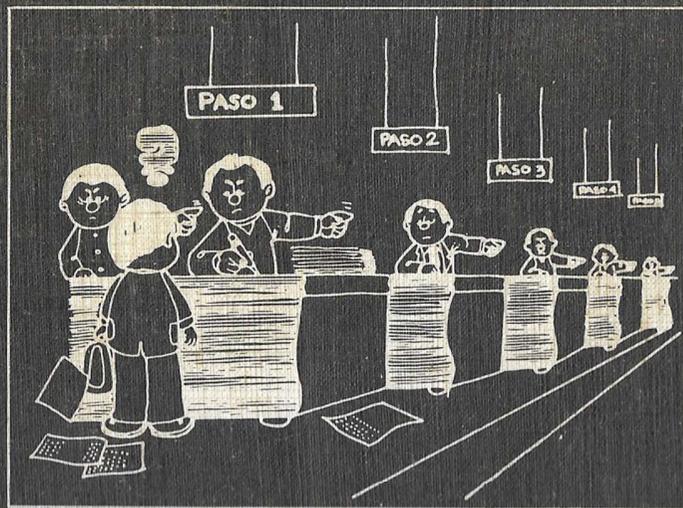


La presente obra expone los principios, las técnicas y los fundamentos básicos de la administración. El contenido es una recopilación de las teorías de los tratadistas más conocidos en este campo que a la vez, ha sido enriquecido con la experiencia profesional y académica de los autores.

Contenido de la obra:

- Introducción al estudio de la administración
- Empresa
- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control
- Evolución de la teoría administrativa



ISBN 968-24-3941-8



9 789682 439414

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Munch Galindo

García Martínez



trillas 

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Lourdes Münch Galindo
José García Martínez

En un país en vías de desarrollo como México, que cuenta con enormes riquezas en materias primas y energéticos, es necesaria una administración con nuevas técnicas, que coordine los recursos provenientes de los distintos sectores de la producción, dándole así un mayor impulso a la industrialización y, por lo tanto, al desarrollo.

Tomando en cuenta lo anterior, en este texto, dirigido a estudiantes y profesionales, se exponen los fundamentos y principios básicos de la administración, enfocándolos a nuestro contexto y haciendo sentir la necesidad de contar con técnicas administrativas propias.

La temática del libro se enfoca en torno al proceso administrativo y a la clasificación más aceptada de sus etapas: planeación, organización, dirección y control.



Prólogo

México, como país en vías de desarrollo, en pleno proceso de industrialización y con grandes riquezas potenciales, tiene la urgente necesidad de contar con técnicas idóneas para coordinar los recursos de los diversos sectores productivos. Esto se puede lograr en gran parte, mediante la aplicación de la administración.

Para nadie es desconocida la gran importancia de esta disciplina que capacita al profesional de cualquier área para tomar decisiones más racionales, optimizar la utilización de los recursos y lograr con mayor eficiencia los objetivos de cualquier tipo de organización.

Esta concepción de la administración ha originado que se le considere como una panacea y consecuentemente que cada vez tenga una mayor difusión tanto a nivel profesional como empresarial. Sin embargo, dados su reciente conformación como disciplina y su origen en gran parte estadounidense, aún no se cuenta con técnicas administrativas que se adecuen a la situación económica y social de los países latinoamericanos.

De la anterior situación nació la inquietud de crear un libro de carácter introductorio, cuya única pretensión es la de presentar los principios, técnicas y fundamentos básicos de la administración tratando de ubicar su aplicación en el contexto nacional.

Este texto va dirigido tanto a los estudiantes y profesionales de cualquier disciplina, como a las personas que de alguna forma tienen relación con el mundo de la administración. Su contenido pretende homogeneizar criterios administrativos así como familiarizar al lector con las herramientas administrativas básicas y la utilización de las mismas en nuestro medio, con el fin de que tome conciencia de la gran necesidad que existe en nuestro país de contar con tecnología administrativa propia.

PRÓLOGO

Con el objeto de que el lector consiga un aprendizaje integral de las teorías y técnicas planteadas en este texto, se recomienda que refuerce sus conocimientos con la resolución de los ejemplos que contiene el libro complementario *Casos y prácticas de administración*, de Editorial Trillas, en donde encontrará con mayor detalle las técnicas de cada etapa del proceso administrativo, así como una guía para la aplicación de dichas técnicas.

Por último se debe advertir que su contenido, a pesar de ser la recopilación de las teorías de los tratadistas más reconocidos y de estar enriquecido con la experiencia personal de los autores, es elemental y hasta cierto punto escueto, por lo que quien desee obtener conocimientos más especializados tiene aún mucho por estudiar e investigar.

LOS AUTORES

Introducción general

Este libro es un intento por presentar la teoría, los fundamentos y algunas de las técnicas más importantes de la administración. Su contenido es un resumen del pensamiento de los autores más destacados en este campo, así como de la experiencia profesional y académica de los autores.

No se pretende presentar todos los conocimientos necesarios para el administrador, pues el dominio y la aplicación de la técnica administrativa requiere que se profundice más en su estudio, así como de años de experiencia en el campo profesional.

Es por esto que el carácter del texto se considera introductorio, y por lo que su temática se enfoca en torno al proceso administrativo y a la clasificación más aceptada de sus etapas (planeación, organización, dirección y control); este criterio facilita la comprensión y el estudio de dicho proceso.

Al principio de cada unidad se enumeran los objetivos de aprendizaje, con el fin de que el lector encamine sus esfuerzos hacia resultados específicos, y de proporcionarle una guía para la evaluación de sus conocimientos.

