

relacionado con el personal, ya que es elemento clave para el cumplimiento de la misión empresarial.



### SUBPRODUCTO 1. ORGANIZADOR GRÁFICO

**Propósito de la actividad:** Elaborar un organizador gráfico en el cual se incluyan aspectos relacionados con la conceptualización de la administración.

**Indicaciones:**

1. De acuerdo a las indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo, elabora un organizador gráfico que incluya lo siguiente:
  - a) Definición e importancia de la administración
  - b) Funciones y características de la administración
  - c) Definición de empresa
  - d) Recursos y áreas funcionales de una empresa
2. Al elaborar el organizador gráfico te sugerimos utilizar colores e imágenes que hagan atractivo el trabajo. Aprovecha la oportunidad para desarrollar tus habilidades creativas.
3. De acuerdo a las indicaciones del docente comparte la actividad con el grupo.

## 1.2 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

¿Qué es administrar? ¿Por qué es importante administrar? ¿Cómo se puede lograr una buena administración? Las preguntas anteriores son algunos de los cuestionamientos que se nos presentan continuamente y con las cuales de cierta manera ya te relacionaste mediante lecturas y actividades previas.

Aunque la administración surge desde el momento mismo en que el hombre se empezó a organizar en grupos para resolver problemas y satisfacer necesidades, como ciencia su estudio es relativamente reciente. Como ya se mencionó antes, el crecimiento poblacional y el intento por resolver oportunamente las necesidades sociales provocó la creación de más organizaciones, mismas que empezaron a operar con estructuras más complejas y con mayores recursos, pero sobre todo, con objetivos y metas más difíciles de cumplir.

Lo anterior generó que algunos trabajadores y empresarios, posteriormente convertidos en investigadores de la administración, empezaran a estudiar la mejor manera de producir bienes o servicios.

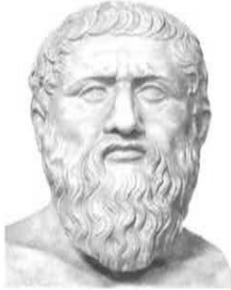
Por consiguiente, el hombre empezó a preguntarse qué estaba haciendo con los recursos disponibles y cómo podía utilizarlos para satisfacer las necesidades de manera más eficiente y eficaz, es así que a principios del siglo XX se empieza a estudiar la administración como ciencia.

Ahora bien, es necesario precisar que antes del siglo XX, diversos filósofos y economistas –entre otros- efectuaron importantes aportaciones a la administración las cuales recuperaron algunos estudiosos de la teoría administrativa. Un ejemplo de ello es lo mencionado por Chiavenato (2014, p. 21), cuando expone que “la teoría de la estructura jerárquica no es nueva. Platón, Aristóteles y Hamurabi ya hablaban de ella”.



18. Pensamiento administrativo.

De la misma manera, algunos economistas como Adam Smith y David Ricardo, planteaban ideas relativas a la división del trabajo, y el salario y la producción respectivamente.



Platón



Aristóteles



David Ricardo

19. Filósofos y economistas que contribuyeron a la evolución del pensamiento administrativo.

En este apartado conocerás aspectos relevantes de la evolución histórica de la administración, haciendo un breve recorrido desde la época antigua hasta el fin de la Revolución Industrial.

1.2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Conocer el origen y evolución de la administración es esencial para quien estudia o ejerce esta disciplina en cualquier organización. En este sentido, consideramos conveniente incorporar en este espacio una afirmación efectuada por Robbin y DeCenzo (2009), quienes exponen que “Conocer la historia de la administración puede ayudar a entender la teoría y el ejercicio de la administración actuales”.

En páginas siguientes se presenta un breve resumen de algunas características de la administración durante diferentes periodos.

*Época antigua*

Para efectos de distinguir aspectos relacionados con la historia de la administración, incluiremos en este apartado características referentes a la época primitiva, surgimiento y desarrollo de las grandes civilizaciones, y la antigüedad grecolatina.

*Época primitiva*

Desde la época primitiva el hombre ha trabajado para satisfacer sus necesidades, y a partir de ello buscó la manera de organizarse en grupos, es decir, en sociedades donde cada uno de sus integrantes cumplía funciones específicas.

