



**ORÍGENES DE
LA
ADMINISTRACIÓN**

ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Se ha destacado la idea básica de que la administración existe desde que el hombre conformó las primeras sociedades; por tanto, las herramientas administrativas se pueden considerar como un desarrollo humano al dominarlas y difundirlas en una comunidad para mejorar su calidad de vida y la producción. Un sinnúmero de hechos históricos demuestra que el hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente. Poco a poco, la humanidad ha llegado a conclusiones sobre cómo debe organizarse para producir lo que necesita; asimismo, ha aprendido de sus fracasos y éxitos. Por esto, de manera gradual creó una teoría empírica que se transmitió de una generación a otra en las condiciones específicas de cada pueblo.

PRIMERAS CIVILIZACIONES ASIA MENOR Y LOS JUDÍOS

Los judíos y los fenicios (libaneses) practicaron formas de comercio y empresas desde el año 1000 a. C., e influyeron en Europa a través de constantes migraciones y actividad comercial. Las ideas religiosas contienen mensajes ético-comerciales que han impulsado o detenido el desarrollo. En la Biblia hay diversos pasajes que, hoy día, citan los tratadistas administrativos modernos; por ejemplo, los proverbios salomónicos ilustran un principio vigente de la unidad de mando: “el que a dos amos sirve, con alguno queda mal”. En el libro del Éxodo, Jehro, suegro de Moisés, iluminado por Dios en un sueño, le dice: “enseña a las personas las ordenanzas y las leyes... selecciona a los mejores... y asígnales ser guías de miles, y guías de cientos, y guías de cincuentas, y guías de decenas, y esos guías deben administrar las cuestiones de rutina y llevar a Moisés sólo las cuestiones importantes de los miles”.

Influencia de los filósofos griegos



Los griegos le dieron vocales al sistema de letras fenicio para mejorar el alfabeto. Su mitología permitió transmitir al pueblo conocimientos, ética y religión; posteriormente, Esparta se distinguió como civilización griega por el desarrollo de su disciplina, su arte militar y sus estrategias. Los filósofos Platón y Aristóteles establecieron y dividieron el pensamiento en *a)* presocrático y *b)* socrático. Estaba basado en un método ordenado para profundizar en una idea central, la **mayéutica** socrática.

D2.1

MAYÉUTICA. En la filosofía socrática, método de inducción mediante el interrogatorio interlocutor.

SOFISTAS. Filósofos o retóricos de la antigüedad.

RETÓRICA. El lado positivo: arte de hablar bien; peyorativamente, cuando se abusa de ella significa sofistería (charlatanería).

LOS ROMANOS



Los romanos codificaron las relaciones del Estado con el pueblo mediante el derecho civil para facilitar operaciones comerciales entre ciudadanos y regular la propiedad privada. Los legisladores romanos separaron los conceptos de “ser humano” y “persona” al definir los derechos de las personas físicas, y crearon la persona moral,



La Iglesia católica y la administración



La Iglesia católica se basa en el cristianismo, de origen judío renovado, en la salvación a través del amor a Cristo, y en los evangelios o escrituras que transmiten la esencia de la filosofía cristiana, y se fundó en Roma como institución eclesiástica, con jerarquías, divisiones de actividad religiosa, territorios llamados diócesis, etc.



Influencia de la organización militar en la administración

Las más importantes influencias de orden militar sobre la teoría administrativa son tres:

- La estructura jerárquica y la división por segmentos cortos de mando.
- La autoridad lineal.
- La rígida disciplina del acatamiento de las órdenes sin discusión.



Nacimiento de la ética capitalista y la Revolución industrial

- Se estudian cinco puntos a fin de tener un panorama claro de este fenómeno histórico:
- La concepción judaica como antecedente.
- La ética protestante.
- La tecnología y su influencia en la Revolución industrial.
- Las doctrinas económicas clásicas con nuevas ideas:
 - Mercantilismo.
 - Adam Smith y el liberalismo económico.
- El darwinismo social, que refuerza todo lo anterior.