Por último, se hace notar, que el propósito fundamental de los autores es presentar un texto técnico con un enfoque didáctico y accesible, así como despertar la conciencia sobre la importancia y las implicaciones de la administración en el medio social, con el fin de fomentar el espíritu de investigación, y de que se originen nuevas técnicas y fundamentos para la sociedad en donde se desenvuelve el lector.

Índice de contenido

Prólogo	5
Introducción general	7
Unidad 1. Introducción al estudio de la administración	15
Objetivo general, 15	
Objetivos específicos, 15	
Antecedentes históricos, 17	
Época primitiva, 17. Periodo agrícola, 17. Antigüedad grecolatina, 18. Época feudal, 19. Revolución Industrial, 20. Siglo xx, 20. La administración en América Latina, 21.	
Concepto de administración, 22	
Elementos del concepto, 25	
Características, 26	
Importancia, 27	
Su carácter: ciencia, técnica, arte, 28	
Ciencias y técnicas auxiliares de la administración, 28	
Ciencias sociales, 28. Ciencias exactas, 30. Disciplinas técnicas, 30.	
El proceso administrativo, 31	
Diversos criterios del proceso administrativo, 35	
Valores institucionales de la administración, 35	
Sociales, 38. Organizacionales, 39. Económicos, 39. Bibliografía básica, 39. Bibliografía de consulta, 39	
Unidad 2. Empresa	41
Objetivo general, 41	
Objetivos específicos, 41	
Antecedentes, 43	
Concepto, 43	

ÍNDICE DE CONTENIDO

- Clasificación, 44
 - Actividad o giro, 44. Origen del capital, 46. Magnitud de la empresa, 47. Otros criterios, 48.
- Propósitos o valores institucionales de la empresa, 48
 - Económicos, 50. Sociales, 50. Técnicos, 51.
- Áreas de actividad (funciones básicas de la empresa), 51
 - Producción, 52. Mercadotecnia, 53. Finanzas, 54. Administración de recursos humanos, 54.
- Recursos, 56
 - Recursos materiales, 56. Recursos técnicos, 56
 - Recursos humanos, 56. Recursos financieros, 58.
 - Bibliografía básica, 59. Bibliografía de consulta, 59

Unidad 3. Planeación

61

- Objetivo general, 61
- Objetivos específicos, 61
- Concepto, 63
 - Elementos del concepto, 64
- Importancia, 65
- Principios, 65
- Tipología de la planeación, 69
- Etapas de planeación, 70
 - Propósitos, 70. *Importancia de los propósitos*, 75. *Características que deben reunir los propósitos*, 76. Investigación, 76. Premisas, 78.
 - Objetivos, 81. *Clasificación de los objetivos*, 82. *Lineamientos para establecer objetivos*, 82. Estrategias, 83. *Importancia*, 86. *Lineamientos para establecer estrategias*, 87. *Características*, 87. Políticas, 88. *Clasificación de las políticas*, 89. *Importancia*, 90. *Lineamientos para su formulación*, 91. Programas, 91. *Clasificación*, 92. *Importancia*, 95. *Lineamientos para elaborar un programa*, 95. Presupuestos, 96. *Características distintivas*, 97. *Clasificación de los presupuestos*, 97. *Importancia del presupuesto*, 98. *Consideraciones que se deben observar al elaborar presupuestos*, 99. Procedimientos, 99. *Importancia*, 100. *Lineamientos para su implantación*, 100. Planes, 101. Técnicas de planeación, 103. Bibliografía básica, 103. Bibliografía de consulta, 103.

Unidad 4. Organización

105

- Objetivo general, 105

10

ÍNDICE DE CONTENIDO

- Objetivos específicos, 105
- Concepto, 107
 - Elementos del concepto, 108
- Importancia, 109
- Principios, 109
- Etapas de organización, 114
 - División del trabajo, 114. *Jerarquización*, 117. *Departamentalización*, 117. *Descripción de funciones, actividades y obligaciones*, 122. Coordinación, 123.
- Tipología de la organización, 124.
 - Organización lineal o militar, 124. Organización funcional o de Taylor, 125. Organización lineo-funcional, 126. Organización estaf, 128. Organización por comités, 129. *Clasificación*, 129. Organización matricial, 130.
- Técnicas de organización, 132.
 - Organigramas, 133, Manuales, 135. *Formato e índice de los manuales*, 135. *Manuales de organización*, 136. *Manuales departamentales*, 136. *Manuales interdepartamentales*, 137. Diagramas de procedimiento o de flujo, 137. *Simbología*, 138. *Secuencia para elaborar un diagrama de procedimiento*, 138. Carta de distribución del trabajo o de actividades, 138. *Formulación*, 139. Análisis de puesto, 139.
- Glosario, 141
 - Bibliografía básica, 142. Bibliografía de consulta, 143.

Unidad 5. Dirección

145

- Objetivo general, 145
- Objetivos específicos, 145
- Concepto, 147
 - Elementos del concepto, 147
- Importancia, 148
- Principios, 148
- Etapas de dirección, 152
 - Toma de decisiones, 153. Integración, 155. *Reglas*, 155. Motivación, 156. *Teorías de contenido*, 157. *Teorías del enfoque externo*, 159. *Comunicación*, 160. *Requisitos de la comunicación efectiva*, 161. *Autoridad*, 162. *Delegación*, 163. *Mando*, 164. *Reglas para el mejoramiento de la comunicación*, 165. Liderazgo-supervisión, 165. Bibliografía básica, 167. Bibliografía de consulta, 167.