Durante este tiempo el hombre empezó a trabajar en actividades de caza, pesca y recolección. En función de la edad y el sexo los miembros de una asociación empezaron a distribuirse el trabajo, así, los hombres más fuertes desempeñaban tareas que requerían de gran esfuerzo físico, mien-

**SABÍAS QUE...**

La administración surge a partir de que el hombre comienza a trabajar en sociedad.

tras que los jefes de familia tomaban las decisiones más importantes de su grupo. Con lo anterior se observa una ligera incorporación de dos elementos claves de la administración: la división del trabajo y la toma de decisiones.

Con el descubrimiento de la agricultura el hombre tuvo la necesidad de coordinar mejor sus esfuerzos para los trabajos de cosecha, almacenamiento y comercio, para lo que aplicó distintas formas de administración en esta actividad.

### Grandes civilizaciones

El hombre empieza a dejar los pequeños asentamientos para iniciar con la vida urbana. Surgen las civilizaciones de Mesopotamia y Egipto, las cuales empiezan con el uso de la escritura, y son las primeras en establecer formas de organización política dando paso al surgimiento del Estado.

El crecimiento de los asentamientos generó la necesidad de nuevas formas de administración provocando el surgimiento de leyes y el pago de tributos. La producción aumenta y surgen nuevos oficios.

La civilización Egipcia es reconocida por sus majestuosas pirámides las cuales requirieron para su edificación de un gran número de personas. En el diseño y construcción de este tipo de obras queda de manifiesto la división y especialización del trabajo.

### Antigüedad grecolatina

Esta época se caracteriza por el surgimiento del esclavismo; la administración se basaba exclusivamente en la supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y estaba obligado a realizar cualquier actividad de producción. Existió un bajo rendimiento en la producción debido al descontento y trato inhumano al que eran sometidos los esclavos con estas medidas administrativas.

### Edad media

Durante este periodo el modo de producción esclavista deja su lugar al modo de producción feudal. La administración del feudo está sujeta al criterio del señor feudal, quien administraba la justicia y ejercía un control sobre la producción del siervo.

El señor feudal posee grandes extensiones de terreno y en conjunto con los miembros del clero concentra el poder económico y político. Se construyen grandes Castillos para protegerse de los ataques, ya que a través de las guerras el vencedor se hacía de nuevas extensiones de terreno y más siervos. Para algunos autores, durante este periodo no se acaba con la esclavitud sino que solo surge una nueva variante ya que en casos como el antes mencionado, el siervo solo cambiaba de dueño.



20. Comercio en la época feudal.



21. Pirámides de Egipto.



### GLOSARIO

#### Feudalismo

Sistema de gobierno y de organización económica, social y política propio de la Edad media, basado en una serie de lazos y obligaciones que vinculaban a vasallos y señores.



## GLOSARIO

### Gremio

Corporación formada por los maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión u oficio, regida por ordenanzas o estatus especiales.



22. Edad Media.



23. Revolución Industrial.

Se presenta una clara distinción de clases sociales integrada por la Nobleza, el Clero y los Siervos, limitándose la movilidad de clase. Se concentra el poder en los señores feudales y los miembros del clero.

Surgen los talleres artesanales y se desarrolla el comercio como actividad elemental entre productores y consumidores.

Al finalizar esta etapa un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, surgiendo así un sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Como antecedente a los sindicatos se crean los gremios como una forma de organización del trabajo especializado para comercializar productos.

### *Revolución Industrial*

Un hecho que sin duda marca un parteaguas en la historia de la administración es la Revolución Industrial, la cual inició en Inglaterra a finales del siglo XVIII y se puede dividir en dos épocas distintas con características específicas (Burns, citado por Chiavenato, 2014, p. 27).

1. 1780-1860: Primera Revolución Industrial o revolución del carbón y el hierro.
2. 1860-1914: Segunda Revolución Industrial, o del acero y la electricidad.

Pero ¿Qué representa este periodo para el estudio de la administración? Con la creación de la máquina de vapor y otros inventos se intensificó la producción y el requerimiento de mano de obra. Surge la producción masiva y la necesidad de planear y controlar importantes procesos. Se intensifica la urbanización con el abandono de la actividad agrícola y la concentración en los empleos que demandaban las fábricas. El poder de las maquinas vuelve más económico manufacturar los productos. Se presentan cambios que dan lugar a un importante desarrollo económico, tecnológico e industrial. Durante este periodo los medios de transporte y comunicación se desarrollan a gran velocidad.

