

INTRODUCCIÓN

El presente Manual establece una definición de “Administración”, así como la concepción que le han dado varios personajes, cuya influencia es de suma importancia para el área de los negocios; refleja una reseña de sus antecedentes históricos en los principales imperios, una reseña bibliográfica de las personalidades más reconocidas en el tema y sus principales aportaciones a este tema (Nicolás Maquiavelo, Adam Smith, Charles Babbage, Daniel Mccallum, Henry Metcalfe, Henry L. Gantt, Frank Y William Gilbreth, Henry Fayol, Mary Parker Follett, Chester I. Barnard, Abraham Maslow James March Y Herbert Simon, Hugo Munsterberg, entre otros), se expone además la relación de la administración con otras ciencias (Derecho, Economía, Ingeniería Industrial, Matemáticas, Psicología, y la Moral), así como sus tipos.

Del Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control), se exponen sus conceptos y datos fundamentales, enfocándose en las 10 grandes Escuelas de la Administración como son: La “*Administración Científica*” (Frederick Winslow Taylor), la “*Escuela Clásica*” (Henry Farol), la Escuela “*Humano Relacionista*” (Elton Mayo), la Escuela de “*Las Relaciones Humanas*” (Elton Mayo), la Escuela “*Estructuralista*” (Max Weber), la Escuela de “*Sistemas y Matemáticas*” (Kenneth Ewert Boulding), la Escuela del “*Desarrollo Organizacional*” (Robert Blake), la Escuela “*Decisional*” (Herbert Simon), la Escuela de “*Contingencia*” (Paul y Joan Woodward) y la Escuela “*Neo-Humano Relacionista*” (Douglas McGregor).

Se mencionan otros personajes que han tenido una gran influencia en las Relaciones Humanas, como es Dale Carnegie que con su obra, que es considerado un “Best Seller”, no sólo por sus copias vendidas sino por su aporte y los cursos que a lo largo de los años ha expuesto y han servido de apoyo a grandes empresarios.

Como parte suplementaria se presenta un apartado especial sobre los Organigramas, su finalidad, ventajas, desventajas, los requisitos para su elaboración, así como los criterios que se tiene que tomar en cuenta, su simbología, su clasificación, los procesos y su diseño, otra parte suplementaria es sobre los Manuales administrativos, ventajas y desventajas, su clasificación, criterios metodológicos para el diagnóstico de los manuales administrativos, su contenido, entre ellos explicaremos sobre el Manual de Organización, Manual Específico de Reclutamiento y Selección, Manual de Departamento, Manual de Personal y el Manual de Procedimientos Administrativos.

La Administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de Planeación, Organización, Ejecución y Control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con la aplicación del Capital Humano y la utilización adecuada de los demás recursos de la organización.

Capítulo 1

ANTECEDENTES DE LAS PRIMERAS TEORÍAS

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1.1 la antigüedad

Nuestra cultura, administrativamente hablando, recibió influencias de muchas civilizaciones. Generalmente, se acepta la afirmación de que la base fundamental de la cultura occidental está en las influencias greco-romanas, aunque no debes perder de vista que los árabes dominaron España por más de 700 años y que en el caso latinoamericano, los pueblos autóctonos se fusionaron culturalmente con los conquistadores españoles.

Los Griegos

Matemáticos, economistas, filósofos y profundos pensadores. En su organización social favorecieron el desarrollo industrial y comercial. Han sido, sin duda, los formadores de la ideología moderna. Discutieron y analizaron, los conceptos del origen y organización del Estado; la libertad y la propiedad privada y la ética mercantil.

Los dos filósofos griegos más representativos del periodo clásico: **Platón** y **Aristóteles**.

PLATON (427- 327 a de C.)

Nacido en Atenas en el año 427. Fue discípulo de Sócrates. Escribió: **La República**, *Las Leyes*, entre otras obras. Murió en el año 327.

Con el motivo de la muerte de Sócrates en el año 399 a de C., Platón escribe *La República*, obra en la que pretendió formular un modelo de organización pública gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios, a lo que prohibía acumular riqueza, por ser ésta contraria a la naturaleza de la bondad y la virtud.

Origen de Estado:

Platón derivó el origen del Estado de la necesidad humana de asociarse y de la división del trabajo. Analizó las diversas formas de gobierno de los humanos hasta su época:

1. **Aristocracia** (El poder se concentra en la clase alta de la sociedad)
2. **Oligarquía** (Poder en manos de un reducido grupo de personas pertenecientes a una misma clase social)

3. **Timarquía** (Poder en manos del ejército)
4. **Democracia** (El pueblo ejerce la soberanía)
5. **Tiranía** (Una persona se apropia del poder ilegítimamente o gobierna contra el derecho del pueblo, abundando el poder o la fuerza).