11

ÍNDICE DE CONTENIDO

Unidad 6. Control

169

- Objetivo general, 169
- Objetivos específicos, 169
- Concepto, 171
 - Elementos del concepto, 172
- Importancia, 172
- Principios, 173
 - Equilibrio, 173. De los objetivos, 174. De la oportunidad, 175. De las desviaciones, 175. Costeabilidad, 176. De excepción, 176. De la función controlada, 177.
- Etapas de control, 178
 - Establecimiento de estándares, 178. *Tipos de estándares*, 179.
 - Medición de resultados, 180. Corrección, 181. Retroalimentación, 181. Implantación de un sistema de control, 181.
- Características, 182
 - Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional, 182.
 - Oportunidad, 182. Accesibilidad, 182. Ubicación estratégica, 182.
- Factores que comprende el control, 183
- El control y su periodicidad, 185
- Control por áreas funcionales, 185
 - Control de producción, 185. *Control de calidad*, 186. *Control de inventarios*, 186. *Control de la producción*, 187. *Control de compras*, 188. Control de mercadotecnia, 188. *Control de ventas*, 189, Control de finanzas, 189. *Control presupuestal*, 190. *Control contable*, 190. *Costos*, 191. *Auditoría*, 191. Control de recursos humanos, 192. *Auditoría de recursos humanos*, 192. *Evaluación de la actuación*, 192. *Evaluación de reclutamiento y de selección*, 193. *Evaluación de capacitación y desarrollo*, 193. *Evaluación de la motivación*, 193. *Evaluación de sueldos y salarios*, 194. *Evaluación sobre higiene, seguridad servicios y prestaciones*, 194.
- Técnicas de control (controles), 194
 - Sistemas de información, 196. Reportes e informes, 196. Formas, 198. Control interno, 198. Bibliografía básica, 199. Bibliografía de consulta, 199.

Unidad 7. Evolución de la teoría administrativa

201

- Objetivo general, 201
- Objetivos específicos, 201
- Escuelas de la teoría administrativa, 203
 - Administración científica, 203

ÍNDICE DE CONTENIDO

Escuela de administración empírica, 207

- Escuela ambiental, 208. Escuela del comportamiento humano, 208.
- Escuela del sistema social, 210. Escuela de administración de sistemas, 212. Escuela de la teoría de las decisiones, 212. Escuela de la medición cuantitativa, 212. Neo-humano relacionismo, 212. Escuela eléctrica, universal o del proceso administrativo, 215. Corrientes actuales en la administración, 216. Aplicación de la teoría administrativa en Latinoamérica, 225.

Apéndice, 227

- Evolución de la administración, 227
- Bibliografía básica, 230. Bibliografía de consulta, 231.

Índice analítico

232

UNIDAD 1

Introducción al estudio de la administración

OBJETIVO GENERAL

Introducir al lector en el estudio de los conceptos básicos de la administración.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al finalizar el estudio el lector:

- Expondrá las características históricas de la administración, desde la época primitiva hasta la actualidad.
- Explicará el desarrollo histórico de la administración en la América Latina.
- Explicará los elementos primordiales del concepto de administración, a partir de las definiciones de los tratadistas mencionados en el texto.
- Definirá con sus propias palabras, el concepto de administración con base en dichos elementos.
- Describirá cuatro características de la administración.
- Explicará las causas que fundamenten la importancia de la administración en cualquier organismo social.
- Explicará las diferencias que existen entre ciencia, técnica y arte.
- Mencionará la relación que existe entre la administración y las ciencias o técnicas que la auxilian.
- Explicará en qué consiste el proceso administrativo.
- Citará cuatro de los diversos criterios que existen acerca de las etapas que constituyen el proceso administrativo.
- Enumerará las etapas y elementos del proceso administrativo.
- Explicará la importancia de los valores institucionales de la administración mencionando cuando menos tres ejemplos de cada uno.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.

Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.

Época primitiva

En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas (fig. 1.1).

Periodo agrícola

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia.

El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de



Figura 1.1.

aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

El Código de Hamurabi ilustra el alto grado de desarrollo del comercio en Babilonia y, consecuentemente, de algunos aspectos de la administración, tales como las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio. Los grandes avances de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración (fig. 1.2).

Antigüedad grecolatina

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano (fig. 1.3).

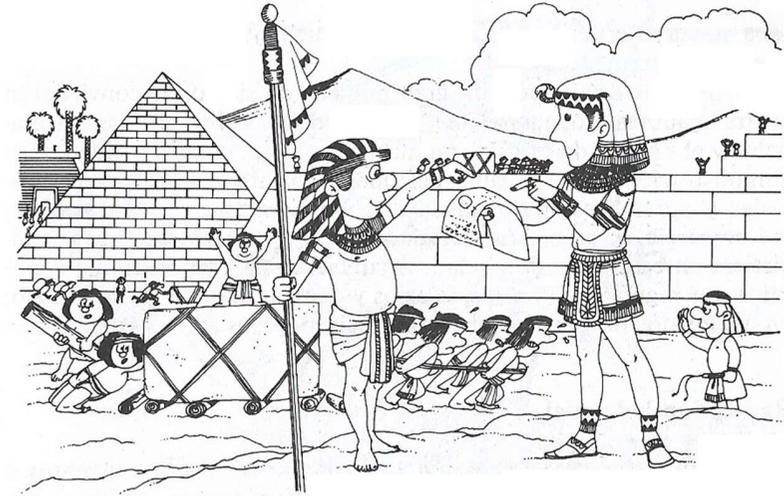


Figura 1.2.



Figura 1.3.

Época feudal

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo es-

taba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patrones trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

Revolución Industrial

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos —por ejemplo, la máquina de vapor—, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción (fig. 1.4).