Ética protestante

Con los cambios surgidos de la concepción católica sobre las actividades comerciales, muchos de los antiguos valores relativos al comercio se perdieron. Sin embargo, la transformación más fuerte, según varios autores, proviene de las ideas del protestantismo.

Tecnología y Revolución industrial

Se conoce como Revolución industrial al fenómeno económico de producción masiva derivada de la invención de las máquinas impulsadas por vapor de agua o energía hidráulica. No hay una fecha exacta, como en el caso de las revoluciones sociales. Se ha dicho que la administración nace como ciencia merced a ese tipo de producción, que requería grandes cantidades de personal, además de nuevos sistemas de comercialización y capitalización. Inglaterra es el país al que más se le ha asociado con la RI, junto con Alemania, Suiza, Holanda y Nueva Inglaterra, Estados Unidos. La Revolución industrial llegó tardíamente a Latinoamérica.

TECNOLOGÍA Y REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

RICHARD ARKWRIGHT
(1732-1792)

Desarrolló la primera hiladora mecánica, que posteriormente empleó energía hidráulica, con una velocidad 200 veces mayor que la del proceso artesanal.

JAMES WATT
(1736-1819)

Perfeccionó la máquina de vapor en varias etapas. En 1769 obtuvo la primera patente de su máquina. Watt hizo posible la aplicación de la máquina de vapor a la industria, con lo que restó un servicio de primera importancia al progreso económico.

HENRY CORT

Aplicaciones técnicas como las de Henry Cort en la industria del hierro forjado facilitaron el proceso productivo e incrementaron la producción.

ROBERT FULTON
(1765-1815)

Experimentó con éxito el barco de vapor.

El capitalismo irrumpió durante la Revolución industrial y dio lugar a una explotación masiva de la mano de obra por parte de los industriales, quienes exigían jornadas de trabajo de 16 a 18 horas, seis días por semana. La mano de obra se veía como una mercancía sujeta a las fuerzas del mercado, sin regulación de las relaciones obrero-patronales por parte del Estado.

Hubo reacciones de pensadores y movimientos sociales, como la Revolución francesa, la Independencia de Estados Unidos, el ludismo y los sabotajes (acciones emprendidas por los trabajadores en protesta por las condiciones de trabajo).

Los papas León XII y León XIII emitieron encíclicas para conminar a los patronos a dar un mejor trato a los trabajadores y moderar el abuso.

Doctrinas económicas clásicas:

Mercantilismo y liberalismo

El mercantilismo consistió en la traslación de la ética capitalista (visión económico-moral) a la política: “el Estado debe proceder como una empresa para fortalecer su poderío directamente, por medio del incremento del tesoro público”.

Adam Smith

Con la teoría de Adam Smith se consolidó la visión económico-social del capitalismo. Smith fue precursor de los procesos de producción en línea.

Adam Smith (1723-1790)

Economista escocés, padre del liberalismo económico. En 1776 publicó su libro *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*.



Laissez faire, laissez passer

Esta frase sirvió de lema a los fisiócratas, cuya doctrina económica atribuye a la naturaleza el origen de la riqueza y, en consecuencia, el predominio de la agricultura sobre la industria. En español literalmente significa “dejar hacer, dejar pasar”,



En palabras de...
ADAM SMITH

Laissez faire, laissez passer.

Dejar hacer, dejar pasar.

Frase que sirvió de lema a los fisiócratas (Quasneney, Gournay) que preconizaban la libertad comercial.



FISIOCRACIA. Doctrina económica que atribuye a la naturaleza el origen de la riqueza y, portanto, el predominio de la agricultura sobre la industria.

Principios económico-administrativos fundamentados por Adam Smith

Las libertades económicas benefician a la sociedad total, bajo la premisa de que cada individuo maximizará su interés propio.

La mano invisible del mercado y la competencia restringen los intereses individuales, asegurando así la maximización del interés social.

El trabajo es el generador de la riqueza.

La ley de la oferta y la demanda determina los precios de las mercancías.

Cualquier interferencia gubernamental tendería a romper el balance natural. Smith 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.