Con ello concibe a la sociedad organizada en torno a dos regímenes económicos sociales:

1. El comunista para los gobernantes y guerreros, y
2. El de la propiedad privada para todos aquellos que no deben intervenir en el gobierno.

ARISTOTELES (384-322 a de C.)

El más destacado discípulo de Platón. Nacido en Estagira, Macedonia y por eso llamado "Estagirita". Criticó el pensamiento de su maestro, sobre todo en lo relativo a las ideas utópicas de La República y Las Leyes. También, en el campo filosófico se apartó de las ideas de Platón, a partir de su concepción del origen de las ideas. **Se dice que Platón fue el "idealista" y Aristóteles el "realista"**.

Su obra más discutida en Administración, Ciencia Política, Derecho y Economía fue "**La Política**", en la que se distinguen los conceptos del Estado y Gobierno (autoridad) y plantea la necesidad de separar la autoridad del Estado en tres poderes:

1. Legislativo
2. Ejecutivo y
3. Judicial

en donde señala la organización y funciones de éstos. Esta división se conserva hasta nuestros días en muchos Estados. En este aspecto se le considera el antecesor de **Montesquieu** quien estableció la operatividad del principio de división de poderes, base de la limitación en el ejercicio del poder.

Origen del Estado:

Al referirse al orden de la sociedad crítica que Platón hubiera saltado del concepto de individuo al de aldea, sin tomar en cuenta a la familia como una célula social inicial básica del Estado. Aristóteles incluye erróneamente al esclavo, como elemento de la familia tratando de justificar así, a la esclavitud.

Mientras que Platón concibe la administración del Estado en un todo unitario, Aristóteles considera que esa unidad lo destruye, porque la esencia misma del Estado consiste en la multiplicidad unificada y ésta debe estar basada en el bien común.

Los Romanos

El forjador más importante de la sociedad moderna occidental fue el pueblo romano, establecido bajo un Estado sólido, administrado excelentemente y que logro un esplendor que pocas civilizaciones han alcanzado.

Formalizaron las relaciones sociales gracias al Derecho: reglamentaron las relaciones del Estado con las del pueblo a través del Derecho Público (*ius publicum*); reglamentaron las relaciones del individuo, merced al Derecho Privado (*ius privatum*).

El término *ius* deriva del sánscrito y significa “liga”, lo que indica el Derecho es una de las fuerzas que amalgaman a los humanos que pertenecen a la misma sociedad. Los romanos decían:

“ubi societas, ibi ius” ... que significa:

“donde hay una verdadera sociedad, ahí hay una norma que la regula”.

La teoría moderna de la Administración señala que a medida que aumenta el número de personas, crece la estructura de la organización y ésta se hace más formal y compleja; ello exige normas y políticas para la Administración y consecuencia de objetivos.

La gran capacidad administrativa de los romanos hizo posible que acumulan un acervo de bienes y riquezas sin precedentes en la Historia.

Los romanos definieron con claridad sus organizaciones. Para especificarlo sintéticamente, veamos tres aspectos:

1. Origen

Del mismo modo, esa formalización establece las corporaciones que dan origen a las organizaciones modernas. Se conciben como entidades relativamente independientes dentro de un contexto social. Esto fue así debido al concepto que tenían de “persona” que significa en latín, “máscara”. Consideraron lo social como un drama artificial. Esta idea los llevó a la identificación de la “**persona colectiva**” con derechos y obligaciones inherentes.

2. Características

Las instituciones y organizaciones romanas tenían dos características definidas:

- a) Su **existencia** era independiente de lo que pasara con sus miembros, por ello el camino de los integrantes no afectaba a la existencia de la organización.
- b) El **patrimonio** de las corporaciones era autónomo y ajeno al de sus miembros: lo que se debe a una institución no se debe a sus miembros y lo que debe la institución no lo deben sus miembros.

3. Clasificación

Las organizaciones estaban divididas en:

- a) **Públicas**, como el Estado y el municipio.
- b) **Semipúblicas**, como: sindicatos, cofradías religiosas, colegios y otras organizaciones de servicio.
- c) **Privadas** (*Societas civilis*) empresas para explotación de minas, salinas, comercio ultramarino o de cualquier otra índole. Estas corporaciones fueron muy limitadas.

Los romanos usaron indistintamente:

- **Mandato** : (*de mandatum*): encargo, comisión, mandamiento, orden. Viene del verbo *Mandare*: mandar, encargar, ordenar, dar orden, encargo o comisión.
- **Administración** : esta palabra se compone de: *Ad*: a, hacia, en sentido de movimiento, y *Ministrare*: servir, gobernar, regir, manejar, cuidar los negocios o intereses públicos o particulares, propios o ajenos.
- **Gestión** : (*de gestio, onis*): administración-procuración.
- **Procuración** : (*de procuratio, onis*, que viene del verbo *Procurare*) administrar, manejar, cuidar, tener cargo, el gobierno.

