertí hasta \$1.000.000 en publicidad y por televisión	Jefe de Publicidad

2. El proceso para la formulación del plan de objetivos

Los pasos que usualmente se siguen en un proceso de formulación de objetivos pueden describirse así:

- *Realizar una evaluación de resultados* y diagnosticar las debilidades de la empresa de manera objetiva y deducir las conclusiones que permitan tomar nuevas decisiones.
- *Con base en el diagnóstico* fijar objetivos generales y particulares.
A partir de la fijación de los objetivos establecidos por la alta gerencia, comienza el proceso de fijación de las metas que cada unidad debe alcanzar para contribuir a los objetivos fijados por la gerencia.
Cada subgerente o jefe de unidad formula sus objetivos y los analiza con el grupo de su unidad del cual recibe aportes y, a su turno, los miembros del grupo siguen el mismo procedimiento para traducir las metas de sus superiores en acciones específicas y para formular sus propias metas en las áreas de su responsabilidad. La suma de las metas de los subordinados forma la totalidad de los objetivos de la organización y exigen una jerarquización según el nivel, la importancia y la prioridad que se les asigne en el plan general.

- *Diseñar la estrategia.* Una vez determinadas las metas, se requiere definir las estrategias y precisar los recursos que se necesitan y establecer el apoyo logístico y los métodos y acciones que cada jefe debe desarrollar para alcanzar los objetivos. Así se establece el nexo entre meta y acción.
- *Autocontrol.* Implícita en este proceso está la noción de autocontrol, donde el individuo y no su superior, será el responsable de controlar su propio desempeño en las actividades requeridas para implementar el plan de acción. El autocontrol requiere una participación bastante significativa en la determinación de metas y en el proceso de planeamiento, lo cual se manifiesta en un mejor entendimiento y en un interés más alto para la consecución de los objetivos. El individuo debe recibir retroalimentación y la información necesaria para garantizar su progreso y tomar acciones correctivas cuando se requieran.
- *Evaluación continuada.* Las revisiones periódicas destinadas a asegurar el progreso y los resultados en términos de los objetivos establecidos son fundamentales para el éxito del proceso. Por esta vía las áreas críticas, son identificadas y los obstáculos removidos. Las revisiones periódicas o sesiones de consejo deben ser conducidas tan frecuentemente como sea posible durante el período en el cual la meta debe ser alcanzada. Las revisiones pueden ser realizadas por las mismas personas o por un individuo en particular o por grupos comisionados para tal fin. Es función de la alta gerencia y de cada jefe convocar a estas reuniones para analizar la marcha del trabajo.



Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Qué es la administración por objetivos?
2. ¿Qué son las áreas críticas en una empresa?
3. ¿Cómo se identifican las áreas críticas?
4. ¿Quiénes son los responsables de identificar las áreas críticas y de fijar objetivos para mejorar?
5. Defina los pasos que se siguen para adoptar un plan de gerencia por objetivos.

Escuela Matemática de la Administración

1. Generalidades

La función principal de los administradores y de los gerentes o directivos es la de tomar decisiones.

En la tercera parte se explica que la actividad administrativa se desarrolla mediante ciclos o procesos y uno de ellos es el de tomar decisiones. Para esta tarea el administrador se basa en la información recogida de diferentes fuentes. Con ella se pueden elaborar proyecciones y planificar acciones para el futuro.

Los resultados de una acción administrativa se pueden medir o cuantificar mediante el uso de las matemáticas partiendo de datos conocidos. La lógica y el cálculo matemático se utilizan en la planeación y programación de las actividades y son base para la toma de decisiones.

La Escuela Matemática de la Administración está formada por un grupo de autores e investigadores entre los cuales se cuentan: Herbert A. Simon, Igor H. Ansoff, Leonard Arnoff, West Churchman y Kenneth Boulding.

Estos autores, en su mayoría matemáticos y versados en sistemas y cibernetica, se propusieron la tarea de resolver problemas administrativos mediante el uso de las ecuaciones matemáticas.

Lo más destacado de esta Escuela es la aplicación de la matemática en investigación de operaciones.

El desarrollo de una *operación* administrativa puede representarse mediante *modelos* cuya construcción y análisis se hace mediante el método de investigación operacional.

Los modelos son en este caso representaciones de sistemas administrativos, los cuales se someten a una cuantificación matemática y a un proceso analítico mediante el cual se puede conocer por anticipado un resultado, partiendo de premisas y de estrategias ya acordadas.

La aplicación del método de investigación de operaciones tiene tres usos principales:

- Calcular y conocer el comportamiento de los procesos administrativos.
- Servir de base para la toma de decisiones.
- Ayudar a la aplicación de métodos de control.

La investigación de operaciones se utiliza también como un método de capacitación mediante la construcción y análisis de modelos administrativos simulados, los cuales se trabajan con el apoyo del computador.

Los procesos en las cuales se utiliza más frecuentemente la investigación de operaciones son:

- Almacenamiento, distribución y manejo de materiales.
- Organización de los transportes.
- Cambios organizacionales.
- Instalaciones industriales.
- Productividad y eficiencia de las máquinas.
- Investigación de mercados.
- Distribución de funciones y delegación.

2. Aplicaciones matemáticas en los procesos administrativos

La Escuela Matemática ha dado origen a varias técnicas de investigación científica aplicadas al campo administrativo. Tal como se dijo antes, estas aplicaciones pueden referirse, tanto a situaciones reales, como a simulaciones mediante modelos que tratan de acercarse en forma simplificada a la realidad de la empresa.

Estas técnicas de investigación operacional y de aplicaciones matemáticas se usan por ejemplo en: La econometría administrativa, la programación administrativa, los estudios de colas , la elaboración de gráficas, la simulación de juegos y las probabilidades.

- a. **La econometría administrativa:** se emplea en investigación de mercados o mercadotecnia y sirve para su cuantificación y análisis matemático. Por medio de ecuaciones matemáticas y proyecciones estadísticas se puede medir el comportamiento de la clientela, es decir, se conoce su opinión acerca de los productos o servicios en cuanto a precios, preferencias, canales de distribución, etc.
- b. **En la programación administrativa:** se utiliza elaboración de presupuestos en los estudios de tiempo y movimiento, en la cuantificación y evaluación de recursos, en la fijación de costos, en la planeación y organización de transportes, aspectos todos que deben analizarse en forma numérica e interrelacionada para decidir sobre las estrategias más adecuadas.
- c. **En el estudio y análisis de colas:** se refiere al análisis de los puntos de espera en los procesos, es decir, las demoras en momentos críticos. Para resolver problemas de colas, la investigación operacional se aplica, principalmente, en las redes telefónicas, en problemas de tráfico, daños de máquinas, producción en serie, etc.
- d. **En la elaboración de gráficas o grafos:** también se emplean las matemáticas y los métodos de investigación de operaciones en la elaboración de diagramas que muestran una secuencia en los procesos tales como barras y flechas que representan tiempos y metas de las operaciones, después de haber efectuado los cálculos matemáticos necesarios. Las gráficas más conocidas son:
 - Las Gráficas de GANTT
 - Las Gráficas PERT
 - Las Gráficas C.P.M.

Las técnicas de elaboración de estas gráficas se explican en asignaturas tales como técnicas de planeación y de elaboración y control de proyectos.

e. **Simulación de juegos empresariales:** es una técnica de simulación de operaciones en la cual puede haber varios individuos que asumen un papel, simulando una situación real en una empresa o negocio. Todos deben alcanzar ciertas metas, utilizando algunos recursos y adoptando cada quien ciertas estrategias. Dados estos factores se empiezan a hacer estimaciones matemáticas sobre lo que pueden ser los resultados de las acciones ejecutadas por cada individuo, en procura de alcanzar la meta.

La simulación o juegos empresariales se usa en capacitación de ejecutivos para ejercitálos en la toma de decisiones y en resolver problemas de producción, adelantar un proceso de ventas, obtener utilidades, manejar la competencia, etc.

f. **Las probabilidades :** son estimaciones que se hacen con base en datos conocidos y en la experiencia. La mayoría de las decisiones envuelven ciertos riesgos. El administrador mediante estimaciones cuantificadas puede acercarse a decisiones que tengan mayor probabilidad de éxito.

En resumen, la Escuela Matemática de la Administración se caracteriza por las aplicaciones cuantitativas a las operaciones empresariales. Mediante el análisis matemático de situaciones reales, o también mediante la elaboración de modelos, se puede tener bases confiables aplicaciones prácticas equipararse con realidades operativas, con el fin de que su estudio pueda tener aplicaciones prácticas.

→ Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Para qué se requieren las matemáticas en la Administración?
2. ¿Para qué sirve la investigación de operaciones en la administración?
3. Explique ¿qué es econometría administrativa?
4. ¿Qué son los estudios de colas?
5. ¿Explique que son los grafos y para qué se utilizan?
6. Piense en un proyecto y represéntelo en una gráfica de Gantt.

Quinta parte

Teorías y prácticas administrativas

25. Teoría Z o rasgos de la administración japonesa.
26. Administración por procesos.
27. El liderazgo y el arte de dirigir.
28. Funciones de la gerencia.
29. Ética administrativa.

CAPÍTULO

25

Teoría Z o rasgos de la Administración japonesa

A partir de la década de los sesenta en el siglo pasado comenzó el ascenso del Japón hasta convertirse hoy en una gran potencia industrial. Cómo ha hecho este país para alcanzar en tan corto tiempo el puesto de una de las primeras potencias mundiales?