ADAM SMITH

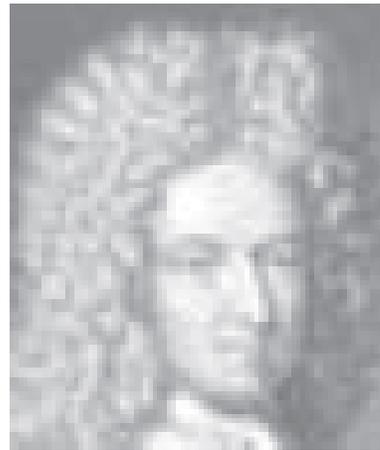
ROBINSON CRUSOE Y EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Robinson Crusoe es una novela sobre el espíritu emprendedor creada por el escritor inglés Daniel Defoe, en la que se fundamenta la visión ética y de moral cristiana del hombre de empresa, que permitió y generó la emigración masiva de jóvenes europeos a América con el deseo de crear fortuna en el nuevo mundo, pese a todos los riesgos y la odisea que ello implicaba. Sus ideas rompen con la estructura medieval que destinaba al ser humano a no salir de su comunidad y de la mediocridad que ello genera.



Daniel Defoe (1660-1731)

Escritor inglés autor de las nove-



las *Robinson Crusoe* y *Moll Flanders*, así como del reportaje histórico *El año de la peste*, que relata la epidemia de peste ocurrida en Londres.

Jonathan Swift

 2.3

Jonathan Swift (1667-1745)

Clérigo y escritor británico. Autor de *La batalla de los libros*, *El cuento de un tonel* y *Los viajes de Gulliver*, obra en la que critica a la sociedad inglesa.



Nicolás Maquiavelo y la organización militar

 2.4

Nicolás Maquiavelo (1469-1527)



Político y teórico italiano. Se le considera autor de la primera reflexión política moderna, de un intenso pesimismo antropológico. Autor

de *El príncipe* y *Discurso sobre la primera década de Tito Livio*.

Robert Owen y el pensamiento socialista

 2.5

Robert Owen (1771-1858)

Fue posiblemente el más importante y cercano a la administración entre los pensadores socialistas del siglo XIX, por haber sido precursor de modificaciones concretas dentro de las organizaciones fabriles de Inglaterra.





Caso práctico 2.1

Maquiavelo en el siglo XXI

Juan Pérez, durante sus estudios de preparatoria, leyó el libro *El príncipe (El arte de gobernar)* de Nicolás Maquiavelo, y quedó impresionado por las “máximas” de este autor sobre cómo debe gobernarse a un grupo social; entre ellas recuerda las siguientes: “El fin justifica los medios”, “Más vale ser temido que amado y no lo suficientemente respetado”, y también “Divide y vencerás”.

Por necesidades económicas de su familia, Juan tuvo que combinar sus estudios profesionales con el trabajo en una fábrica y, gracias a su laboriosidad y a su nivel de estudios, logró ser supervisor de un grupo de obreros en la producción de loza y artículos para servir alimentos. El grupo de trabajadores con un nivel económico bajo y con mayor edad que Juan vio con recelo su nombramiento, cuestionando en “todo” sus órdenes. Incluso Juan tuvo que tolerar bromas sarcásticas por lo que consideró pertinente aplicar sus conocimientos sobre el *Arte de gobernar*, escrito hace 500 años por el autor citado. Buscó cómo dividir al grupo de trabajo e hizo alianzas con algunos de sus colaboradores que eran enemigos de quienes se burlaban de él. Además, tomó algunas medidas disciplinarias que le dieron resultados momentáneos; sin embargo, notó que dejó de ser apreciado y fue rechazado, por lo que padeció algunas consecuencias cuando requería solucionar problemas y los trabajadores le ocultaban información. Para la empresa, los problemas de Juan eran normales y se requería seguir apoyándolo dado que había mejorado la producción. Hasta aquí el caso.

Analizar lo siguiente:

- ▶ Discutir en grupo hasta dónde son aplicables, hoy en día, las teorías de Maquiavelo en un grupo de trabajo en la línea de producción.
- ▶ ¿Debería Juan tomar cursos de administración con teorías más avanzadas, acordes a los tiempos en que vivimos?
- ▶ En forma individual o grupal, elaborar una lista de ventajas y desventajas de las teorías de Maquiavelo.
- ▶ ¿Hasta dónde la empresa debe apoyar conductas como las de Juan?
- ▶ ¿Hasta dónde una filosofía basada en el temor mata la creatividad de los trabajadores y colaboradores de un equipo de trabajo?