Las definiciones anteriores revelan que los romanos tuvieron un gran conocimiento del fenómeno administrativo, inspirando a los teóricos de Administración Pública y Privada.

1.1.2 Nacimiento del capitalismo

El Mercantilismo

Para **Max Weber** el mercantilismo consistió en la traslación de la ética capitalista:

El Estado debe proceder como una empresa, para fortalecer su poderío directamente, por medio del incremento del tesoro público.

También el mercantilismo estipula como fundamental que: **la riqueza consiste en la acumulación de oro y plata** y que en consecuencia el país más rico es aquel que dispone de mayor cantidad de metales preciosos.

Considera fundamental el desarrollo de la industria porque favorece la acumulación de grandes capitales. Igualmente considera que los países deberían comprar poco y vender mucho, para tener una balanza comercial favorable e incrementar sus disposiciones en metales preciosos.

Los mercantilistas pensaban que el aumento de población debía ser norma política de sus países, para disponer cada vez más de mayor número de brazos y acelerar así el progreso económico y el engrandecimiento y poderío de sus respectivas naciones.

Adam Smith argumenta que:

- Las **libertades económicas** benefician a la sociedad total, bajo la premisa de que cada individuo maximizará su propio interés.
- La **mano invisible del mercado** y la competencia restringen los propios intereses individuales, asegurando así la maximización del interés social.
- Cualquier interferencia gubernamental tendería a romper el balance natural, y ponderó el concepto de *libre empresa*, esta tendencia basada en el principio liberal de “**Dejar hacer**”, encajaba admirablemente en el pensamiento tecnológico e industrial y dio impulso al desarrollo industrial.

La Revolución Industrial

La Revolución Industrial, ocurrida a mediados del Siglo XVIII, se inició en Inglaterra, para extenderse luego al resto del mundo.

La actividad comercial, iniciada luego de la Conquista de América (Virreinato), al crear nuevos mercados, hizo necesaria la producción en serie de mercaderías, sobre todo telas, requeridas por los mercados coloniales.

Inglaterra presentaba las condiciones óptimas para el despegue industrial, ya que contaba con el hierro y el carbón necesarios, un transporte adecuado para distribuir las mercaderías y el dominio marítimo para controlar las rutas y proveerse de las materias primas que necesitaban, desde América.

El crecimiento de la población se debió a los cambios en la agricultura, que gracias a las nuevas técnicas, comenzó a prosperar. La gente se alimentaba mejor, vivía más tiempo y en condiciones más saludables, y por lo tanto, aumentaba su consumo, gastos que realizaba a través del uso de la moneda, y no del trueque como en otros países europeos.

Fue decisivo también en la industrialización inglesa, los cambios políticos, ocurridos a partir de 1688, donde se estableció como sistema de gobierno, una monarquía parlamentaria, y se adoptó el capitalismo como sistema económico.

La unidad de trabajo fue la fábrica, que desplazó el trabajo artesanal, característico de la Edad Media, donde los trabajadores, que realizaban sus tareas en forma manual, tenían sus actividades totalmente reguladas por los gremios, que fijaban las condiciones laborales, los modos de producción y el precio de las mercaderías. A partir de la Revolución Industrial el precio será fijado por la ley de la oferta y la demanda.

El espíritu del Capitalismo favoreció el desarrollo de investigaciones y de *la tecnología* aplicada en Europa y Estado Unidos, floreciendo así una mentalidad utilitaria.

Kast y Rosenzweig dicen:

“El Capitalismo propició el uso del *conocimiento científico* para la *aplicación técnica*.

“El sistema de libre mercado y propiedad privada, estimuló el medio para la acumulación de los recursos necesarios y orientó los conocimientos científicos hacia una tecnología industrial.”

Inglaterra por su situación de potencia colonialista, logró controlar grandes mercados a los que no podía surtir con su rudimentaria industria de talleres caseros. Los descubrimientos del mecánico **Arkright** desarrollando la primera hiladora mecánica que posteriormente fue movida por energía hidráulica, con una capacidad doscientas veces mayor que la del proceso inicial.

Otras aplicaciones técnicas como las de **Hary Cort** en la industria del hierro forjado, facilitaron el proceso productivo e incrementaron la producción.

Robert Fulton experimentó con éxito el barco a vapor. Muchas otras aplicaciones técnicas fueron apareciendo paulatinamente.