En la década de los años sesenta, la presencia japonesa alcanzó gran auge en la construcción naval, en la tecnología aplicada a la fabricación de máquinas fotográficas, relojes, industria del acero, textiles, radio y televisión. Desde 1980 ocupan el primer lugar en la fabricación de automóviles, bicicletas, motocicletas. Un 80% del mercado de automóviles lo cubren las marcas Honda, Susuki, Yamaha, Kawasaki, Toyota, Nissan, Mitsubishi, Daihatsu, etc. Hoy son también conocidas las innumerables marcas de la industria electrónica.

1. Rasgos de la Administración de Empresas Tipo Z

El tema de la calidad y productividad de las empresas japonesas, ha llamado la atención del mundo occidental. Periódicamente se están publicando estudios e investigaciones sobre el estilo o modalidad de administración y de gerencia

que se practica en las empresas japonesas. Los observadores del fenómeno son mayormente investigadores y autores europeos o americanos auspiciados por industrias y universidades o estudiantes de administración y de economía que optan el tema de la administración de empresas japonesas, como tema de sus trabajos de grado.

Entre estos estudios figura el titulado *Teoría Z*⁷², cuyo autor es William G. Ouchi, un profesor de la Escuela de Administración de la Universidad de Strafford.

El autor de esta obra señala, que en la década de los años setenta del siglo pasado, como estudiante investigador de las prácticas administrativas en empresas japonesas, fue desarrollando su interés por averiguar cuales eran los factores que influían en la calidad y productividad de esas empresas. A medida que avanzaba en sus observaciones era invitado por industriales americanos con el fin de que compartiera con ellos esas experiencias.

Estas circunstancias lo llevaron con el tiempo, a plantearse varias hipótesis como la de suponer que al establecer comparaciones entre las prácticas de las empresas japonesas y las norteamericanas, podrían encontrarse métodos y técnicas japonesas aplicables a las industrias americanas o mejor a todo tipo de empresa.

El autor realizó con alumnos e investigadores un extenso trabajo: visitó empresas japonesas, situadas en Estados Unidos y viajó al Japón con el mismo propósito; encuestó directivos de empresas, profesores y decanos y estimulado por editores que querían publicar sus conclusiones, formuló sus teorías con el nombre de Teoría Z.

Ouchi, versado en el conocimiento de la Escuela Humanística americana y también de autores clásicos como Mac Gregor, autor de la Teoría X - Y, a quienes cita en su libro partió de sus premisas para designar con el nombre de organizaciones tipo Z, aquellas características de los empresarios japoneses para definirse como propios de las empresas japonesas, aunque no exclusivas de ellas, pues también se daban, en algún grado, en la empresa americana.

Comenzando por una comparación entre organizaciones japonesas y organizaciones americanas encontró los siguientes contrastes:

⁷² Ouchi, William G. *Teoría Z*, Editorial Norma, Bogotá, 1982

Organizaciones Japonesas	Organizaciones Americanas
Empleo de por vida.	Empleo a corto plazo.
Proceso lento de evaluación y del desempeño y promoción de los trabajadores.	Proceso rápido de evaluación y promoción.
Carreras no especializadas.	Carreras especializadas.
Mecanismos implícitos de control.	Mecanismos explícitos de control.
Proceso colectivo de toma de decisiones.	Proceso individual de toma de decisiones.
Responsabilidad colectiva. Interés holista.	Responsabilidad individual. Interés segmentado.

Del cuadro anterior, puede deducirse una característica general de la gerencia japonesa: la importancia del individuo como ser humano. Esta característica, constituye el eje de los hallazgos de Ouchi como esencia de la administración en las organizaciones japonesas.

Continuando con el estudio realizado por Ouchi, se puede deducir como rasgos de las organizaciones tipo Z o características de la administración en empresas japonesas, las siguientes:

- **Estilo Corporativo:** se practica en el proceso de toma de decisiones que implica el consenso y participación de los empleados.
- **Sentido de pertenencia:** el grupo empresarial participa de una filosofía en la cual cada uno se siente miembro del grupo. Este comportamiento es estimulado por la gerencia.
- **Confianza, delicadeza, intimidad:** confianza quiere decir que se tiene fe en el individuo y se permite que se desarrolle con autonomía. Delicadeza implica el respeto por cada persona sin imponerle autoritariamente condiciones o mandatos.
- **Intimidad:** quiere decir comunicación de valores, solidaridad y prudencia en el trato a la persona.

2. Pasos que se dan en el desarrollo de una empresa Tipo Z

"Una organización que se encuentra en un proceso constante de desarrollo, pue-
de venirse abajo si no se le presta la debida atención", (Ouchi, op. cit, p. 113).

El autor enumera una serie de pasos que en su concepto, constituirían un pro-
grama de cambio administrativo en una empresa que quisiera aprovechar las
experiencias por él observadas en empresas tipo Z. Estos pasos son aplicaciones
de esa filosofía empresarial:

- **Primer paso:** *comprender la Organización Z*

A toda persona deberá inculcársele la filosofía de la organización tipo Z. Proba-
blemente haya reacciones de escepticismo. Deberá fomentarse la discusión sobre
el pro y el contra de la Teoría Z y crear un ambiente de confianza para que el es-
cepticismo se manifieste con espontaneidad. Quien lidera un proceso de cambio
con miras a aplicar experiencias tipo Z, debe ser una persona íntegra. No quiere
decir esto que la persona predique a toda hora, principios de valores y de mora-
lidad, sino que sea capaz de reaccionar positivamente ante las dificultades y que
proceda con sinceridad y deseo de solucionar problemas reales de los clientes,
de los superiores y de los subordinados, de las finanzas y de la producción. Una
persona íntegra trata con igual respeto a secretarias y ejecutivos y comparte con
subordinados conceptos y valores que caracterizan sus relaciones familiares.

- **Segundo paso:** *analizar la filosofía de la compañía*

Para esta tarea debe partirse de la comprensión de la cultura de la empresa. La
filosofía es la que motiva la organización, la que guía sus pasos, la que unifica
criterios, la que contribuye a la aceptación y a la armonía.

El examen de la filosofía contribuye a los ajustes que hay que hacer a la organiza-
ción, a sus objetivos y metas y es la base para la puesta en marcha de estrategias
adecuadas.

- **Tercer paso:** *comprometer al líder*

La base para la actuación del líder de la empresa o gerente o presidente, está en
la filosofía administrativa de la organización.

- **Cuarto paso:** *desarrollar las habilidades para las relaciones humanas*

La base para las relaciones humanas radica en el conocimiento que se tiene de
la forma de actuar de las personas y en la capacidad para tratar a los colegas y
compañeros de trabajo. En esto la teoría Z, toma de la Escuela Humanística los

principios y experiencias, expuestos por los autores. La flexibilidad para cambiar modificar los estatus rígidos de administración es la base para una buena interacción en la empresa.

- **Quinto paso:** *crear estructuras e incentivos*

La mayoría de las organizaciones requieren una estructura que las guíe hacia la cooperación. Sin embargo, las estructuras formales impiden la espontaneidad. En las organizaciones tipo Z, no son los títulos ni los jalones en los hombres y en las mangas de la camisa, lo que definen la jerarquía. Es el equipo el que impulsa las operaciones. Esto quiere decir, que en el proceso de trabajo la camaradería entre jefes y subalternos, facilita el aprendizaje de trabajar sin importar el cargo que se desempeñe.

Los incentivos morales, culturales, sociales, a la par que los económicos, son factores motivadores de la actuación humana.

- **Sexto paso:** *evaluación del propio desempeño y los resultados del sistema*

La evaluación de los propios resultados es una consecuencia de la metodología de gerencia por objetivos. Es difícil que un superior que se esfuerza por desarrollar al subalterno, sea al mismo tiempo el juez de su progreso personal. Es posible que sus juicios estén sesgados por las expectativas creadas.

En las empresas tipo Z se generan métodos de autoevaluación y los empleados reciben una retroalimentación de sus clientes.

- **Séptimo paso:** *comprometer al sindicato*

La compañía tipo Z procura involucrar al sindicato en sus planes de desarrollo organizacional. En una organización tipo Z el éxito depende, en gran parte, del equilibrio del poder. De hecho, las relaciones con el sindicato requieren la mayor atención para lograr buenos canales de comunicación entre los directivos de la empresa y los líderes sindicales.

Una forma de abrir líneas de comunicación, es la organización de seminarios entre los líderes de la compañía y los líderes del sindicato para tratar asuntos que interesen a las partes en relación con las políticas y funcionamiento de la compañía.

- **Octavo paso:** *procurar la estabilidad del empleo.*

El éxito de una compañía tipo Z, radica en gran parte en la baja rotación del personal por que así se logra mantener una fuerza de trabajo más experimentada y por consiguiente más elevadas tasas de productividad y crecimiento. La política de empleo estable, debe constituir una estrategia importante en el programa de administración de personal.

- **Noveno paso:** *Tomar decisiones en un proceso lento de evaluación y promoción.*

Se dice que las generaciones jóvenes son impacientes. El proceso de evaluación debe realizarse con tiempo suficiente para que todos los empleados se concienten de la importancia de los proyectos de la compañía que tienen relación con el cambio organizacional y el rendimiento a largo plazo.

- **Décimo paso:** *ampliar los horizontes profesionales*

Una práctica aconsejable de las empresas tipo Z, es la capacitación del personal administrativo para el desempeño de diferentes puestos en la empresa. Las personas que se especializan demasiado y se quedan en su puesto sin poder moverse ni vertical ni horizontalmente, pierden rápidamente el interés, entusiasmo y dedicación al no ver en la empresa otras posibilidades.

Para finalizar este capítulo sobre la Administración Japonesa cito la conclusión que trae René Maury en su libro titulado *Hablan los Empresarios Japoneses*:⁷³

"En cuanto al vínculo de subordinación no está jamás definido de manera contractual. Es el resultado de una relación afectiva fundada sobre la confianza mutua. Por lo demás el poder pertenece enteramente a la base. En cuanto a la ejecución de las decisiones estratégicas lo dispuesto por la dirección otorga la totalidad del poder a las instancias dependientes en contacto con el centro. El papel de los líderes en las empresas japonesas es bastante distinto al concepto de líder que tenemos en occidente. En occidente, el jefe manda; en el Japón impulsa la energía de los dirigidos".



Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continué con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. Haga un resumen de los rasgos o características de las organizaciones tipo Z.
2. Para lograr una organización con las características de una empresa tipo Z deben seguirse unos pasos, describa tres de los pasos que usted considera más importantes.

⁷³ Maury, René. *Hablan los empresarios japoneses*, primera edición. Gráficas Super Press, 1990, Buenos Aires, p. 145.

CAPÍTULO

26

*Administración
por procesos⁷⁴*

Toda actividad empresarial para elaboración de un producto o prestación de un servicio a un cliente o usuario se ejecuta mediante un proceso.

Un proceso se define como secuencia de acciones o conjunto de actividades mediante los cuales se transforman en productos o resultados definidos unos materiales, insumos o recursos, agregándoles valor con un sentido específico para un cliente.

Los procesos son, pues, sistemas o conjuntos de actividades en las cuales se utilizan recursos para transformar las entradas o demandas en salidas. Puede decirse que un proceso se origina en la demanda o pedido que un cliente hace a un proveedor, porque necesita un producto o un servicio. A una empresa o proveedor. Los componentes de un proceso pueden ser:

⁷⁴ Sobre Gestión por Procesos consultar la página web: <http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml>

- Un cliente: que es la persona que requiere el producto o demanda un servicio
- Unos Insumos: Los necesarios para la elaboración del producto o para suministrar el servicio
- Acciones de personas o máquinas que son las actividades que transforman o agregan valor a los insumos para la elaboración de los productos o prestación de los servicios que demandan los clientes.

El final de un proceso puede ser el principio de otro proceso

Todo proceso requiere un proveedor. El proveedor puede ser una persona o conjunto de personas. Usualmente el proveedor se denomina empresario o empresa cuando se trata de productos y organización cuando se trata de servicios.

Ejemplo: Una persona fabrica y vende pan. Es un empresario. Un jefe o dueño y varios subalternos fabrican y venden pan. Constituyen una empresa

Los pasos o conjunto de actividades secuenciales para elaborar productos se denominan procesos industriales y cuando se trata de suministrar servicios se denominan procesos de servicios.

Para ejecutar ambos sistemas de procesos se aplica la teoría del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar de donde se decide que la ejecución de procesos se hace por medio de la gestión Administrativa.

Identificación de procesos:

Las bases para identificar los procesos de una organización se encuentran en la Misión y en la Visión de la entidad.

Los aspectos misionales fundamentan los procesos básicos en los que la organización debe trabajar.

Debe identificarse también qué procesos deben establecerse para llegar a los ideales contenidos en la visión del futuro institucional.

Administración o gestión de procesos:

Para administrar o gerenciar los procesos deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos

1. Diseñar y documentar el proceso: debe diseñarse cada proceso hasta el detalle que sea necesario; precisar el flujo del mismo, las entradas, proveedores e insumos y las salidas o clientes
2. Establecer la organización, unidad, o grupo responsable, de la ejecución de la totalidad del proceso .
3. Designar al director o líder, capacitarlo y capacitar al personal que debe ejecutar el proceso..
4. Definir y precisar los controles en todas sus partes y tiempos.
5. Establecer los indicadores que permitan evaluar resultados.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA GERENCIA DE PROCESOS

Para lograr una buena estructura organizacional se debe diseñar una organización con una distribución del trabajo con énfasis en gerencia de procesos.

Lo importante es definir quién es responsable de los procesos fundamentales.

En una organización los procesos pueden ser generales y especiales. Los procesos generales abarcan toda la organización; los procesos especiales, son los que se ejecutan al interior de cada departamento o unidad de la estructura organizacional.

En los procesos generales, las actividades se cumplen en secuencia horizontal o transversal en los que participan varias unidades que van más allá de las fronteras de la organización, pues incluyen a los clientes y a los proveedores externos.

Para este tipo de procesos deben constituirse comités interdepartamentales que garanticen coordinación y eficiencia para la empresa y calidad para los clientes.

En los procesos interdepartamentales, el sistema de gestión debe hacerse también en forma participativa a fin de evitar estancamientos y cuellos de botella.

Una organización para gerencia de procesos debe tener, al más alto nivel, un comité o consejo de calidad integrado por el staff de altos ejecutivos de la organización que vigile la marcha y eficiencia de todos los procesos. La utilización de los grupos primarios y la gestión por objetivos son instrumentos adecuados para la Administración de procesos .

Técnicas útiles en la gerencia de procesos.⁷⁵

Los analistas de procesos comienzan por hacer un levantamiento del diseño del proceso y de los pasos que deben darse para ejecutar un proceso, comenzando por el momento en que ingresa la demanda hasta que el cliente o usuario recibe el producto o logra la satisfacción por el servicio requerido.

Este levantamiento sirve de base al diagnóstico cuando se trata de analizar un proceso ya existente o sirve de base para el diseño cuando se trata de un proceso nuevo

Para el estudio y análisis de procesos se utilizan diferentes técnicas como las siguientes:

1. Análisis de Pareto.
2. Diagrama de causa y efecto.
3. Hoja o lista de chequeo.
4. Diagrama de flujo.
5. Histograma.
6. Diagrama de dispersión
7. Gráficas de control
8. Estudio de organización y métodos
9. Estudio de tiempo y movimientos
10. Estudios Six Sigma

Cuando se inician nuevos procesos deben someterse a pruebas para asegurarse de su eficiencia y efectividad.

Cuando se analizan procesos ya en marcha se aplican las técnicas de previstas con el fin de obtener información evaluativa para su tecnificación.

Wilfredo Pareto 1848 - 1923, italiano. Estableció que en Italia, la riqueza, estaba concentrada en una pequeña porción de la población. Esta circunstancia sirvió para que se afirmara que la ocurrencia de un evento que cae en unos pocos factores influye en otros desproporcionadamente numerosos.

Típicamente, el análisis de Pareto muestra que alrededor del 80% de las ocurrencias de un evento, caen en el 20% de las categorías que lo generan, ejemplo:

⁷⁵ Mariño Navarrete, Hernando: *Gerencia de Procesos*. Edición Alfa Omega Colombiana S.A. Tercera impresión, marzo 2003.

- En unos pocos clientes está concentrada la mayoría de las ventas, pero la conclusión es que se tiene éxito en el mercado.
- La mayoría de reclamos en un servicio se debe a un número pequeño de causas, pero la conclusión que se tiene es que el servicio es malo en concepto general
- Unos pocos proveedores generan los mayores costos, en mala calidad de elementos, pero la conclusión es que los productos que se adquirieron son muy malos.
- La mayor frecuencia de las ausencias se genera en un reducido número de empleados, pero la conclusión es que hay que tomar medidas de control para todos los empleados.

Estos análisis de Pareto permiten mejorar los procesos tomando en consideración solamente los eventos que generan distorsiones en un proceso sin que sea necesario hacer estudios prolijos en todo el universo de eventos del proceso.

Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continúe con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿En qué consiste la administración por procesos?
2. ¿Cuáles son los elementos o componentes de un proceso?
3. Describa los pasos de un proceso que usted conozca o imagine desde que entra o se recibe la demanda hasta que se entrega el producto.
4. ¿Cuál son las deducciones a que llegó Pareto en relación con la ocurrencia de eventos en un proceso o situación?
5. ¿Cuáles son los métodos o técnicas que se utilizan para ser análisis de procesos?

CAPÍTULO

27

El liderazgo y el arte de dirigir

Un buen jefe no es el que tiene la autoridad simplemente sino el que, además, de la facultad de mandar, tiene carisma y condiciones de líder.

El Jefe, Director o Líder ejerce la autoridad mediante la formulación y adopción de políticas que deben conocer los subalternos por medio de comunicación adecuada y orientación suficiente. Los jefes deben utilizar medios idóneos para el ejercicio de su autoridad. Esos medios son, por ejemplo las órdenes, las instrucciones, las normas, los manuales, los reglamentos etc., para dirigir se requiere que una persona tenga capacidad suficiente para emplear los medios por los cuales ejerce la autoridad.

Es aquí en donde se ponen en juego las capacidades y competencias del dirigente. Para lograr que el trabajo se ejecute bien, vale la pena tener en cuenta algunos principios como por ejemplo:

El jefe o director debe conocer bien las políticas de la empresa. Las políticas son declaraciones de autoridad competente sobre los fines, modalidades y oportunidades para ejecutar las diferentes funciones y procesos. Con frecuencia comprenden expresa o tácitamente referencias a principios y valores que toda persona debe acatar en cada organización o empresa.

Las órdenes, las instrucciones y las reglas deben darse interpretando con fidelidad las políticas establecidas.

La persona que expide una orden, tiene también la obligación de procurar que se cumpla correctamente.

Las instrucciones son preceptos, códigos, manuales, e información sobre una manera satisfactoria de efectuar una labor determinada.

Las reglas o manuales, o métodos son guías de acción concretas que han sido formuladas con autoridad y que sirven para que los trabajadores se enteren de las condiciones en que deben efectuarse las actividades y los trabajos.⁷⁶

La modalidad de las órdenes, pueden ser verbales, escritas o por símbolos y códigos. Cada una de estas modalidades se expresa según la costumbre, tradiciones o naturaleza del trabajo de la empresa.