Frederick Winslow Taylor

Bibliografía



Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Ingeniero industrial estadounidense. Cursó sus estudios en Europa. Se desarrolló en la industria metalúrgica, donde realizó gran parte de sus investigaciones. En 1878 ingresó en la Midvale Steel Company. En 1884 ascendió al puesto de jefe de diseño de modelos, en el que realizó importantísimos estudios, base de sus teorías. Murió en 1915, en Estados Unidos.

Frederick Taylor reconoció estar en deuda con Metcalfe.

Asimismo, recibió gran influencia de H. Robinson Towne, a quien reconoció por sus aportaciones a su trabajo, aunque criticó sus sistemas de pago.

En 1900, ante la American Society of Mechanical Engineers, presentó los estudios realizados en la Midvale Steel Co.

Sus principales obras son: Shop Management (Administración del taller —léase fábrica—, en 1903), Principios de administración científica (1911) y The Testimony Before the Special House Committee (1912).

Enfoque clásico de la administración

Aportaciones a la administración

1

Padre de la administración científica

2

Aplicación del método científico a la administración

3

Estandarización de operaciones para medir calidad

4

Tiempos y movimientos

5

Procedimiento de producción uniforme y obligatorio

11

Uso de la autoridad por excepción

6

Selección y capacitación de trabajadores

10

Autoridad lineal-funcional

9

Sistema de costos de producción

8

Sistema de pagos a la mano de obra

7

Integración del obrero al proceso



FREDERICK W.
TAYLOR



Principios de dirección de operaciones

Selección científica y preparación del operario. A cada trabajador se le debe asignar la tarea más elevada que pueda desarrollar, de acuerdo con sus aptitudes.

Establecimiento de cuotas de producción. Cada trabajador debe producir en su proceso cuando menos cierto volumen, nunca inferior a la cuota establecida para ese proceso particular, a fin de evitar cuellos de botella.

Proporcionar incentivos salariales. El salario o tarifa de remuneración cubrirá la cuota de producción, o estándar; a quien la exceda se le pueden dar incentivos.

Planificación centralizada. Hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planificación laboral a la dirección de operaciones.

Integración del obrero al proceso. El obrero debe comprender el proceso completo y su función, o misión, en él para que su trabajo se integre a los resultados finales.

Supervisión lineal-funcional de la producción. Taylor señaló que la función del supervisor debe llevarse a cabo por expertos en tiempos y rapidez, entre otros.

Principio de control. Se debe controlar el trabajo para asegurarse que se dé bajo las normas y planes establecidos.

Principio de excepción. Implica que el supervisor debe atender los problemas de los operarios sólo cuando se desvíen de lo planeado.



Henry Ford (1863-1947)

Fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo XX, Ford Motor Co. Ford nació en Michigan, en una familia de agricultores. Desde temprana edad demostró gran afición por la mecánica y se graduó en ingeniería. Desarrolló un modelo de automóvil con piezas cambiables (repuestos) y estandarizadas (homogéneas) para facilitar tanto el ensamblado como la reparación. Logró vender 10 millones de unidades de su famoso modelo T, o Ford 1928.

Taylor en el siglo XXI

- Certificaciones de ISO 9000
- Competencias laborales
- Franquicias

Aplicaciones empresariales del taylorismo

Henry Ford

Los principios en que fundamentó sus prácticas administrativas son tres:

1. Disminución de los tiempos de producción mediante el uso eficiente de la maquinaria y las materias primas, y la distribución acelerada de sus productos.
2. Reducción de inventarios en proceso (principio fundamental en el sistema de producción moderno, denominado justo a tiempo).
3. Aumento de la productividad, merced a la especialización de los operarios y el uso de la línea de montaje.