Al amalgamarse y establecer una relación de interinfluencia de unos con otros en determinado momento histórico, los elementos señalados provocan un cambio. Su aplicación al sistema de producción industrial y a la agricultura, así como el impulso que recibe el avance de las comunidades, produce una enorme explosión de desarrollo a finales del siglo XVIII. El hecho se conoce con el nombre de Revolución Industrial y se prolonga hasta principios del siglo XX, siendo Inglaterra la cuna de este fenómeno histórico.

1.2 Administración y sus perspectivas

Cuando pensamos en administración, las ideas más frecuentes que asociamos son autoridad, decisiones, empresa, utilidades, consumidores, servicios, planeación, objetivos, etc. Se nos hace presente una serie de imágenes y experiencias. ¿Cómo sistematizar lo que significa la administración? ¿Cómo traducir este conocimiento en mecanismos para mejorar los que hacemos? ¿De qué manera enriquecer en una organización los resultados que buscamos? Comencemos por aclarar algunas ideas esenciales en torno a la administración.

Siempre que se coordinan las personas para lograr un objetivo, se crea una organización, esto es, un mecanismo con el poder de lograr más de lo que podría conseguir cualquier persona de manera independiente. El éxito o fracaso de la organización depende de la eficiencia y eficacia con la que se obtengan y utilicen sus recursos.

Peter Drucker dice: *eficiencia* significa “hacer correctamente las cosas” y *eficacia* significa “hacer las cosas correctas”.

Podemos decir que ***eficiencia es “la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización”***, mientras que ***eficacia es “la capacidad de determinar los objetivos apropiados y jerarquizarlos para alcanzar la meta. Es hacer los que se debe hacer para alcanzar lo que es primordial, los objetivos”***

1.2.1 ¿Por qué estudiar administración?

La primera razón del porqué estudiar ADMINISTRACIÓN es que todos tenemos un interés permanentemente en el mejoramiento de la forma en que se administran las organizaciones.

¿Por qué? Porque interactuamos con ellas todos los días de nuestra vida. ¿Le frustra tener que pasar tres horas en la oficina de licencias de tránsito para que se la renueven? ¿Se queda complejo cuando ninguno de los vendedores en una tienda departamental parece interesado en ayudarlo? Como contribuyente ¿No le parece que algo anda mal cuando el gobierno gasta más de lo que recibe?, ¿está conforme con la Educación que recibe o reciben sus hijos?,

La segunda razón del porqué estudiar Administración es la realidad de que usted Administrará o será Administrado y por lo tanto le será indispensable conocer los principios fundamentales de la Administración para comprenderla y llevarla a cabo.

1.2.2 Definiciones de administración

El trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos se denomina administración.

La administración es un sistema de funciones coordinadas, que contiene las decisiones adoptadas para lograr con máxima eficiencia los objetivos de un organismo social.

La administración es un sistema de funciones coordinadas. Si se considera la administración como un sistema, los subsistemas serán las funciones administrativas: planeación, organización, integración, dirección y control; todas ellas ejercen y reciben influencia recíproca; por consiguiente, deben estar coordinadas para que el sistema funcione adecuadamente.

Que contiene las decisiones adoptadas. En todas las funciones administrativas (planeación, organización, integración, dirección y control) está implícita la toma de decisiones.

Otra definición de Administración dice: “es el proceso empleado para lograr las metas de la empresa por medio de la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control del personal y de otros recursos”.

Peter F. Drucker define que es la Administración destacando los siguientes ángulos de análisis:

El Management se refiere al Hombre

Su misión es hacer a la gente capaz de lograr resultados de manera conjunta, para hacer sus puntos fuertes, eficaces y sus debilidades irrelevantes. En esto consiste toda organización y esta es la razón de que el *Management* constituya el factor crítico y determinante.

Nuestras formas de vida dependen del Management

La capacidad para contribuir a la sociedad depende también en gran parte del *Management* de las organizaciones en las que trabajamos, empleando nuestras capacidades, dedicación y esfuerzo.

Administración y Cultura

Puesto que el *Management* está comprometido con la integración de personas en un proyecto común, se encuentra inserto en la cultura. Lo que hacen los administradores en Alemania, Gran Bretaña, Estados Unidos, Japón o Brasil es exactamente lo mismo. Cómo hacerlo puede ser diferente.

Administración y Desarrollo

Uno de los retos básicos a los que deben enfrentarse los administradores de un país en desarrollo es encontrar e identificar aquellos elementos de su propia tradición, historia y cultura que puedan utilizarse como bloques para construir el *Management*.