Las órdenes pueden clasificarse de varias maneras según la forma de expresarlas como, por ejemplo:

- a) Órdenes *generales*.
- b) Órdenes *especiales*.
- c) Órdenes *de trabajo*.
- d) Órdenes *discretionales*.
- e) Órdenes *implícitas*.
- f) Órdenes *sucesivas*.
- g) Órdenes *flexibles*.
- h) Órdenes *abiertas, etc..*

Los trabajadores o empleados o funcionarios deben recibir las instrucciones a través de un solo jefe para no violar el principio de la unidad de mando y del conducto regular.

Las personas obtienen confort, satisfacción y una gran sensación de bienestar cuando reciben capacitación y apoyo para la ejecución de las órdenes e instrucciones en relación con el trabajo que se les asignan.

Las personas se motivan por la adquisición de destrezas y perfeccionamiento de habilidades.

⁷⁶ Jorge R. Terry - *Principios de Administración*. páginas. 505-519

Existen personas que se motivan por las oportunidades para concebir planes y dirigir su ejecución.

Hay personas cuya motivación se estimula con la oportunidad de emular con otros para alcanzar el éxito mediante el esfuerzo y hay quienes aspiran a posiciones en las cuales se constituyen en el centro de atención de los demás.

Cuando el líder no interactúa con su subordinado, éste disminuye su prestigio y aumenta la desmotivación en el grupo.

La pérdida del prestigio puede convertir a una persona en resentida, en persona frustrada.

Algunas veces la pérdida de un poco de prestigio, puede conducir a un esfuerzo superior para recuperarlo. Pero se requiere mucha capacidad y sabiduría del jefe para manejar bien esta situación.

Los jefes deben tomar en cuenta que los subalternos se sienten afectados en su prestigio o "status", por múltiples causas y son los superiores quienes deben evitar la desmotivación o la frustración de los subalternos para no deteriorar el ambiente moral en la empresa.

La frustración y la desmotivación se origina en situaciones como las siguientes:

1. Cuando no hay claridad y oportunidad en las órdenes que se reciben.
2. Cuando no hay claridad en el trabajo que se hace.
3. Cuando se reciben demasiadas órdenes sin que se le de apoyo, con capacitación, e instrucciones para cumplirlas
4. Cuando se le da una oficina más pequeña que la que tenía últimamente sin ninguna explicación.
5. Cuando se reduce el número de sus subordinados.
6. Cuando se le quitan ciertas comodidades de la oficina, por ejemplo una alfombra que tenía en su oficina.
7. Cuando se le suprime elementos que facilitan el trabajo.
8. Cuando no se le consulta o no se le tiene en cuenta.
9. Cuando el jefe da órdenes, instrucciones o reglas a sus subordinados, rompiendo la línea jerárquica o el conducto regular.
10. Cuando el jefe se comunica con la persona a través de otro subalterno y no personalmente.
11. Cuando decisiones que antes tomaba por sí misma, se toman ahora por otros etc.

Cada una de las situaciones anteriores origina desmotivación en los empleados.

La reacción de quien recibe órdenes e instrucciones sin suficiente claridad y apoyo para corregirlos puede generar una reacción positiva o negativa. Estas reacciones cubren una gama de comportamientos, como por ejemplo:

- a) *Aceptación general pero con poco entusiasmo.*
- b) *Obediencia pasiva que consiste en ejecutar estrictamente lo que se manda, pero sin poner el poder de creación y de perfeccionamiento en la obra.*
- c) *Obediencia, sin deseo de cooperar, que es una cierta oposición pasiva dejando de acatar hasta donde sea posible lo que se ordena.*

Chester Barnard ⁷⁷ ha dicho que la persona que ejerce autoridad debe asegurarse de que su dirección, órdenes, instrucciones y orientaciones, tienen éxito siempre que sean aceptadas. La aceptabilidad lleva implícita la motivación para la ejecución del trabajo. En desarrollo de su teoría, Barnard postula cuatro condiciones que constituyen la esencia de la **aceptabilidad**.

- 1) *Entendimiento completo de las órdenes recibidas.*
- 2) *Creencia de que las órdenes, instrucciones y reglas están de acuerdo con los propósitos de la organización.*
- 3) *Armonía de las órdenes con los propios principios y valores e intereses.*
- 4) *Competencia y habilidad mental y física para ejecutar o cumplir la orden recibida.*

Hace algunos años Von Spohn escribió ⁷⁸ "Cómo es de difícil aún en la vida diaria, dar órdenes de tal manera que resulte imposible no entenderlas. La orden debe contener todo lo que el subordinado debe saber, de tal forma que sea capaz de actuar en relación con el objetivo que se persigue y nada más. Para lograr esto, la orden debe ser **breve, clara y definitiva** y condicionarse al rango competencia y capacidad de comprensión de quien lo recibe".

En algunas materias, sobre todo cuando se espera dificultad de entendimiento, conviene que las órdenes sean escritas. Y cuando las órdenes o instrucciones son dadas personalmente, pero sobre asuntos de importancia, es deseable que quien las recibe tenga una confirmación escrita tan pronto como sea posible. Las órdenes verbales para una actividad que se desarrolla en tiempo más o menos largo, pueden olvidarse o desfigurarse.

Debe entenderse cuando se habla de órdenes, instrucciones y reglas que se trata de asignación y distribución del trabajo. El trabajo y las tareas que no se asignan en buena forma implican un costo material y un costo en esfuerzo humano; un

⁷⁷ Chester Barnad Citado por John D. Millet en su libro *Management in the Public Service*. Pág. 5.

⁷⁸ Citado por Stanley H. - Mansbrige en Teoría de la Organización - Folleto en mimeógrafo - Management Analysis Division. Civil Service Commission. Ottawa - 1959.

ejemplo puede ilustrar este aspecto: En una sucursal de una grande organización sucedió el siguiente caso:

Se presentó un asunto no común en dicha sucursal lo cual requería una inmediata consulta a la oficina principal. La respuesta llegó en forma de una orden pero el jefe de la sucursal tuvo duda acerca del contenido de dicha orden por lo cual solicitó asistencia de la principal la cual envió una persona para aclarar el problema. El jefe y el visitador tampoco pudieron ponerse de acuerdo sobre la interpretación que debía dársele a la orden, por lo cual el jefe de la sucursal resolvió consultar a uno de sus colegas del pueblo vecino, quien dio una tercer interpretación a la orden recibida. Como resultaron tres versiones el jefe de la sucursal volvió a dirigirse a la oficina principal pidiendo otras aclaraciones. Todo esto dio como resultado una considerable confusión, pérdida de tiempo, costos en comunicaciones, distracción de varias personas que obviamente tuvieron que suspender sus trabajos normales para atender las consultas y explicaciones.

Con razón se ha dicho que cuando un jefe se entera de que no ha sido entendido debe primero buscar la falta en si mismo. Una manera de comprobar si las instrucciones han sido entendidas consiste en elaborar un borrador de ellas y someterlas a prueba. Esto puede ser hecho mediante la interacción persona a persona o pasando la instrucción por escrito a las personas a quienes sea dirigida, pidiéndoles que la interpreten y escriban, cómo la interpretan, o sea la forma como ellos la entienden. Si la interpretación ha sido correcta la instrucción puede ser expedida. Si no, la instrucción debe ser corregida, o aclarada antes de ser expedida, asegurándose de que el significado es claro y definitivo.

Todo el mundo comprende que sería un grave error poner una señal de tránsito en una vía pública, en un idioma distinto al del país. Sin embargo es sorprendente cómo, con demasiada frecuencia, las órdenes y las instrucciones se pasan al personal escritas en términos legales que solamente los abogados pueden comprender. Lenguaje técnico y profesional debe reservarse a los técnicos y a los profesionales pero cuando se trata de órdenes o instrucciones generales deben darse en términos comprensibles al entendimiento de aquellos a quienes van dirigidas.

Uno de los principios más conocidos en administración es el de "La unidad de mando". Cuando se trata de órdenes o instrucciones, este principio debe ser aplicado estrictamente, evitando que el subalterno reciba dichas órdenes de varios jefes en forma contradictoria.

Cuando se trata de dar órdenes sobre una tarea determinada pero las cuales provienen de varias fuentes o superiores, el empleado se ve en la circunstancia de dividir su lealtad, lo cual hace extremadamente difícil la obediencia. Si no se tiene cuidado, las órdenes provenientes de una de las fuentes, resultan contradictorias

y los subalternos se ven compelidos a escoger por si mismos, lo cual crea mal entendimiento en los superiores que originan la orden.

Por lo tanto es deseable codificar y consolidar las instrucciones en forma de Manuales de procedimientos. Cuando esto se hace, debe tenerse en cuenta la técnica en la redacción y presentación de dichos manuales, para que sean claros y contengan el mínimo de materiales en cada sección.

Las instrucciones, sean dadas en forma separada o en manuales de procedimientos, deben revisarse frecuentemente o por lo menos una vez al año con el fin de aclarar o suprimir, las órdenes obsoletas, las órdenes superpuestas y contradictorias y las órdenes que aparecen confusas.

En algunas organizaciones se ha llegado a la conclusión que para una efectiva dirección la clave se encuentra en la preparación y expedición de órdenes efectivas y de manuales de procedimientos. Esto es especialmente importante en organizaciones grandes que generalmente tienen numerosas sucursales. Para realizar esto se acostumbra establecer una oficina que prepare, edite, revise y filtre las órdenes y las instrucciones procedentes de todas las unidades de la empresa y que además ejerza el control permanente sobre la forma como las órdenes y los manuales son interpretados.

CONCLUSIONES: Ser líder es una característica que se manifiesta en las competencias para dar órdenes e instrucciones, asignar tareas y supervisar el trabajo y lograr aceptación y entusiasmo en los subalternos. Esto es saber dirigir. Para el ejercicio de este arte de la dirección, el jefe, director o líder debe conocer los principios fundamentales del liderazgo las reglas y normas para lograr que las comunicaciones sean efectivas, de tal manera que quien las recibe pueda interpretarlas en forma precisa, sin dudas y sin que ellas se presten al doble sentido y obliguen al subordinado a hacer su propia escogencia.