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

Siglo xx

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores

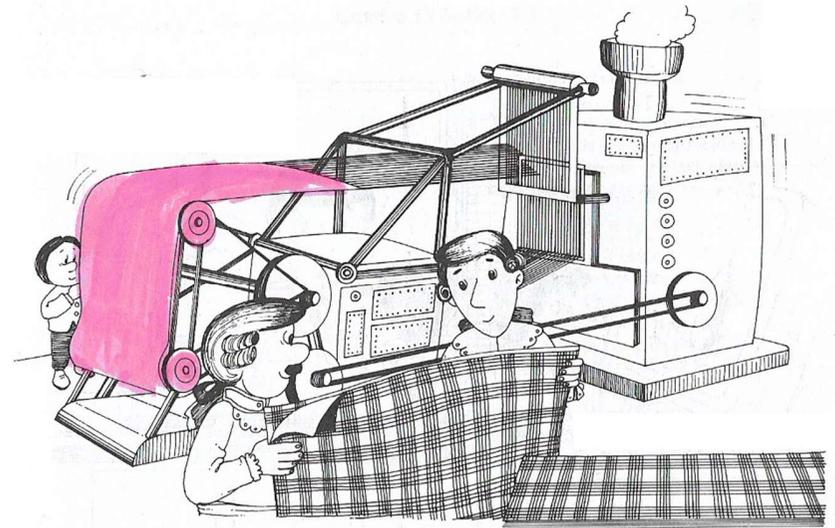


Figura 1.4.

se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquélla se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo (cuadro sinóptico 1.1).

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete interestelar, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social (fig. 1.5).

La administración en América Latina

En la época *precolombina* existieron tres civilizaciones en América: la del altiplano mexicano, la del área maya y la de la región incaica. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, la administración tuvo gran importancia y revistió formas complejas en la organización social, económica y política de estos pueblos.

Los incas desarrollaron un sistema de organización bastante complejo, basado en el intercambio de productos de diferentes regiones ecológicas. Los aztecas crearon un imperio sustentado en numerosas provincias tributarias; la conquista de otros pueblos como instrumen-

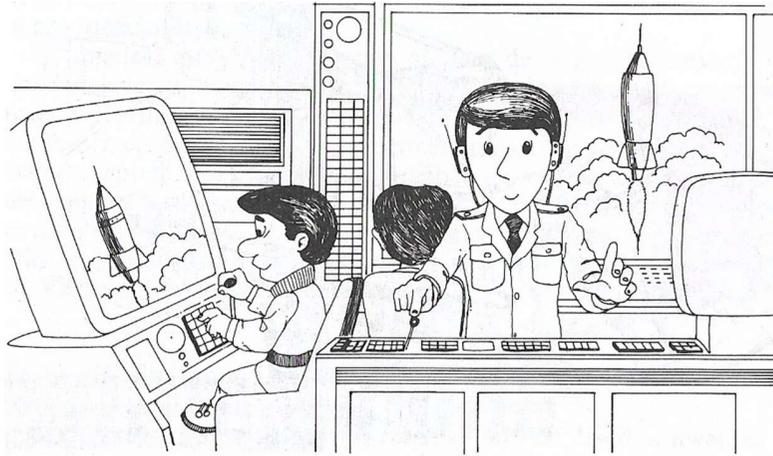


Figura 1.5.

to de dominio originó múltiples técnicas para administrar adecuadamente los tributos. Constancias de los avances administrativos en la época prehispánica lo son el Códice Mendocino, la Matrícula de Tributos o bien las descripciones de los cronistas como las del padre Fray Bernardino de Sahagún.

En la actualidad, sólo podemos explicar los restos monumentales de las civilizaciones prehispánicas con base en formas de trabajo colectivo, que fueron posibles gracias a una administración interna de los estados, sumamente avanzada (fig. 1.6).

Durante la Colonia, se importaron del viejo continente las técnicas de administración colonial; lo mismo sucedió durante el siglo XIX (México Independiente y Porfiriato). A partir del siglo XX y aun en la actualidad, dependemos de las corrientes administrativas originadas en Estados Unidos (cuadro sinóptico 1.2).

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Como se señaló anteriormente, la administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar la administración, en una forma simple, como:

Cuadro sinóptico 1.1.

Administración, origen y desarrollo	Época primitiva	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo por edad y sexo. • El hombre utiliza en forma rudimentaria la administración al trabajar en grupo, ejemplo: la caza del mamut.
	Periodo agrícola	<ul style="list-style-type: none"> • Vida sedentaria. • Aparición del Estado. • Desarrollo de grandes civilizaciones, apoyándose en la administración empírica del trabajo colectivo y de los tributos.
	Antigüedad grecolatina	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición del esclavismo. • Aplicación de la administración mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico.
	Feudalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente, la administración de los feudos se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal. • Posteriormente, los siervos se independizan, apareciendo los talleres artesanales. • Nuevas formas de administración: estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos. • Surgen los gremios (antecedentes del sindicato).
	Revolución Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización de la producción. • Auge industrial. • Administración de tipo coercitivo. • Explotación inhumana del trabajador. • Estructuras de trabajo más complejas. • Surgen especialistas dedicados a manejar problemas de administración.
	Siglo XX	<ul style="list-style-type: none"> • Gran desarrollo tecnológico e industrial. • Surge la administración científica. • Aparecen numerosos investigadores de la administración, teniendo ésta un desarrollo y proyección definitivos.



Figura 1.6.

Cuadro sinóptico 1.2.