Pero con esto, también se desarrollaban nuevas necesidades, como las de alguien que previera la demanda, que garantizara la disponibilidad de los materiales que se necesitaban para el proceso de fabricación, asignar las tareas que cada persona realizaría, dirigiera las actividades, entre otras cosas. Es así como surgen los gerentes, personas que se encargan precisamente de que todo esté en óptimas condiciones para el desarrollo de dichas tareas.

Para Chiavenato (2014, p. 29), durante la Revolución Industrial se presentaron ciertos cambios que marcaron la época:

- Aparición de las fábricas y de las empresas industriales.
- Sustitución del artesano por el obrero especializado.
- Crecimiento de las ciudades y de la necesidad de la administración pública.
- Surgimiento de los sindicatos.
- Nacimiento del marxismo derivado de la explotación capitalista
- Primeros experimentos con la administración de empresas.
- Consolidación de la administración como área del conocimiento.



### SABÍAS QUE...

“Con la nueva tecnología de los procesos de producción y de la construcción y funcionamiento de las máquinas, así como el aumento de la legislación destinada a defender y proteger la salud y la integridad física del trabajador, la administración y dirección de empresas industriales se convirtieron en una gran preocupación para los propietarios”.

(Chiavenato, 2014, p.28)

Podemos concluir en esta primera parte que la administración surge desde que el hombre se constituyó en grupos sociales y que ésta disciplina ha evolucionado a través del tiempo, distinguiéndose con características propias desde la época primitiva hasta la época moderna.

En cada una de las épocas comprendidas en el periodo referido en el párrafo anterior, el hombre ha utilizado la administración de manera consciente o inconsciente para solucionar problemas y necesidades, dejando constancia de su relevancia y necesidad.

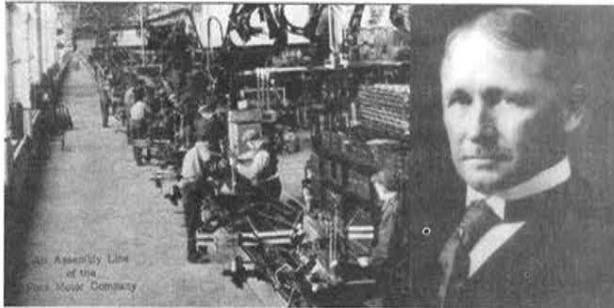


## SUBPRODUCTO 2. ORGANIZADOR GRÁFICO

**Propósito de la actividad:** Elaborar un organizador gráfico en el cual se incluyan aspectos relacionados con los antecedentes históricos de la administración.

### Indicaciones:

1. Previa lectura del apartado 1.2.1. *Antecedentes históricos de la administración*, investiga en diferentes fuentes información adicional sobre el tema.
2. De acuerdo a las indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo, elabora un organizador gráfico en el cual se incluyan las principales características de la administración durante los siguientes periodos:
  - a) Época antigua.
  - b) Edad Media.
  - c) Revolución Industrial.
3. Al elaborar el organizador gráfico te sugerimos utilizar colores e imágenes que hagan atractivo el trabajo. Aprovecha la oportunidad para desarrollar tus habilidades creativas.
4. De acuerdo a las indicaciones del docente comparte la actividad con el grupo.



24. Administración científica.

### 1.2.2 ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

A finales del siglo XIX y principios del XX, el crecimiento de nuevas empresas y la dificultad para atender oportunamente los problemas que enfrentaban estas organizaciones, generó la necesidad de administrar con mayores niveles de efectividad. Problemáticas derivadas de la insatisfacción laboral, operación de los equipos, desperdicio excesivo de recursos, entre otros, llamaron

la atención de administradores y propietarios. Se observó la carencia de conocimientos que dieran respuesta a las nuevas exigencias, por lo que se pensó transitar de un manejo administrativo exclusivamente empírico, a un estilo de administración con un enfoque científico.

Lo anterior dio origen al surgimiento de corrientes de la administración preocupadas por atender -entre otras- las problemáticas mencionadas. Así, a principios del siglo XX surgen dos corrientes de la administración ampliamente conocidas en este campo. Una de ellas se desarrolla en los Estados Unidos por conducto de Frederick W. Taylor, la cual es conocida como *Escuela de la administración Científica*. De la misma manera, en Europa surge la *Teoría Clásica encabezada* por el francés Henri Fayol.