Si usted es un jefe, un dirigente, es posible que se esté preguntando como ser un buen líder.

Probablemente emplea mucho tiempo como todos los jefes, presidentes y gerentes, en planear, organizar personal por proyectos, administrar el presupuesto, buscar financiación, resolver conflictos, asistir a reuniones y conferencias, etc. Usted se dirá que no tiene tiempo de reunirse con sus subalternos y mucho menos para ayudar a que entiendan su trabajo y que desarrollen capacidades, habilidades y destrezas.

Coaching and Mentoring

Coaching Es una palabra que significa conducción. En Administración significa que es la responsabilidad de los gerentes y jefes de trabajar con los subalternos

suministrándoles conocimiento desarrollando sus capacidades, inculcando valores, mejorando su comportamiento y logrando que sean los principios soportes para obtener las metas de la organización.

Mentoring Es la actividad de los gerentes y jefes encaminando a desarrollar las personas y sus potenciales, mediante el acompañamiento, la comprensión, el desarrollo de la lealtad y la confianza, la iniciativa y el acatamiento y aprecio por la organización , el trabajo y por los líderes, jefes, ingenieros y comunidad empresarial la cual se pertenece.

Las modernas teorías enseñan como hacer Coaching and Mentoring que si se practican, ayudarán a ver la organización muy eficiente y a los individuos a crecer en sus carreras y posiciones si se asume un buen programa de desarrollo del talento humano que incluya:

1. Mejorar la actuación del personal de staff y lograr que los ejecutivos hagan lo mismo con los subalternos.
2. Capacitar al personal en nuevas técnicas.
3. Mejorar la productividad por implicación de mejores métodos y procedimientos.
4. Despertar por medio de estímulos la voluntad de progreso individual de los empleados.
5. Desarrollar en el personal sentimientos de lealtad y pertenencia con la empresa mediante una política de promoción y seguridad en los empleos.
6. Mejorar la cultura del personal.

Cuestionario de repaso

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continúe con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Qué características debe reunir un jefe para que sus subalternos trabajen con alta motivación?
2. ¿Cuáles son los métodos, técnicas y medios para que un jefe dirija a los subalternos?
3. ¿Cómo debe proceder un jefe para lograr la aceptabilidad de su autoridad?
4. ¿Enumere cinco motivos para que una persona se sienta afectada en su prestigio o en su status en relación con su trabajo?
5. ¿Cuando una persona recibe una orden la puede aceptar con distintos grados de entusiasmo. Describa esos grados?

CAPÍTULO

28

Las funciones de la gerencia

1. Generalidades

En la primera parte de este libro se dijo que el término gerencia aparece a partir del siglo XIX con el auge de las empresas y de los negocios.

Gerencia significa también gestión que a su vez significa administración. Actualmente las expresiones *gerencia de empresas*, *gestión de empresas*, *dirección de empresas*, se toman como expresiones equivalentes y a quienes ejercen esas funciones se les llama *gerentes*.

La Real Academia Española define al gerente como persona que dirige los negocios y lleva la firma o representación legal de una sociedad mercantil.

Cuando se habla de las funciones de la gerencia nos estamos refiriendo a las funciones, responsabilidades y ocupaciones del gerente como director y gestor de una empresa o de una organización.

Actualmente la gerencia se ejerce por profesionales formados en escuela de administración de empresas. Pero es cierto que el cargo de gerente de empresas también lo ejercen otros profesionales y también personas que no tienen formación profesional.

Se espera que la lectura de este capítulo oriente a los estudiantes que se están formando como gerentes o administradores de empresas, pero también es útil para todas las personas que ejerzan cargos como directores, jefes, supervisores, asesores empresariales.

En el mundo actual se habla de la necesidad de personas para la gestión, dirección y gerencia de empresas dentro del marco de la internacionalización de la economía, el reordenamiento industrial y la modernización de la industria.

El advenimiento de tecnologías avanzadas ha tropezado –en los países en desarrollo– con la realidad de que la fuerza laboral está prácticamente incapacitada para ser utilizada adecuadamente. En consecuencia, la población activa tiene que prepararse para atender los problemas inherentes a estos cambios y el sistema educativo de los países debe continuar con los esfuerzos para impartir formación profesional que permita a la gerencia solucionar los problemas que plantea el mundo actual.

Las nuevas realidades ameritan que el administrador, como agente de cambio y como promotor del desarrollo, sea capacitado para poner en marcha complejos mecanismos de dirección tanto productivos como económicos y sociales.

2. ¿Cómo logra el gerente, administrador, gestor, director el ejercicio de sus responsabilidades?

La respuesta está en la ejecución de funciones administrativas modernizadas, es decir, a tono con los principios, las técnicas y los criterios nuevos aportados por el estudios de la ciencia y técnicas administrativas, el conocimiento de las ciencias básicas y una información adecuada sobre las ciencias humanas, la cibernética, la informática y la ciencia política.

Las funciones administrativas, cualesquiera que sean las características de la empresa, son esencialmente las mismas. Las variaciones se presentan en el contexto empresarial o entorno cercano y lejano en donde estas funciones se ejecutan. El dueño de una pequeña empresa puede tomar decisiones por sí mismo, pero el gerente de una empresa grande posiblemente se asesore de otras personas para tomarlas. En ambos casos, se toman decisiones.

Las funciones que los gerentes, directores o administradores de una empresa, ejecutan en ejercicio de su cargo, en los diferentes niveles y fases de su actividad, pueden agruparse así:

- **Función Directiva o Gerencial**

En cumplimiento de esta función el gerente:

- Determina políticas y objetivos, y predice resultados deseados
- Decide sobre los objetivos y metas empresariales para un determinado periodo
- Asigna los procesos y tareas conducentes a alcanzar los objetivos.
- Dirige al personal de la organización, calcula los costos y establece las características de los productos en cuanto a cantidad y calidad.

- **Función relacionada con la planificación y programación estratégicas**

En cumplimiento de esta función el gerente:

- Revisa misión y objetivos de la organización y determina las actividades necesarias para alcanzar los resultados.
- Fija prioridades para las actividades.
- Traduce las actividades en programas específicos, tales como:
 - . Describe y asigna los volúmenes de trabajo por actividad, nivel, localidad, grupo de clientes o usuarios, unidades de la organización, etc.
 - . Determina los recursos disponibles en términos de tiempo, dinero, presupuesto, capacidades y habilidades necesarias.
 - . Identifica y analiza las fortalezas y debilidades que obran en favor o en contra del programa.
 - . Fija el Plan de Acción y un calendario en donde se especifiquen objetivos y metas, las fechas de iniciación del proceso y finalización de cada tarea en especial y del proyecto en general.

- **Función relacionada con el desarrollo de la organización**

En cumplimiento de esta función, el gerente:

- Examina, analiza y asigna el trabajo básico que debe ser ejecutado.
- Con base en la distribución del trabajo se establece una estructura organizacional para llevar a cabo los procesos.
- Determina las necesidades de personal para atender cada nivel y propone un plan de cargos y salarios y establece las normas de reclutamiento selección y administración de personal.

- **Función relacionada con sugerencias y control del proceso**

En cumplimiento de esta función el gerente revisa y proyecta rutinas, sistemas y procedimientos de reingeniería y de organización y métodos para:

- Asignación y frecuencia del trabajo.
- Duración y control del trabajo.
- Métodos específicos de trabajo.
- Utilización de técnicas especiales.
- Uso de formas, espacio, equipo, etc.
- Evalúa resultados

- **Función relacionada con el financiamiento de la empresa**

En cumplimiento de esta función el gerente:

- Calcula los ingresos y los costos de personal, equipo, suministros y la necesidad de fondos, es decir elabora el presupuesto de la empresa, para períodos específicos.
 - Estima obligaciones tributarias y cumple oportunamente con el pago de los impuestos.
 - Procura la obtención de fondos según el calendario de utilización.
 - Elabora y ejecuta el programa las inversiones, etc.

- **Función relacionada con la dirección y administración de personal**

En cumplimiento de esta función el gerente:

- Define los puestos de trabajo y el número requerido de personal.
- Programa y fija prioridades de personal.
- Recluta, selecciona, ubica e induce personal.
- Capacita personal.

- **Función relacionada con la comunicación**

En cumplimiento de esta función el gerente:

- Determina el sistema de comunicación que los diferentes niveles de la organización requiera para:
 - . Realizar el trabajo.
 - . Relacionar y proyectar los programas.
 - . Conocer la situación de la contabilidad, el personal, la planta, los equipos, los elementos disponibles, etc.
- Establece sistemas de medición de trabajo para producir los datos estadísticamente requeridos.
- Desarrolla, en lo posible, niveles de costos de producción y de calidad para verificar el trabajo individual.
- Desarrolla un sistema de elaboración de informes para la alta gerencia.
- Desarrolla un sistema de auditoria administrativa y contable.
- Determina qué sistema de información se requiere para conocer el impacto del programa en la comunidad y procurar la recolección y procesamiento de esa información.

- Planifica la investigación necesaria para la retroalimentación en la planeación.

- **Función relacionada con el análisis de la información para toma de decisiones**

El gerente analiza la información suministrada a través del sistema de información y comunicación para la gestión gerencial con el fin de conocer:

- Si hay desviaciones del programa.
- Si el grado de realización de las metas propuestas es satisfactorio.
- Si se han cumplido los calendarios.
- Si es necesario tomar alguna acción para corregir las fallas presentadas.