La administración en América Latina	Época prehispánica	Desarrollo de grandes civilizaciones con base en la aplicación de la administración de los Estados, de los grupos colectivos de trabajo, de los tributos y de los mercados.
	Época colonial	Administración de las colonias, fundamentada en métodos utilizados en España.
	Siglo XIX	Administración de las fábricas de acuerdo con sistemas vigentes en Occidente.
	Siglo XX	Administración dependiente de las técnicas utilizadas en Estados Unidos, principalmente.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.

Comúnmente se dice que: “administración es hacer algo a través de otros”. Sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma.

Inicialmente se analizarán las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como de los más recientes, a fin de concluir con la definición propia de los autores.

Henry Sisk y Mario Sverdlík. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Robert F. Buchele. El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

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

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

American Management Association. La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

Jose A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Joseph L. Massie. Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

Elementos del concepto

Si se analizan detenidamente las anteriores definiciones, se puede observar que todos los autores concuerdan, de una u otra manera, en que el concepto de administración está integrado por los siguientes elementos:

1. *Objetivo.* Es decir, que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

2. **Eficacia.** Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimiento del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

3. **Eficiencia.** Se refiere a "hacer las cosas bien". Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

4. **Grupo social.** Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.

5. **Coordinación de recursos.** Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

6. **Productividad.** Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con los anteriores elementos es posible emitir una definición integral de la administración:

* **Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.**

CARACTERÍSTICAS

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas (fig. 1.7):

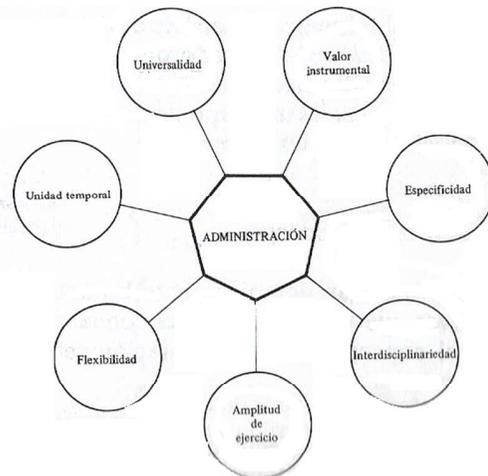


Figura 1.7.
Características
de la administración

IMPORTANCIA

a) **Universalidad.** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.

b) **Valor instrumental.** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados. *Medio para obtener los*

c) **Unidad temporal.** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

d) **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

e) **Especificidad.** Aunque la administración *se auxilia* de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

f) **Interdisciplinariedad.** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

g) **Flexibilidad.** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

IMPORTANCIA

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre.

Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

1. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.

2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

4. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones

humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

SU CARÁCTER: CIENCIA, TÉCNICA, ARTE

Muchas divergencias ha originado la determinación del carácter que desempeña la administración dentro del conocimiento humano. Es decir, si ésta debe ser considerada ciencia, técnica o arte.

Existen tantas opiniones al respecto como tratadistas en la materia, y aún no hay un criterio unificado.

Para evitar polémicas, se analizarán las características y elementos que conforman una ciencia, una técnica y un arte; una vez terminado el curso, el estudiante, de acuerdo con su criterio individual, determinará su carácter (tabla 1.1).

CIENCIAS Y TÉCNICAS AUXILIARES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración, al ser interdisciplinaria, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas.

Ciencias sociales

Son aquellas cuyo objetivo y método no se aplican a la naturaleza sino a los fenómenos sociales. La administración, cuyo carácter es eminentemente social, relaciona y utiliza conocimientos de ciencias sociales, tales como:

- a) **Sociología.** Ciencia que estudia el fenómeno social, la sociedad y la dinámica de sus estructuras. Muchos de los principios administrativos fueron tomados de la sociología y de la sociología industrial. Otras aportaciones de esta ciencia a la administración son: estudio sobre la estructura social de la empresa, sociogramas, etc.
- b) **Psicología.** Estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamiento y operaciones. La psicología industrial tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo. Aporta bases técnicas para el establecimiento de las adecuadas relaciones humanas dentro de la empresa, en áreas tales como: selección de personal, pruebas psicométricas, recur-

Tabla 1.1.

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

son humanos, técnicas de motivación, incentivos, conflictos, encuestas de actitud, entrevistas de orientación, estudios sobre ausentismo, etc.

- c) **Derecho.** Es el conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad. Esta disciplina delimita la acción de la administración de tal manera que no afecte a los derechos de terceros. La estructura organizacional de la empresa así como los principios de la administración, deben respetar el marco legal en el que se desarrollen.

El administrador debe conocer los ordenamientos vigentes en las áreas de: derecho civil, mercantil, fiscal, constitucional y laboral, a fin de poder manejar adecuadamente la empresa.

- d) **Economía.** Ciencia que estudia las leyes y relaciones que tienen los hombres en la producción, distribución y consumo, de los bienes y servicios. La economía aporta valiosos datos a la administración: disponibilidad de la materia prima, situación del mercado, mercado de trabajo, problemas de exportación e importación, balanza de pagos, etc.

- e) **Antropología.** Es la ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre, su cultura y desarrollo en sociedad. La antropología social proporciona conocimientos profundos sobre el comportamiento humano. Los intereses de grupo: religiosos, étnicos, etc., influyen sobre la actuación del hombre en su trabajo; de ahí la necesidad de conocer estos aspectos a fin de ubicar adecuadamente al elemento humano dentro de las organizaciones.

Ciencias exactas

Ciencias exactas son aquéllas que sólo admiten hechos rigurosamente demostrables:

- a) **Matemáticas.** No existe una definición de esta ciencia, aunque es indiscutible que ha permitido grandes avances en la administración, principalmente en las etapas de planeación y control. Sus aportaciones más importantes se encuentran en el área de matemáticas aplicadas, específicamente en: modelos probabilísticos, simulación, investigación de operaciones, estadística, etc.