La Escuela de la Administración Científica enfocaba su atención en la racionalización del trabajo, mientras que la Teoría clásica “pretendía aumentar la eficiencia de la empresa en razón de su organización y los principios generales de la administración con bases científicas” (Chiavenato, 2014, p. 37)

#### *La administración científica*

Esta escuela es iniciada y encabezada por Frederick W. Taylor, y tiene como sus principales seguidores a Henry Lawrence Gantt, Frank y Lilian Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford. El método científico empieza a ser utilizado para resolver los problemas de la administración, buscando la mejor manera de realizar las tareas dentro de las fábricas.

Münch (2007, p. 74), define la administración científica como “la aplicación de los métodos de ingeniería y experimentación a la administración, orientados hacia el incremento de la productividad”.

A principios de siglo XX Frederick W. Taylor, a quien se le conoce como el padre de la administración científica, plantea las primeras contribuciones de esta escuela. Taylor nació en Filadelfia, Estados Unidos, perteneciente a una familia de clase media, inició como operario en la *Midvale Steel Company* donde fue capataz, jefe de taller e ingeniero, después de graduarse en el *Stevens Institute* (Chiavenato, 2014).

Taylor, quien planteaba que la administración debía ser estudiada de manera científica y no empírica, efectúa una importante contribución mediante *el estudio de tiempos y movimientos* en el cual aborda técnicas para racionalizar el trabajo de los obreros. Con su investigación, Taylor concluyó



#### SABÍAS QUE...

Frederick W. Taylor fue un ingeniero estadounidense, nacido en Pennsylvania en 1856, su publicación más importante fue el libro titulado *The principles of scientific management*.

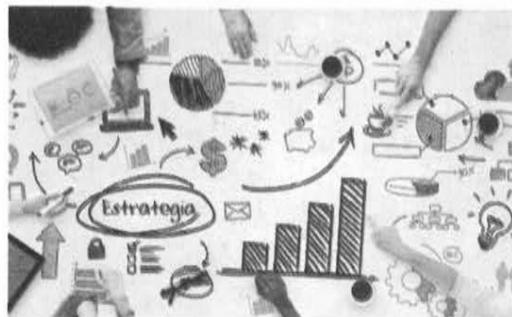
“que si el obrero más productivo percibe que obtiene la misma remuneración que su colega menos productivo, acaba conformándose y pierde el interés, por lo que produce menos de lo que podría dar su capacidad” (Chiavenato, 2014, p. 42).

Basado en lo anterior, Taylor distingue dos tipos de pago para el trabajador: por un lado propone un determinado pago si el trabajador cumple con un criterio de producción considerado como estándar o promedio para la planta laboral; y por otro lado plantea una remuneración basada en función de los excedentes sobre el estándar. Este sistema de pago aún se sigue utilizando en ciertas empresas y tareas.

Apoyado en un análisis científico y el estudio de tiempos y movimientos, Taylor determinó que se pueden encontrar mejores métodos para desempeñar el trabajo, por lo que propone sustituir los métodos empíricos por métodos científicos.

A esta propuesta de Taylor (Chiavenato, 2014, p. 43) se le conoce como Organización Racional del Trabajo y se fundamenta en lo siguiente:

- Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
- Estudio de la fatiga humana.
- División del trabajo y especialización del operario.
- Diseño de puestos y tareas.
- Incentivos salariales y premios por producción.
- Concepto de *homo economicus*.
- Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, comodidad y otros).
- Estandarización de métodos y de máquinas.



25. Elementos de administración.



**GLOSARIO**

**Principio**

“Es una afirmación válida para una determinada situación; un pronóstico de lo que se debe hacer cuando se presente una situación”.

Chiavenato (2014, p. 48)

### *Principios de la administración científica*

La administración científica plantea principios propuestos por Taylor, Emerson y Henry Ford.

En la tabla siguiente se describen los principios de la administración científica según Taylor.

| Principio                          | Descripción   |
|------------------------------------|---|
| <i>Principio de la planeación</i>  | Sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo. |
| <i>Principio de la preparación</i> | Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.      |
| <i>Principio del control</i>       | Controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.                                     |
| <i>Principio de la ejecución</i>   | Asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.   |

Fuente: Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración (8ª ed.). México. Mc Graw Hill (pp. 48-49)



26. Henry Ford.

### *Henry Ford (1863-1947)*

Se le considera uno de los principales exponentes de la administración científica y es ampliamente reconocido por sus aportes en el ámbito empresarial, particularmente en el sector automotriz. Ford, nacido en Dearborn, Michigan, fundó en 1903 la *Ford Motor Company* no sin antes sufrir experiencias desagradables en dos proyectos previos.