- **Función relacionada con el ajuste del Plan de Acción y mejoramiento del programa de operaciones**

En cumplimiento de esta función el gerente:

- Revisa periódicamente la organización para introducir reformas.
- Mejora las condiciones de personal.
- Mejora la calidad y los métodos de supervisión.
- Introduce mejoras en los procedimientos y métodos y modifica si es necesario, los objetivos de los programas y las actividades para concordarlos con factores externos.

- **Función relacionada con la motivación del personal**

En cumplimiento de esta función el gerente:

- Mide las reacciones del personal frente a los objetivos y políticas de la organización.
- Analiza las fuerzas externas y las condiciones que afectan las actitudes de la gente.
- Interpreta y comunica cambios.
- Explica situaciones e informa oportunamente a la gente.
- Establece incentivos económicos y sociales.
- Promueve al personal dentro de un plan sistemático
- Desarrolla una participación responsable entre los trabajadores.

- **Función relacionada con la atención de las relaciones externas**

El administrador tiene que definir, atender y establecer una red de relaciones que garanticen el equilibrio, conocimiento y buen nombre de su organización. Dependiendo del tipo de la empresa y de su ubicación en el contexto social, político, económico, industrial, comercial, etc. las relaciones pueden ser con:

- La junta directiva.
- El legislador o congreso.
- El gobierno nacional, departamental o municipal
- Las agencias relacionadas.
- Las agencias de clientes.
- Los usuarios.
- Los proveedores
- El público en general.

- **Función relacionada con la dirección de la empresa**

Esta función se manifiesta en todos los actos y en el mismo comportamiento del gerente y se concreta en su capacidad de fijar objetivos y metas y de su apoyo para alcanzarlas. Se debe resaltar la importancia de una metodología adecuada para poder ejercer bien la función directiva. Esta metodología se relaciona con el arte de impartir órdenes, instrucciones y reglas. Dar orientación, motivar para la acción, conceder premios y aplicar sanciones justas; practicar la equidad y dar ejemplo de lealtad, disciplina y rectitud.

Destaquemos, finalmente, que las funciones del gerente, llámese presidente, gestor, director, empresario, jefe, ejecutivo, etc., son muy importantes y el ejercicio de ellas debe estar acompañado por un espíritu empresarial y dinamizador del ideal de hacer de la administración una actividad promotora del cambio y del progreso de la empresa y de la sociedad.

 **Cuestionario de repaso**

Examine las siguientes preguntas. Si usted considera que las puede contestar acertadamente, continúe con el capítulo siguiente. De lo contrario vuelva a leer este capítulo.

1. ¿Explique brevemente las funciones de la gerencia relacionadas con:
 - Definición de objetivos y políticas empresariales
2. ¿Cuáles son los cargos cuyos titulares tienen funciones gerenciales?
3. ¿Cuáles son las principales funciones que hay que desarrollar para ejecutar las actividades de planificación y programación estratégica?
4. ¿Qué debe hacer un gerente para desarrollar acciones que mejoren la motivación del personal?
5. Un gerente debe mantener múltiples relaciones externas. ¿Con quienes debe mantener esas relaciones?

CAPÍTULO

29

Ética administrativa

1. Generalidades

Toda sociedad, desde los tiempos más antiguos, se ha distinguido por profesar unos principios y educar a sus miembros dentro de una escala de valores que constituyen los paradigmas de su comportamiento, de su forma de convivir y de su manera de relacionarse. Estos principios y valores caracterizan la manera de actuar de las personas e influyen tanto en su razón de ser como en su razón de vivir.

Los ideales, las convicciones y los propósitos están fundados, para cada persona, en tales principios y valores como esencia de la propia existencia.

El conocimiento y aceptación de los principios y la creencia en valores forman el concepto de lo ético o moral y quien obra ajustando su conducta a tales valores y respetando tales principios es una persona ética o virtuosa. La virtud viene a ser entonces la capacidad humana de actuar y proceder correctamente, de conformidad con la ética.

La palabra *Ética*, viene del latín *aethica* que significa estudio de la moral y de las obligaciones del hombre.

Lo que es moral y lo que obliga al hombre, tiene que entenderse a la luz de la filosofía.

La palabra moral viene del latín, *moralis*, que significa ciencia que trata del bien y de las acciones humanas en orden a su bondad o a su malicia. Malicia a su vez significa maldad, perversidad, o contrario a virtud. Lo moral y lo que obliga al hombre tiene que ver con la razón misma del *ser humano*.

En el mundo occidental se profesa como verdad que el hombre es creado por Dios y en algunas doctrinas se acepta que el hombre, no solamente es creado con intervención divina sino que está hecho a imagen y semejanza de Dios. (*Génesis 26 y 27*).

Es pues, el hombre en esta concepción un ser superior y como obra que es del creador, participa de su divinidad y está dotado de unas características o *dones* que lo hacen distinto a los demás seres de la naturaleza y le permiten conocer lo que está fuera de sí y conocerse también a sí mismo.

El hombre está en capacidad de establecer la relación con los demás hombres y diferenciar el bien del mal. Es decir, puede saber qué es bueno o malo para sí y qué es bueno o malo para los demás.

A través de los tiempos y como producto de la evolución de las sociedades, se ha tratado de interpretar, de explicar y de teorizar, sobre lo que es ético o moral y sobre las conductas individuales o colectivas que se expresan en el marco de la ética o por fuera de ella.

Para los griegos, por ejemplo, la ética se refería también a la costumbre. Las tradiciones, los ritos sociales y religiosos, las formas de intercambio y toda cadena de actos civiles, cívicos y sociales, llegaban con el tiempo a ser las costumbres de esa sociedad. Lo ético era actuar conforme a las costumbres. Lo inmoral o antiético podría ser el no comportarse de acuerdo a la costumbre, es decir, infringir las normas.

En el fondo de este tema se encuentra también lo que comúnmente se denomina como convicciones, principios y valores. La voluntad de cada hombre se rige por estos conceptos.

En el comportamiento de la persona formación de la voluntad humana, influyen tanto los sentimientos naturales que emanan de la misma esencia del hombre como ser *racional*, como todos aquellos principios y valores que adquiere en el

hogar proceso educativo y también en la formación que recibe en el permanente interactuar con la sociedad en que vive.

Al desarrollarse las profesiones, el problema de la ética y de la moral se hizo más pertinente como contenido y expresión de la conducta del profesional. Hoy se afirma como verdad reconocida y aceptada, que el ejercicio profesional, de cualquier profesión, debe suceder dentro de un marco ético. Este marco está integrado por el acatamiento a una moral general o ética natural, correspondiente a la misma naturaleza humana, expresada en normas como aquella de *No hagas a otro lo que no quieras que hagan contigo*, pero también por el acatamiento a una serie de normas, principios y valores apropiados por la profesión específica o elaborados como mandamientos de quienes se han asociado o se reconocen como pares o colegas por tener la misma profesión.

Es difícil definir lo que es moral y a veces parece más fácil calificar lo que es inmoral.

Tanto más difícil es juzgar o establecer si un acto concreto de una persona es moral o inmoral ya que el acto en sí está rodeado de circunstancias que pueden atenuar o agravar el hecho como por ejemplo, el grado de conocimiento y de educación de la persona que lo ejecuta, el grado de libertad para actuar, la gravedad del daño causado o perjuicio inferido a otros, el escándalo producido, la perturbación de un orden establecido, etc.

Es por ello que las asociaciones profesionales apelan a la tarea de tipificar unas cuantas conductas de sus miembros que, por acuerdo de los asociados, constituyen la *tabla de normas o valores éticos*, que todos de manera consciente acuerdan respetar. Asumen entonces que al ser infringidos caerá sobre el infractor la sanción prevista en la misma norma.

Es importante destacar que el concepto de lo bueno o malo no puede apreciarse por los sentidos. No concierne a un régimen jurídico por ser propia esta función del entendimiento y de la conciencia. Esta afirmación se aprecia en este ejemplo: *aunque el pago no era legalmente exigible, tenía obligación moral de hacerlo*.

2. La Ética del Gerente o Administrador de Empresas

Aún no se ha llegado a una elaboración decantada de normas éticas que pudieran predicarse con claridad como exclusivas de esta profesión.

Los intentos que se conocen constituyen enunciados generales que valen también para otras profesiones o se refieren a la ética general que todo hombre debe acatar, sin que esté incluido en un grupo profesional específico.

A pesar de estas circunstancias el resumen de normas, postulados o principios que aparecen a continuación pueden tenerse como orientadores de la conducta del Administrador de Empresas, esto es como el intento de elaborar un marco para su actuación de tal manera que se pudiera, al juzgarla, deducir que está ajustada a una ética o moral administrativa.

Este listado ha sido tomado de varias fuentes y no discrimina entre lo que pueden ser principios, normas o deberes. El autor, los presenta como puntos que encajan en una buena conducta administrativa:

1. Los administradores, gerentes de empresas, son profesionales que manejan por si mismos sus empresas o a quienes los dueños confían la gerencia de las suyas. También son gerentes o administradores de instituciones públicas; por consiguiente su honestidad, diligencia y responsabilidad deben estar a toda prueba.
2. Los administradores o gerentes deben cultivar sus cualidades morales y proseguir su instrucción complementándola con los conocimientos científicos y prácticos que les permitan proceder como buenos líderes, tomar decisiones correctas, conducir a otros hombres, solucionar conflictos y ser el modelo al cual los demás miren con confianza y respeto.
3. En los negocios debe procederse con urbanidad, cortesía, puntualidad, cumplimiento y buenas maneras, lo cual asegura éxito personal y de la empresa.
4. Por ser la función administrativa una función directiva y coordinadora de la acción de otros, el administrador debe poseer en alto grado hábitos como la disciplina y virtudes tales como las de equidad y justicia.
5. La competencia con otros que se desempeñan en su campo deberá hacerse dentro de principios de lucha honrada, sin menoscabar indignamente las iniciativas de otros.
6. El administrador, gerente no asociará su nombre ni directa ni indirectamente a actividades o empresas de carácter dudoso o de mala fe.
7. El ascendiente moral del Administrador de Empresas en relación con sus clientes y personas que trabajan con su empresa, se expresará siempre en el cumplimiento de obligaciones y contratos en la forma y circunstancias pactadas en libertad y en justicia.
8. Jamás se participará en actividades o se darán datos, o se rendirán informes que impliquen deslealtad con la Patria o que puedan acarrearle a ésta perjudicios futuros.
9. El buen tacto, la sensibilidad, el dominio de sí mismo, las buenas maneras, el uso de la inteligencia y el proceder analíticamente con sangre fría, son base del éxito del administrador. La justicia y la benevolencia, no excluyen la firmeza.
10. El administrador, gerente debe tener como imperativo el cumplimiento de las leyes de su país.
11. El mantenimiento del secreto profesional, es norma de conducta del administrador de empresas.