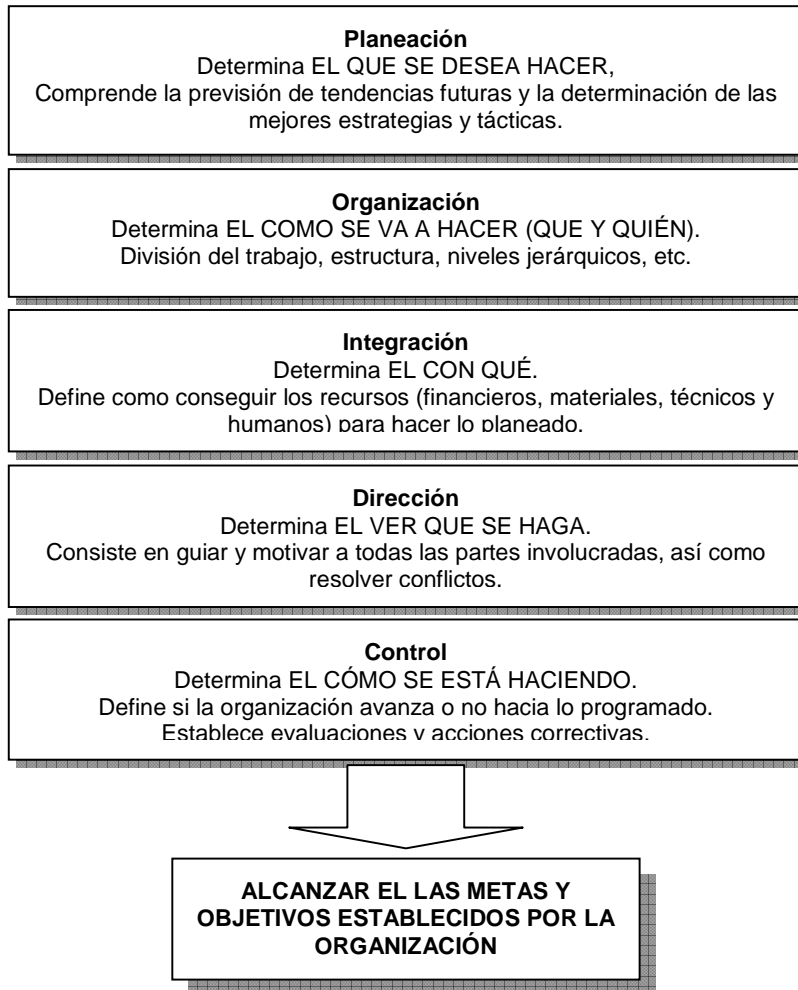
Administración y Éxito Económico

La diferencia entre el éxito económico de Japón y el retraso relativo de India se explica por el hecho de que los dirigentes japoneses han sido capaces de transplantar a su propio suelo cultura los conceptos del *Management* es pensar, elaborar y dar ejemplo respecto a los fines, valores y objetivos.

Administración y Valores Compartidos

Cada compañía debe comprometerse con objetivos comunes y valores compartidos. Sin este compromiso no hay empresa, sólo hay una pandilla. La industria debe tener objetivos simples, claros y uniformes. La misión de la organización tiene que ser suficientemente clara e importante para proporcionar una visión común. La primera función del *Management* es pensar, elaborar y dar ejemplo respecto a los fines, valores y objetivos.

1.2.3 Funciones de la administración



Las funciones administrativas se aplican en lo general al organismo social como sistema y en lo particular a sus subsistemas, que en el caso de una empresa serán las áreas de: servicios o producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

Para lograr la máxima eficiencia, el conjunto de sus decisiones adoptadas entre las diversas alternativas, estarán orientadas a lograr la mayor eficiencia y productividad del organismo social.

1.2.4 ESTRATEGIAS CLAVE EN LA ADMINISTRACIÓN	
ADMINISTRACIÓN CLÁSICA	ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA
1. Administración por control	1. Administración por compromiso
2. Dirección autocrática	2. Dirección por consenso
3. Decisiones individuales	3. Decisiones en equipo
4. Estructuras rígidas	4. Estructuras flexibles
5. Soluciones únicas	5. Soluciones múltiples
6. Énfasis en métodos	6. Énfasis en creatividad
7. Aprovechamiento de recursos	7. Aprovechamiento de ideas
8. Énfasis en la gente	8. Énfasis en la competencia
9. Remunerar el esfuerzo	9. Remunerar los resultados
10. Preocupación por el producto	10. Preocupación por el cliente



La siguiente tabla se muestran las características del trabajo directivo investigadas por **Mintzberg**, donde tienen el valor de retratarlos comportamientos, observando qué es lo que los gerentes “hacen”. Sin embargo no debemos quedarnos en la superficie; la administración es algo más que una serie de actividades. Al realizar sus tareas los gerentes influyen en el desempeño de los demás. Comunican el deseo de arriesgarse o la prudencia en la acción. Expresan su comportamiento con la innovación o su deseo de mantener las tradiciones. Quieren hacer un trabajo individualista o, por el contrario, trabajar en equipo. Hoy en día, todos tienen en común el deseo de realizar un trabajo que logre resultados. Estos sólo se obtienen mediante un camino: La Administración Profesional.