Disciplinas técnicas

Comprenden un cuerpo o conjunto de conocimientos que aún no se han conformado como ciencia, pero que utilizan y aplican fundamentos científicos. Su carácter es más bien práctico, que teórico.

- a) **Ingeniería industrial.** Es el conjunto de conocimientos cuyo objetivo es el óptimo aprovechamiento de los recursos del área productiva.

La administración y la ingeniería industrial están íntimamente ligadas, se interrelacionan y se han hecho valiosas aportaciones entre sí. Como se estudiará más adelante, ambas disciplinas nacieron juntas. La diferencia entre ellas radica en que la ingeniería industrial se enfoca al área de producción en las empresas industriales primordialmente, y la administración es aplicable a cualquier tipo de empresa y en todas sus áreas.

- b) **Contabilidad.** Se utiliza para registrar y clasificar los movimientos financieros de una empresa, con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma. La contabilidad es un auxiliar en la toma de decisiones, una técnica de control, y no debe confundirse con la administración (fig. 1.8).

- c) **Ergonomía.** Estudia la interrelación existente entre las máquinas, instrumentos, ambiente de trabajo y el hombre, y la incidencia de estos factores en su eficiencia.

- d) **Cibernética.** Esta ciencia, de reciente origen, es definida como la ciencia de la información y del control, en el hombre y en la máquina. Tiene gran aplicación en los procesos productivos y, consecuentemente, en el campo de la administración, donde aporta conocimientos sobre todo en lo que se refiere a sistemas de computación e información.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Al estudiar la unidad temporal de la administración (véase características) se mencionó que ésta comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Para comprender mejor este concepto, es necesario que se compare el organismo o grupo social, que es donde se manifiesta la administración, con un organismo animal. Si se observa cómo se desarrolla la vida de cualquier ser vivo, se podrán distinguir dos fases o etapas primordiales:

Una primera etapa de estructuración que consiste en la construcción del organismo. Así, a partir de una célula se diferencian los tejidos y órganos hasta lograr su plenitud funcional. Una segunda etapa de operación, en la que una vez que se ha estructurado completamente el organismo, éste desarrolla plenamente las funciones que le son inherentes (fig. 1.9).

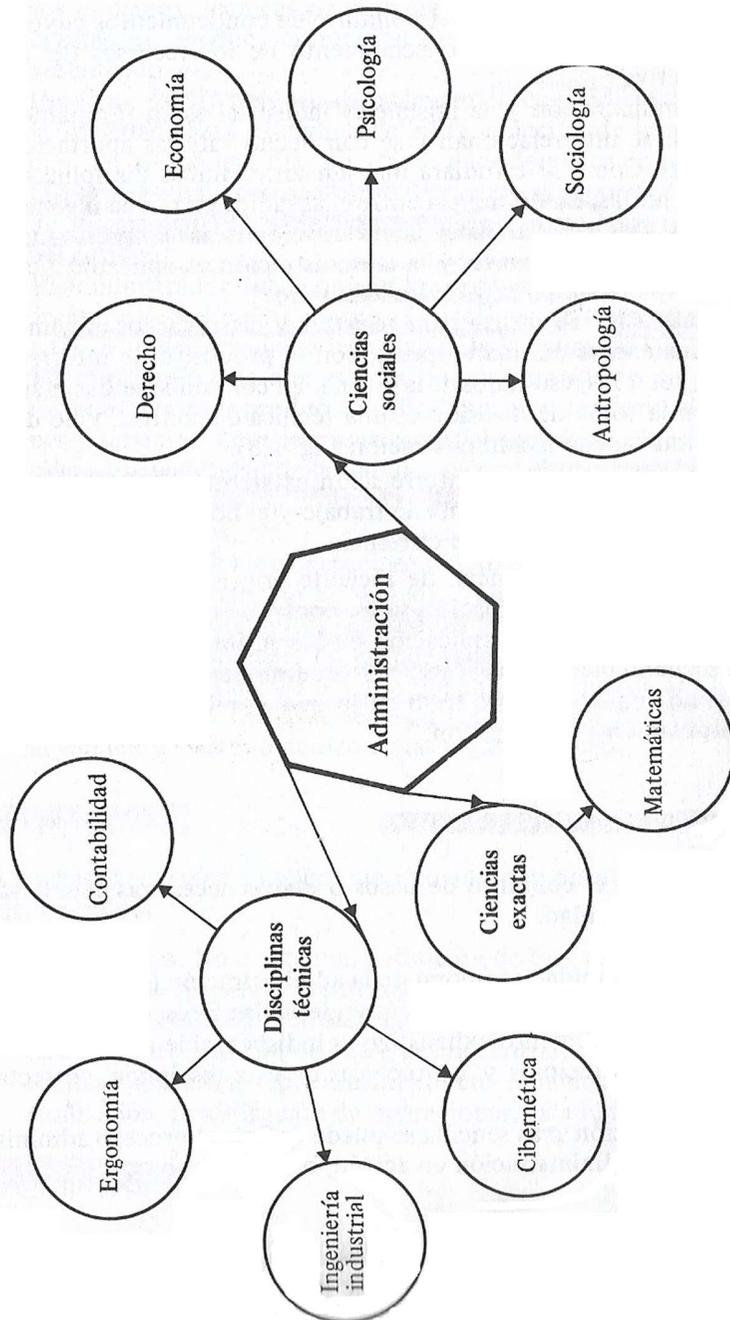


Figura 1.8.