12. Es imperativo dar crédito a los demás por sus ideas, sus descubrimientos, sus trabajos, sus aportes, inventos, etc., especialmente cuando se hace uso de ellos.
13. Se rechazará toda práctica ilegal de la profesión y cualquier negocio deshonesto, corrupto o impropio.
14. El Administrador no se compromete a prestar servicios profesionales a personas o entidades que procedan en contra de los principios éticos o que están por fuera de la Ley.
15. No se otorgarán propinas, bonificaciones, prevendas o cualquier clase de beneficio a ningún servidor público o a particular alguno a cambio de actos o servicios contrarios a la moral, a la honestidad y a la justicia.
16. Dedicará a su empresa o a la cual presta sus servicios, toda la capacidad y conocimientos buscando su desarrollo y el cumplimiento de su misión y objetivos.
17. El Administrador de Empresas procurará lograr eficiencia y calidad en los productos y servicios y evitará el mal uso de los recursos disponibles y el deterioro del medio ambiente.
18. Se evitará la publicidad y propaganda que no corresponda a la calidad de los productos o que utilice medios de comunicación de masas corruptores o inconvenientes para la salud mental y física del pueblo, la preservación de la moral y las sanas costumbres.

Glosario

Administrar. (Del latín administrare), Significa etimológicamente servir. En este sentido, puede definirse la Administración como la acción de servir a otro, de cuidar los bienes de otro, de encargarse de los asuntos de otro. Por extensión, administrar significa encargarse y cuidar de los asuntos de uno mismo. Cuidar y manejar los propios bienes y recursos.

Administración de negocios. Se refiere a los principios y técnicas administrativas aplicables en las actividades de carácter mercantil y en general a esa numerosa variedad de transacciones que se efectúan en asuntos comerciales.

Administración pública. Se refiere tanto al aparato del Estado, es decir, al ente Estado como, también a los demás entes departamentales, municipales y del sector descentralizado. También denota el conjunto de procesos y operaciones administrativos del sector público y frecuentemente, con esta denominación, nos referimos al conjunto de empleados que trabajan en las instituciones oficiales.

Benchmarking. Es una técnica de análisis de procesos y actividades empresariales que se realizan con el objeto de conocer y aplicar los mejores procedimientos para obtener los mejores resultados. "Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente" (Robert C. Camp).

Buen gobierno. Se dice que un buen gobierno es aquel que ejerce su poder y autoridad dentro de los límites de la constitución y de las leyes, y que, además, los ciudadanos reciben las debidas garantías para ejercer y gozar de plena libertad y de sus plenos derechos y reciben los servicios públicos con satisfacción.

Burgo. Así se llama al conjunto de habitantes organizados en un lugar, con una organización gubernamental, económica y social propios. También significa aldea o población pequeña.

Burgomaestre. Gobernante del burgo. Alcalde.

Business administration. En español significa administración de negocios. Con este nombre se designa también a las escuelas que enseñan administración de empresas, en la cuales en inglés se denominan business school.

Calidad total. Es una expresión que significa que tanto los productos de una institución o empresa como su organización, procesos y procedimientos son altamente satisfactorios y eficientes.

Cameralismo. Tiene su origen en la utilización de lugares de los palacios alemanes llamados cámaras, como oficinas en donde trabajaban los em-

pleados de los Reyes, y desde donde se realizaban la administración pública en la época colonial.

Centralización Administrativa. Es un sistema de autoridad en cabeza de un jefe máximo o de una unidad central, en donde se toman las decisiones que rigen para toda la organización.

Ciencia. Se refiere al conjunto de conocimientos que se tienen sobre un fenómeno. En estricto sentido, ciencia es el conocimiento de las cosas por sus causas.

Ciencia administrativa. Se llama ciencia administrativa al conjunto de principios, postulados y teorías referentes a la ejecución del proceso administrativo

Coaching. En español significa amaestrar. Desde el punto de vista de la administración de empresas y negocios es toda actividad que ejercen los líderes, jefes y tutores para estimular y apoyar el desarrollo de las competencias individuales de los empleados y trabajadores. (puede consultarse la página web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>).

Comuna. Conjunto de habitantes de un lugar que mantienen relaciones y obedecen ciertas normas. Personas que viven en comunidad. Por extensión aldea o municipio, concejo municipal.

Conceptualizar. Es la expresión de conceptos y opiniones sobre una cosa.

Contingente. Dicese de hechos que suceden o pueden no suceder, pero

que se tienen en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

Cruzadas. Expediciones guerreras, autorizadas por los papas que se organizaron con el fin de ir a rescatar los lugares santos que habían sido tomados por pueblos musulmanes y que ocurrieron en Europa durante los siglos XII y XIII.

Delegación. Es un sistema administrativo en donde los jefes o las unidades centrales permiten que personas y unidades subalternas ejerzan autoridad para tomar decisiones.

Descentralización. Es un sistema en que los jefes o unidades centrales delegan en personas subalternas la toma de decisiones.

Dirección. Significa rumbo según la Real Academia Española. Dirección es el rumbo o camino que un cuerpo sigue en su movimiento. También significa consejo, enseñanza y precepto con que se encamina a otro hacia algún destino.

Dirección de empresas. Hace referencia al conjunto de acciones que indican el camino o el rumbo que debe seguir la empresa y también al conjunto de enseñanzas y de preceptos que orientan y conducen a los grupos humanos que trabajan en ella.

División del Trabajo. Se da este nombre al proceso de repartir entre varias personas el trabajo que se debe realizar en una empresa, fabrica, organización o unidades de la organización.

Eficiencia. Virtud y facultad para lograr un efecto determinado con el menor costo y menor esfuerzo pero con medios idóneos.

Eficiencia administrativa. Se refiere a las técnicas aplicadas en el proceso administrativo. Al alto grado de racionalidad en la planeación, organización, dirección y control del trabajo.

Eficiencia personal. Es la resultante de una combinación de conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas que hacen que las personas tengan competencias para una ocupación u oficio, lo cual permite lograr resultados con alto rendimiento, bajos costos y alta satisfacción.

Eficiencia técnica. Se refiere a la idoneidad de los recursos y métodos que se emplean en el proceso administrativo así como también a la calidad de las, máquinas y equipos que se utilizan, todo lo cual debe conducir a un producto bien elaborado o a un servicio de óptima satisfacción.

Empresa. Se ha usado con el significado de acción ardua o difícil que un individuo o grupo de individuos emprendedores realiza para llevar a cabo un intento o designio. La voz arduo, (dua) viene del latín ardūus que significa muy difícil.

Equidad. Es la combinación de la generosidad y la justicia. La justicia se encuentra en el cumplimiento de los convenios establecidos, la equidad se encuentra en la forma de interpretar tales convenios o en la forma de suplir sus deficiencias. La equidad no excluye la energía ni el vigor, pero

requiere de mucha experiencia, buen sentido y bondad.

Ética. Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre

Expansión Colonial. Se da este nombre a la época de la edad moderna, cuando después de los descubrimientos de América, África y Asia se hizo énfasis en la ocupación de territorios de ultramar por parte de los países europeos.

Feudalismo. Fue un sistema político, económico y social que surgió con la decadencia romana y la invasión de los pueblos bárbaros. Sus características más notables fueron: La formación de los feudos compuestos por tierras en donde ejercía su dominio como dueño un señor conocido con el nombre de señor feudal.

Gremio. Conjunto de personas que tienen una misma profesión u oficio.

Gildas. Se daba este nombre a las asociaciones de artesanos y comerciantes de la edad media.

Jerarquía. Se forma por la serie de jefes que ejercen autoridad que van desde la autoridad superior hasta el jefe de menor categoría. La serie de jefes constituye una cadena o vía a través de la cual descienden y ascienden las comunicaciones formales en la empresa.

Management. Palabra inglesa que en español significa gerencia, también significa administración.

Mentoring. Palabra inglesa que significa en español orientar, motivar, comunicar y establecer una comprensión entre un jefe y un subalterno.

Mercantilismo. Sistema económico que se refiere al predominio del comercio, importaciones y exportaciones.

Milpa. Entre los indígenas terreno dedicado al cultivo de maíz.

Mita. Tributo o impuesto que pagaban los indígenas en el imperio inca.

Moral. Ciencia que trata del bien en general, y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia.

Outsourcing. Se da este nombre al sistema administrativo que consiste en contratar servicios o adquirir bienes que una empresa podría ejecutarlos o adquirirlos por si misma. Con este sistema la empresa evita tener empleados propios o utilizar máquinas, materias primas, o recursos de su propiedad.