1.3 Necesidades de un nuevo enfoque para la administración contemporánea

La administración está en transición, porque las reglas macroeconómicas se han modificado. Los sistemas políticos totalitarios se han derrumbado. Las expectativas de los individuos se han modificado. Uno de los cambios más importantes del siglo XX fue la transición del socialismo autoritario a los sistemas democráticos. El mundo cambia de la planificación estatal a la economía de mercado. De una sociedad en la que el Estado paternalista busca la ilusión de conseguir la felicidad de sus conciudadanos a un Estado promotor del desarrollo.

Los cambios de cambio han roto estructuras caducas. La sociedad se modifica en la economía, en la política, en la administración. El fenómeno de *Management* sigue siendo un factor de cambio en una nueva realidad. Por eso afirma Peter F: Drucker en "*Las nuevas realidades*", que a pesar de los cambios, "la Administración fundamental del *Management* continúa siendo la misma: continuar la actuación conjunta y eficaz de la gente hacia objetivos y valores comunes, estructuras adecuadas, adiestramiento y desarrollo necesario para la eficacia y para la respuesta al cambio.

Pero el verdadero sentido de esta misión es diferente, aunque sólo sea una fuerza integrada en gran medida por personas sin información, en otra de trabajadores de conocimientos, altamente calificados". (Drucker Peter F:, 1990)

1.4 La administración en México

En forma general se distinguen 5 etapas de desarrollo de la administración en nuestro país.

- 1^a **Etapa.** Consiste en importación y traducción de textos sobre teorías y corrientes administrativas principalmente de E.U., como un producto más de la influencia cultural, científica y tecnológica que dicho país ejerce sobre el nuestro.
- 2^a **Etapa.** La aplicación de los sistemas modernos de administración ejercen en empresas extranjeras o de capital extranjero establecidas en nuestro país y más adelante en organizaciones nacionales; sin embargo, este desarrollo no ha sido uniforme, ya que gran cantidad de organizaciones siguen funcionando bajo la aplicación de sistemas empíricos o conceptos y corrientes administrativas que han sido ya superadas.
- 3^a **Etapa.** Se imparten estudios sobre administración en instituciones privadas, hasta llegar a las universidades; se utiliza bibliografía básicamente.
- 4^a **Etapa.** Aparición de textos sobre administración sobre actores mexicanos, entre los más importantes se encuentra: Agustín Reyes Ponce, Francisco Javier Laris Casillas, Isaac Guzmán Valdivia y José Antonio Fernández Arena; aun cuando en su mayoría tienden a subrayar conceptos ya tratados en obras extranjeras, se realizan valiosos esfuerzos por aportar algo nuevo.
- 5^a **Etapa.** Se caracteriza por la gran demanda que por diversos factores tienen los estudios de licenciatura y maestría en administración por parte de la población estudiantil a nivel superior y post-grado, tanto en instituciones públicas como privadas.

1.4.1 Demanda de estudios de administración en México

Como se señaló anteriormente, la enseñanza de la administración en forma académica se inició en Estados Unidos a fines del siglo XIX.

En nuestro país fue prácticamente a mediados del siglo XX cuando empezó a establecerse la carrera en administración en institutos y escuelas de enseñanza superior.

En principio, fue problemático el establecimiento de objetivos, planes de estudio e integración del profesorado para la nueva carrera; en estos aspectos tuvieron relevante participación los contadores públicos, quienes por lógica le dieron un notable enfoque contable, a través del tiempo se han ido adaptando nuevos planes de estudio para que la administración se identifique como una profesión

específica, puesto que cada profesión se justificaba en medio en que se satisface las necesidades reales de la sociedad.

El interés por el estudio de la administración ha experimentado un crecimiento notable; la sorprendente demanda de los estudios que por diversos factores ha realizado un alto porcentaje (alrededor del 30 %) de la población estudiantil de nivel superior ha originado que una gran cantidad de instituciones educativas la incluyan entre las profesiones que ofrecen; en corto tiempo se ha implementado la carrera de licenciado en administración en más de 100 escuelas y universidades de enseñanza superior, tanto públicas como privadas.

La demanda no ha sido tan sólo de la población estudiantil de nivel superior, puesto que muchos profesionales se han interesado también en el estudio de la administración, ya que de acuerdo con el puesto que llegan a ocupar en la estructura organizacional, su campo de actividad (cualquiera que sea su profesión) llega a ser predominantemente administrativo, y a menudo sienten que se alejan de su profesión original, se convierte en director de una institución educativa u ocupa una posición administrativa que lo va a alejar de la docencia; lo mismo sucede con el ingeniero en una empresa o el médico de un hospital.