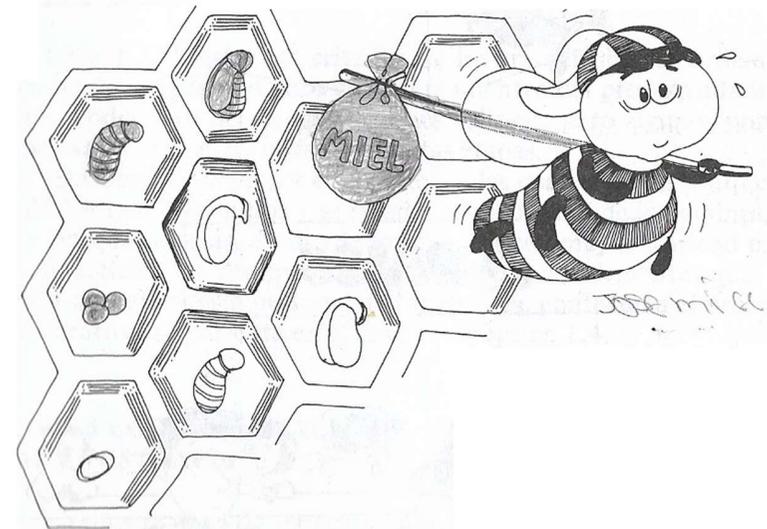


Figura 1.9.

De manera similar, este fenómeno se manifiesta al administrar un grupo social. Así se observa, cuando se administra cualquier empresa, que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración (fig. 1.10).



BANCO

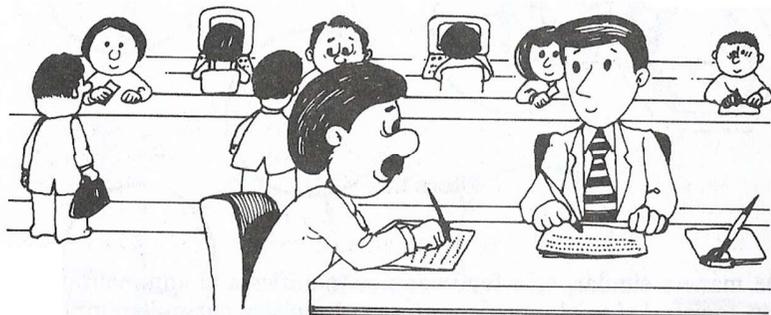


Figura 1.10.

VALORES INSTITUCIONALES

A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama: *mecánica y dinámica de la administración*. Para este autor la *mecánica administrativa* es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que *debe hacerse*, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Mientras que la *dinámica* se refiere a *cómo manejar de hecho* el organismo social (cuadro sinóptico 1.3). Aparte, George Terry establece que estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración (fig. 1.11).

DIVERSOS CRITERIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

La tabla 1.2 muestra los criterios de los tratadistas más brillantes acerca de las etapas que ellos consideran dentro del proceso administrativo. Todos han hecho aportaciones valiosas, pero algunos ponen énfasis exagerado en el análisis de ciertas etapas.

En esta obra se analizará el criterio de las cuatro etapas porque es uno de los más difundidos y aceptados en el mundo de la administración y porque, además, es uno de los que ofrecen mayor claridad para fines didácticos. Un resumen de las fases, etapas y elementos que, de acuerdo con el criterio personal de los autores, conforman el proceso administrativo, se presenta en el cuadro sinóptico 1.4.

VALORES INSTITUCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN

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

Cuadro sinóptico 1.3.

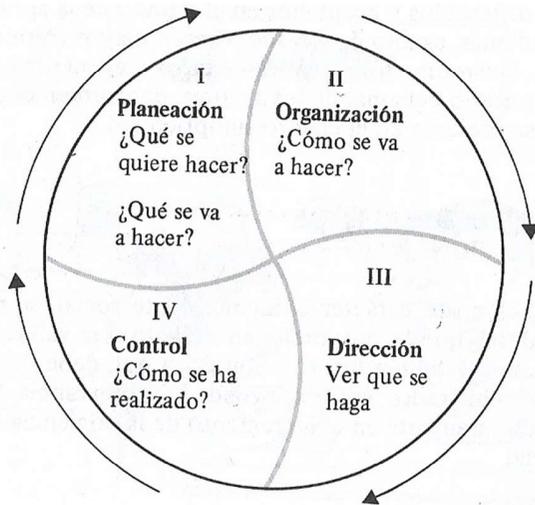
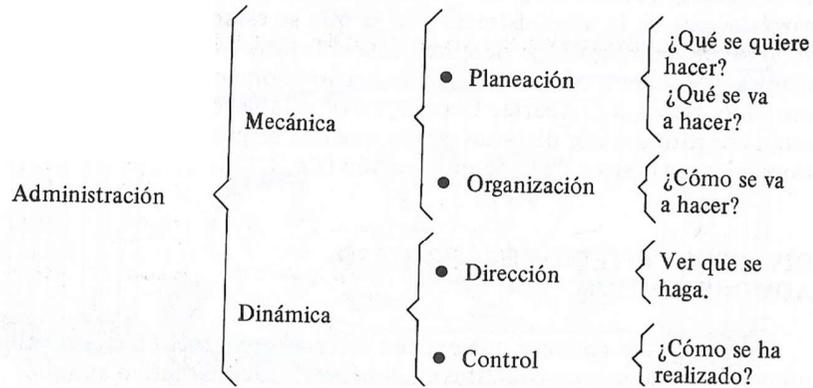