Henri Fayol: proceso y principios administrativos



Ingeniero geólogo de nacionalidad francesa. Nació en Constantinopla (hoy Estambul). Se distinguió por haber salvado de la quiebra a una empresa minera de carbón, Comambault, que llegó a ser uno de los consorcios más poderosos de Francia tras 30 años bajo la dirección de Fayol. Sus principales obras fueron: *Administration industrielle Generale*, 1916; en español lleva el nombre de *Principios de administración general*. *Teoría general del Estado*, muy poco conocida en México. Conferencias publicadas en el boletín de la Sociedad Industrial Minera de Francia: “La organización administrativa” y “La importancia de la función administrativa”.

Enfoque principal



En la administración, Fayol atribuyó sus logros a la aplicación consecuente y sistemática de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que a lo largo de los siglos la experiencia humana había logrado y que él sintetizó y adaptó en forma científica. Así, con claridad abrió el camino a



HENRI FAYOL

1

Proceso
administrativo
(PA)

2

Principios
generales de
administración

3

Áreas
funcionales en las
organizaciones

6

La universalidad
de la
administración

5

Habilidades
administrativas
y directivas por
jerarquía

4

Creador del
centro de estudios
administrativos
de París

Importancia de la enseñanza de la administración

Otra de las grandes contribuciones de Fayol fue demostrar que la administración debía enseñarse en escuelas secundarias o preparatorias, universidades y en todo tipo de profesión, incluyendo cursos en todas las carreras universitarias, porque toda persona requiere de ella, y es algo que se está haciendo realidad en el siglo xxi. Los países subdesarrollados lo son porque en buena medida están subadministrados. En forma generalizada, es importante enseñar a los habitantes de un país a organizarse para producir más y mejor.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE FAYOL

- Administrar. Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
 - Prever. Estructurar el futuro con un programa de acción (plan o proyecto rector de gerencia).
 - Organizar. Constituir la estructura orgánica (organigrama) y social (integración del factor humano).
 - Esta etapa abarca la integración social.
 - Dirigir. Hacer funcionar al personal.
 - Coordinar. Unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
 - Controlar. Verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las normas (conforme al plan rector)
-

PROCESO ADMINISTRATIVO (PA)

La herramienta más importante del administrador, hasta la fecha, es el proceso administrativo que creó Henri Fayol, el cual evolucionó durante el siglo xx y seguramente continuará cambiando en el xxi. Cada autor que ha escrito sobre este tema ha agregado, o modificado, las etapas del proceso administrativo; por tal motivo, se ha considerado que el PA es una escuela central que exige un estudio comparativo.



Previsión-planeación (como parte de la previsión)

La previsión es imaginar el futuro en un proyecto de acción de largo plazo, establecer objetivos y metas, tomar decisiones y fijar políticas de acción.

Fayol incluyó la planeación dentro de la previsión. El documento impreso que abarca la proyección de la acción en un periodo amplio se denomina plan de acción, hoy conocido como estrategia de acción, plan rector o plan de negocios en la pequeña y mediana empresas.

Programa de acción

El programa de acción, hoy conocido como estrategia general de acción de una empresa, se hace al considerar sus recursos: capital, inmuebles, herramientas, materias primas, personal, capacidad de producción, mercados para los productos de la organización, relaciones públicas, etc. El programa de acción es el proyecto de empresa ideal (deseada), y en él participan todas las áreas: desde sus planes generales de crecimiento y superación de problemas hasta su control. Este documento es el rector de la acción directiva en un periodo determinado, e incluye tanto la amplitud (cuánto del mercado quiere y puede abarcar) como la profundidad (el detalle de las operaciones), aunque esto será tarea de los titulares de las áreas de trabajo clave de la empresa: ventas, producción, finanzas y personal.

Objetivos

Los objetivos son propósitos concretos. Al establecer el programa de acción, la previsión los define en forma general para orientar el rumbo deseado.

Planeación



La planeación es la proyección de la acción que define objetivos cuantitativos para periodos específicos; el término más común es el anual. Con base en metas cuantitativas se pueden hacer cálculos económico-financieros de la empresa; por tanto, es conveniente agregar al concepto anterior que la planeación es la proyección impresa de la acción cuantitativa y cualitativa de la acción.