1.4.2 Principales autores mexicanos

Como se señaló anteriormente, cuatro de los principales autores son:

Agustín Reyes Ponce, Francisco Javier Laris Casillas, Isaac Guzmán Valdivia y José Antonio Fernández Arena.

Aquí se presenta el modelo administrativo de uno de ellos.

AGUSTÍN REYES PONCE

México, el Lic. Agustín Reyes Ponce es mundialmente reconocido como el autor mexicano más importante sobre administración de empresas. Fue fundador de la carrera de Administración en diversas Instituciones de Educación Superior, Catedrático, Conferencista y Consultor de Empresas.

Agustín Reyes Ponce fallece en Octubre de 1988.

Los títulos de sus obras publicadas son: **“Administración de Empresas”**, **“Análisis de Puestos”**, **“Administración de Personal”** y **“Administración por Objetivos”**.

Su definición de Administración :

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar un organismo social”.

Características de la administración

- Universalidad:** Donde quiera que exista un organismo social se da el fenómeno administrativo;
- Especialidad:** La función administrativa es específica y distinta de otras funciones que le acompañan (económica, contables, jurídicas, etc.);
- Unidad Temporal:** Durante la existencia de un organismo social, siempre se dan en mayor o menor grado todos o la mayor parte de los elementos administrativos;
- Unidad Jerárquica:** Todas las personas son asignadas como jefes en cualquier nivel, participan en distintos grados y modalidades de la administración del organismo social.

Elementos de la Administración

El modelo del proceso administrativo de Reyes Ponce contiene 6 elementos, dividido en dos fases: Mecánica y Dinámica; pero tener una mayor comprensión de cada elemento, señala que cada uno de ellos responde a una pregunta o problema:

- **Previsión:** ¿Qué puede hacerse?
- **Planeación:** ¿Qué se va hacer?
- **Organización:** ¿Cómo se va hacer?
- **Integración:** ¿Con qué se va hacer?
- **Dirección:** Ver que se haga
- **Control:** ¿Cómo se ha realizado?

Los tres primeros elementos corresponden a la fase mecánica y los tres restantes a la parte dinámica.

1.4.3 Etapas de los elementos de la administración

Reyes Ponce señala para cada elemento de la administración tres etapas.

Previsión

1. Objetivos: fijar los fines del organismo social.
2. Investigaciones: descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. Cursos alternativos: adaptar los medios a los fines, viendo cuántas distintas posibles acción existen.

Planeación

1. Políticas: principios que sirvan para orientar la acción.
2. Procedimientos: la secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas: fijación de tiempos requeridos.

En este caso, agrega que la planeación comprende también a los presupuestos, considerándolos programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de pronósticos. En resumen, la planeación comprende “las 5 P”; políticas, procedimientos, programas, presupuestos y pronósticos.

Organización

1. Jerarquías: fijación de autoridad y responsabilidad a cada nivel.
2. Funciones: determinar la división necesaria de las actividades, para lograr el fin general.
3. Obligaciones: las que tienen cada persona en el desempeño de su trabajo.

Integración

La integración comprende cosas y personas, la más importante es las de las personas, que abarca:

1. Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción: lograr que los nuevos elementos se adapten mejor y más rápidamente al organismo social.
3. Desarrollo: toda persona busca y necesita progresar y mejorar dentro de la organización.

Con respecto a la integración administrativa de las cosas utiliza la concepción de **Henri Fayol**, quien además de las operaciones administrativas, señaló otros 5 grupos de operaciones:

Técnicas, Comerciales, Financieras, de Seguridad y Contables.

Dirección

1. Mando o autoridad: principio de que se deriva toda la administración y, por consiguiente, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia como delegar y ejercerla.
2. Comunicación: sirve para hacer llegar a la dirección todos los elementos que deben conocerse, y para que de ella partan a cada unidad las órdenes de acción necesarias.
3. Supervisión: esas cosas se hacen como se planearon y mandaron.

Control

1. Establecimiento de Normas: para que sea posible la comparación, base de todo control.
2. Operación de Controles: funciones ejecutadas por técnicos especialistas.
3. Interpretación de resultados. Sirve como información para futuras planeaciones.

1.4.4 Clasificación de los objetivos

Individuales y colectivos

Distinción entre los objetivos que pueden tener una persona en forma independiente y los de un grupo en común.

La clasificación es relativa en cuanto a la subordinación; los objetivos de las áreas de producción, finanzas, etc. Son particulares con respecto a las de las empresas que son generales; los objetivos que persiguen los departamentos de mantenimiento, compras, almacenes, etc., se consideran particulares en relación con los del área de producción, que son generales.

Básicos, secundarios y colaterales

En primer término se encuentran los principales objetivos que son los básicos y primordiales, los secundarios sirven de medio para lograr los básicos; los colaterales son los que sin ser buscados directamente, se obtienen espontáneamente al desarrollar los secundarios.