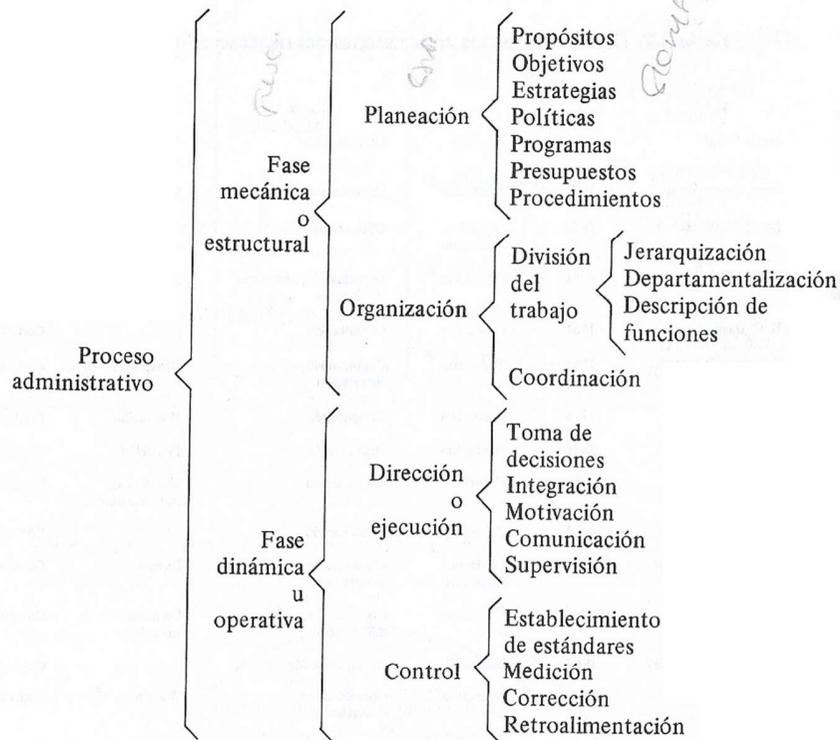
Figura 1.11.

Tabla 1.2. Diversos criterios en las etapas del proceso administrativo.*

Autor	Año	Etapas			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión, Planeación	Organización	Comando, coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización, obtención de recursos	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación, coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización, integración	Dirección, ejecución	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Sisk y Sverdlík	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización-Staffing	Liderazgo	Control
Burt K. Scanlán	1978	Planeación, toma de decisiones	Organización	Dirección	Control
Eckles Carmichael y Sarchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

*Fuente: *El proceso administrativo*, de José A. Fernández Arena, Herrero Hnos., México, pág. 75, con datos actualizados por los autores a partir de 1969.

Cuadro sinóptico 1.4.



Los valores institucionales de la administración pueden ser:

Sociales

Estos son los de mayor importancia, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través del:

- Mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.
- Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

- Evitar la competencia desleal.
- Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

Organizacionales

Aquéllos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social:

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

Económicos

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

- Generar riqueza.
- Máxima obtención de utilidades.
- Manejo adecuado de recursos financieros.
- Desarrollo económico del grupo social.
- Promover la inversión.

Bibliografía básica

- Fernández Arena, José Antonio. *Introducción a la administración*. Cap. 2. México, UNAM. 1973.
- Massie, Joseph L. *Bases esenciales de la administración*. 3a. edición. Cap. 1. México. Editorial Diana. 1973.
- Reyes Ponce, Agustín. *Administración de empresas*, 1a. parte. Caps. 1 y 2. México. Editorial Limusa. 1973.
- Terry, George R. *Principios de administración*. 5a. edición. Cap. 1. Buenos Aires. CECSA. 1968.

Bibliografía de consulta

- Barragán, Roberto. *Sociología industrial*. Caps. 1 y 2. México. Editorial Trillas. 1967.

UNIDAD 1. ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

- Buchele, Robert F. *The management of business and public organizations*. Series in Management. 1a. edición. Cap. 1. U.S.A. Mc. Graw Hill. 1977.
- Facultad de Comercio y Administración. *Lecturas de administración*. Vol. 2. Cap. 1. México. UNAM. 1974.
- Kazmier, Leonard J. *Principles of management*. 3a. edición. Cap. 1. U.S.A. Mc. Graw Hill. 1974.
- Koontz Harold y Cyril O'Donnell. *Curso de administración moderna*. 5a. edición. Cap. 1. Colombia. Mc. Graw Hill. 1970.
- Maier, Norman R. *Introducción a la psicología industrial*. Madrid. Editorial Rialp. 1970.
- Sisk, Henry L., y Sverdlik Mario. *Administración y gerencia de empresas*. 1a. edición. Cap. 1. E.U.A. Southwestern Publishing Co. 1976.
- Smith, Richard L. *La administración basada en la contabilidad*. Cap. 2. México. CECSA. 1968.

UNIDAD 2

Empresa

OBJETIVO GENERAL

Introducir al alumno en el conocimiento de la empresa y de la relación de ésta con la administración.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al finalizar el estudio de esta unidad el alumno:

- Definirá con sus propias palabras el concepto de empresa.
- Diferenciará los diversos tipos de empresa, de acuerdo con los criterios enunciados en el texto, aplicándolos a situaciones prácticas.
- Enumerará la clasificación de los propósitos institucionales de la empresa y explicará su importancia.
- Definirá el concepto de áreas de actividad.
- Distinguirá las funciones y subfunciones que integran las cuatro áreas de actividad de acuerdo con el organigrama ideal propuesto en el texto.
- Explicará en qué consisten los cuatro recursos de la empresa, y su importancia.
- Explicará las características de la empresa en México.