Principio de centralización y descentralización. La centralización fue explicada por Fayol como un hecho natural, consistente en que en una empresa, al igual que en todo organismo animal o social, las sensaciones convergen hacia un cerebro y de aquel emanan las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo. Algunos órganos del cuerpo tienen mayor capacidad de acción y reacción según la mayor descentralización o autonomía que tengan respecto del órgano central.

Pueblos bárbaros. Se denominaron así los pueblos que llegaron del Asia

y Norte de Europa y que no hablaban latín, sino sus propias lenguas y dialectos. Fueron un conjunto de migraciones masivas que penetraron en los territorios hasta donde había alcanzado la dominación de Roma.

Racionalizar. significa reducir a normas los conceptos previamente pensados. En Administración significa organizar el trabajo y manejar recursos de tal manera que aumenten los rendimientos y la calidad y se reduzcan los costos y proceder en todo de acuerdo a la razón, ordenando las cosas de manera lógica.

Revolución Industrial. Se da este nombre a la época en que comenzaron las aplicaciones de las máquinas a los procesos industriales, lo cual empezó con el invento y aplicación de máquina de vapor.

Señorío. Se denominaba señorío un territorio con todas las construcciones, cultivos y anexidades en donde actuaba como dueño o gobernante el señor feudal.

Siervos de la gleba. Eran las personas y familias que vivían como agregados en el feudo o tierras del señor feudal y trabajan para él a cambio de que se les diera protección.

Stakeholders. Firmas, asociaciones, personas o clientes beneficiarios o destinatarios de lo que hace o suministra un proveedor, o que son parte interesada en sus procesos.

Utopía. Se dice de algo que es imposible, inexistente o inalcanzable.²
La Ética

Bibliografía

- Aristóteles, *La Política*, Editorial Universo, S.A., Lima, Perú, 1993.
- Barnes, Harry Elmer. *Historia de la Economía del Mundo Occidental*, Unión Tipográfica, Ed. Hispanoamericana, 1976.
- Beltrán Peña, Francisco. *Los Muiscas*, Editorial Nueva América, Bogotá, 1983.
- Contreras, Marco Elías y otros. *Fenomenología de la Empresa*, 1989.
- Chavenato, Idalberto. *Introducción a La Teoría General de Administración*, Mac Graw Hill, impreso por Carvajal, Bogotá, 1981.
- Dávila, Carlos. *Teorías, Organizaciones y Administración*, Editorial Interamericana, Bogotá 1985 y *Historia Empresarial de Colombia*, Documento 20, Uniandes, 1991.
- Dixon, Patrik. *Futurewise*, Harper Collins Publishers, Londres, 1998.
- Drucker, F. Peter. *The Effective Executive*, New York, Harper & Row, 1966, *La Gerencia de Empresas*, Ed. Suramericana, Buenos Aires, 1981.
- Drucker, F. Peter. *El desafío de la gerencia para el siglo XXI*, Harper Collins, Publishers, New York, 1999.
- Engels, Federico. *La Situación de las Clases Laboriosas en Inglaterra*, 1885
- Fayol, Henri. *Administración Industrial y General*, Buenos Aires, el Ateneo, 1980.
- Gaul, Richard y Otros. *El Milagro Japonés*, Ed. Planeta, Barcelona, 1981.
- Gin Gras, André. *Los Fundamentos de La Administración en la Historia*, ICAP, San José, 1982.
- Gómez Martínez, Fernando. *Biografía Económica de las Industrias de Antioquia*, Tip. Bedout, Medellín, 1946.
- Gulick, Luther. *Science, Volumen in Public Administration*, Institute of Public Administration, New York, 1937.
- Gutiérrez, Gerardo. *Administración, Ciencia y Arte*, Un. Externado de Colombia, 1982.
- Jiménez, Castro Wilburg. *Administración Pública para el Desarrollo Integral*, Fondo de Cultura Económica, México, 1991.
- Litchfield, Eduard H. *Notes on a General Theory of Administration*, University of Pittsburgh, Pa.

- Marx, Carlos. *El Capital*, Editorial Nacional, México, 1848.
- Mayor Mora, Alberto. *Ética, Trabajo y Productividad en Antioquia*, Ed. Tercer Mundo, Bogotá, 1984.
- Maslow, Abraham H. *A Theory of Human Motivation and Motivation an Personality*, New York, Harper & Row Publishers Incorporated.
- Montesquieu, Carlos de Secondat, Barón de: *El Espíritu de las Leyes*, Editorial Albatros, Buenos Aires.
- Morstein, Marx Fritz. *Elements of Public Administration*, Prentice Hall Inc., New York.
- Millet, John. *Management in the Public Service*, Mc. Graw Hill Co. Inc., New York, 1974.
- McGregor, Douglas. *El Administrador Profesional*, Editorial Diana, México, 1981.
- Ospina, Vásquez Lauriano. *Industria y Protección en Colombia 1810- 1930*, Edit. Oveja Negra, 1972., 2^a Edición..
- Ouchi, William. *Teoría Z*, Ed. Norma, Bogotá, 1982.
- Parker Follet, Mary. *Administración Dinámica*, Harper & Bros, New York, 1942.
- Pardinas, Felipe. *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*, Talleres Edigraf, 1975.
- Parsons, Talcott y Shills, Edward A. *Toward a General Theory of Action*, Cambridge, Mass, 1958.
- Pérez U. Rafael y otros. *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*, Universidad EAN. Impresión Leograf Impresores, Bogotá, 2009.
- Procultura, S.A. *Manual de Historia de Colombia*, impreso en Talleres de Printer Colombiana, S.A., 1982.
- Ramírez, Cardona Carlos. *Elementos de Administración*, Nao Publicaciones, Bogotá, 1970, *La Administración Pública como Instrumento de Desarrollo*, Unión Panamericana, Washington, 1963.
- Recinos, Adrián. *Popol Vuh*, Fondo de Cultura Económica, Bogotá, 1982.
- Silva Duarte, Jorge Enrique. *Emprendedor*. Alfaomega Colombiana S.A., 2008.
_____. *Como iniciar su propio negocio*, EAN, 2^a ed. 2002.
- Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*, The MacMillan Company, N. Y., 1958.
- Smith, Adams. *De la Riqueza de las Naciones* 1776.
- Taylor, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*, N.Y., Harper & Brothers, 1911.
- Terry, George. *Principios de Administración*, McGraw Hill, New York, 1961.
- Tead, Ordway. *The Art Of Administration*, McGraw Hill Book Company Inc., 1951.
- Toffer, Alvin. *La Tercera Ola*, Plaza y Janés S.A., Barcelona, 1980.
- Von Hagen, Víctor Wolfgang. *Los Reinos Americanos del Sol*, Ed. Sabor, S.A., Barcelona, 1964.
- Waldo, Dwight. *The Study of Public Administration*, Randon House, New York, 1955.
- Weber, Max. *Teoría de la Organización Económica y Social*, New York, Oxford University Press, 1947.
- Wilson, Woodrow. *The Study of Administration*, New York, 1955.

s textos de su interés

- Administración de compras,
Alberto Montoya Palacio
- Administración para ingenieros,
Miguel David Rojas
- Cadena de abastecimientos dinámicas,
John Gattorna
- Cómo crear y dirigir la nueva empresa,
Julio Flórez A.
- Contabilidad de costos, *Gonzalo Sinisterra*
- Contabilidad general, *Ángel María Fierro*
- Costeo basado en actividades ABC,
Joaquín Cuervo y Jair Albeiro Osorio
- Diccionario de Logística y negocios internacionales, *Luis Aníbal Mora - Rubén Darío Muñoz*
- El servicio en acción: la única forma de ganar todos, *Jorge Eliécer Prieto*
- Formulación y evaluación de proyectos, *Marcial Córdoba P.*
- **Fundamentos de administración,**
Carlos Ramírez Cardona
- Gerencia de compras, *Nora Ligia Heredia*
- Gerencia financiera empresarial,
Marcial Córdoba P.
- Gestión estratégica organizacional,
Jorge Eliécer Prieto
- Gestión logística integral, *Luis Aníbal Mora*
- Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización, *Mario E. Martínez*
- Indicadores de gestión logística,
Luis Aníbal Mora
- Inventarios, manejo y control,
Humberto Guerrero Salas
- Manual para la creación de empresas,
Carlos Julio Galindo
- Negociación, arte empresarial,
Guillermo Andrés Zapata
- Pronóstico empresarial. Cómo proyectar su empresa al futuro, *Carlos J. Bello*
- Proyectos de inversión para las Pyme,
Juan Antonio Flórez U.
- Proyectos, enfoque gerencial,
Jorge Eliécer Prieto
- Sistema de información,
Jairo Amaya Amaya
- Toma de decisiones gerenciales,
Jairo Amaya Amaya

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN



Este es un libro práctico. Se ha escrito con el propósito de presentar una síntesis histórica sobre la administración y sobre las teorías administrativas clásicas, así como sobre los principios gerenciales y las tendencias modernas que fundamentan la formación profesional de los administradores de empresas.

Su contenido contribuye también a la formación integral de los estudiantes que cursan carreras en áreas diferentes a la administración. Es un libro necesario para consulta y aprendizaje sobre procesos y organizaciones administrativas que forman parte de los conocimientos y de la cultura que debe tener un líder, un empresario, un intraempresario y toda persona que desarrolle funciones directivas en la sociedad.

Para sobrevivir en el mundo empresarial y en las organizaciones privadas y públicas, se requiere alcanzar un alto grado de conocimientos generales y poseer una gran capacidad emprendedora.

La teoría y las técnicas administrativas suministran conocimientos teóricos y prácticos para la racionalización de la actividad humana, el aumento de la productividad y el logro de la eficiencia en las organizaciones, lo cual es una exigencia en el mundo globalizado.

Colección: ciencias administrativas

Área: administración

ECOE
EDICIONES