Ejemplo: un objetivo básico es vender; un objetivo secundario será la publicidad para apoyar e incrementar las ventas; el objetivo colateral que puede producirse en este caso es lograr transmitir una buena imagen de la empresa.

Corto y Largo Plazo

La categoría corto y largo plazo esta en función del tiempo determinado para lograr la finalidad económica de las empresas.

Naturales y Subjetivos o Arbitrarios

Un objetivo natural es el que sigue en sí una función, organización, etc.; el subjetivo o arbitrario es el que pretende lograr una persona, pero que es distinto a la propia naturaleza de la función u organización.

Ejemplo: el fin natural de una empresa lucrativa es que genere utilidades, pero el dueño puede crearla y manejarla para obtener un mayor prestigio social.

1.5 El administrador

1.5.1 Generalidades.

¿Qué es el Administrador?

Si buscamos en un diccionario de la lengua española, podemos encontrar que al hablar del Administrador estamos hablando de las funciones básicas de Prever, Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar que debe realizar dentro de una organización. Además, debe recordarse que a la Alta Dirección de la empresa, como el Presidente, Gerente General, Directores, etc. les corresponde tomar decisiones en gran magnitud e importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

Principios esenciales del Administrador.

La Fundación Peter Drucker en un documento señala los siguientes principios esenciales del Management:

1. **El management es una ciencia aplicable a los seres humanos.** El papel de quien lo ejerce es hacer que éstos trabajen juntos.
2. A este respecto debemos recordar que no todos traemos para ser jefes, sino que depende de nuestros atributos personales, actitudinales y sociales el desempeñarnos como buenos jefes. En muchas ocasiones, por el buen desempeño de un técnico se le asciende al nivel de jefatura, y sucede que "se pierde un buen técnico, y se gana un mal jefe", historia muy común en nuestras empresas.
3. **El management está inmerso en la cultura.** Se necesita ser capaz de identificar las partes de su propia historia y tradición que servirán de ladrillos para construir el futuro.
4. Todos los empleados deben **comprometerse con los valores y propósitos de la empresa**, lo cual constituye el basamento de la cultura organizacional. Deben buscarse los mecanismos necesarios para que todos los empleados de la empresa se involucren positivamente en la búsqueda de la excelencia, debe hacérseles sentir que son parte importante en el cumplimiento de las metas organizacionales, y sobre todo, que la empresa pertenece a ellos.
5. **No buscar resultados dentro de la empresa.** Los importantes sólo existen fuera de ella.
6. Toda empresa **surge por y para sus clientes**, para satisfacer necesidades humanas, y el enfoque de este principio es precisamente ese, el mantener a nuestros clientes satisfechos nos augura una permanencia duradera en el mercado.

1.5.2 El administrador del siglo XXI

En la actualidad, los cambios constantes en que vivimos, la incertidumbre del mañana, el ciberespacio, la globalización, etc. hacen que los gerentes de todo el mundo se mantengan atentos a la realidad, informados y listos para actuar.

Ante esta modificación de la economía mundial, caracterizada por:

- Estructuras organizacionales más ágiles.
- Apalancamiento por medio de un excelente servicio.
- Aprovechamiento de las ventajas competitivas.
- Madurez en el mercado.
- Diversificación de productos.

El Ing. Lorenzo Giordano ha propuesto el siguiente perfil del Gerente del Siglo XXI:

1. Poseer los conocimientos y madurez académica para cumplir a cabalidad con todos los proyectos que se le asignen.
2. Tener habilidades en la conducción del equipo ejecutivo y convertirse en un líder dentro del grupo.
3. Ser una persona positiva, tener carácter y autoridad con su equipo, pero además, reconocer y felicitar cuando las cosas se hacen bien.
4. Maximizar los valores éticos y morales, promover el respeto por el ser humano, complementar las acciones con el buen ejemplo, tanto en el ambiente laboral, como en el social y familiar (ser siempre la misma persona).

Para cubrir este nuevo rol, el nuevo gerente debe romper tres paradigmas de la gerencia basada en las viejas costumbres:

- La administración del personal basada en el castigo, la persecución, la intolerancia y el regaño constante, lo que lo llevaría a trabajar solo, con un equipo desmotivado que no lo apoya.
- Por el contrario, el gerente actual tiene que contagiar a sus colaboradores de entusiasmo, enseñarles a planificar y organizar eficientemente su trabajo y lograr que lleguen cada día deseosos de enfrentar los nuevos retos.
- Dedicar demasiado tiempo a pequeños detalles, desconfiando de lo que hacen sus colaboradores. Dejar de correr ante lo urgente. La administración fracasa cuando lo urgente no da tiempo a lo realmente importante.