En su nueva aventura empresarial Ford se planteó producir automóviles a precios accesibles para la población. Más allá del diseño de los autos, se le reconocen sus ideas para fabricarlos: incorporó métodos novedosos orientados a reducir los tiempos de fabricación y utilizar de

manera más eficiente los recursos, teniendo como referente principal la calidad de la producción. Chiavenato (2014, p. 49) otorga un importante reconocimiento a Henry Ford cuando menciona que sus ideas innovadoras tuvieron “más efecto en la humanidad que muchos de los grandes inventos del pasado”.

En 1908 Ford saca al mercado su primer Ford T, y para 1916 logra reducir en más de un cincuenta por ciento el precio inicial de venta. Su base para lograr esto fue su sistema de producción en masa o en serie, en el cual predominaba la estandarización y el mecanicismo de las tareas. El diseño de tareas mecánicas y repetitivas no requería de personal calificado, aspecto que generó una gran demanda de trabajo con trabajadores locales e inmigrantes.

Durante esa época el pueblo estadounidense estaba adquiriendo el Ford T a gran escala, de tal manera que para “1926 ya contaba con 88 fábricas, 150 000 empleados y fabricaba 2 millones de automóviles al año” (Chiavenato, 2014, p. 49).

Pero Ford no solo pensaba en las utilidades empresariales; a pesar de las fuertes críticas a su método de producción en cadena basado en ideas de Taylor, se interesaba porque el trabajador mejorara sus condiciones. Instauró la jornada de ocho horas diarias cuando en ese tiempo oscilaba entre diez y doce horas, y estableció el salario mínimo de cinco dólares diarios con lo cual sus empleados se sentían reconocidos y satisfechos, alejándose de cualquier conflicto laboral.

### *Henry Lawrence Gantt (1861-1919)*



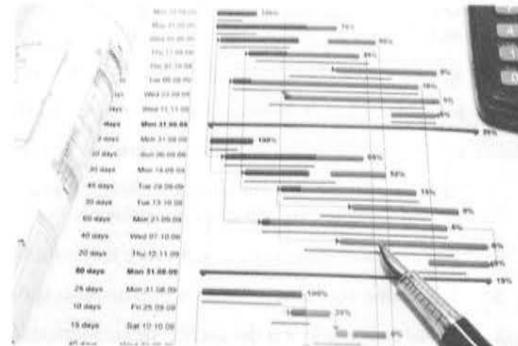
27. Henry L. Gantt.

Nació en el Condado Calvert, Maryland, EEUU. Fue un humanista que simpatizó con los “poco privilegiados”. Una de sus más grandes aportaciones fue la de crear un ambiente el cual permitiera que sus trabajadores estuvieran más motivados y a su vez fueran más cooperativos, y para lograrlo les fijó tareas definidas.

Grafica de Gantt

Este ingeniero nacido en los Estados Unidos implementó métodos de capacitación para los obreros y su más importante aportación a la administración es la Gráfica de Gantt a través de la cual se determinan los tiempos y las actividades que deben de realizarse en un programa de trabajo. Esta gráfica también es conocida como Gráfica de barras y se utiliza para planear actividades. (Münch, 2007).

Con las gráficas de Gantt es posible identificar en que se está utilizando cada uno de de los recursos y el tiempo de duración de este uso, además ayuda al administrador a tener una visión completa del uso de los recursos y del tiempo.



28. Gráfica de Gantt.

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)

Frank Gilbreth nació en Fairfield, Estados Unidos. Cuando contaba con 17 años, y habiendo aprobado los exámenes para ingresar al Instituto Tecnológico de Massachusetts, abandonó sus estudios para trabajar con Renton Whiden, empresario de la construcción. Una de sus más grandes aportaciones fue el desarrollo de un método de estudio de movimientos con el que identificó 17 elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir la cantidad de movimientos necesaria. Su esposa Liliana E. Moller, Ingeniero Industrial y Psicóloga, trabajó con él en la búsqueda de nuevas formas de hacer más efectivo el trabajo.



29. Lilian y Frank Gilbreth.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 4. ANÁLISIS DE LA PELÍCULA TIEMPOS MODERNOS

**Propósito de la actividad:** Analizar la película *Tiempos modernos*, estableciendo relación con postulados de la Escuela científica.

**Indicaciones:**

1. Previa lectura del apartado Escuela científica, indaga en diferentes fuentes acerca del Taylorismo y el Fordismo.

| Postulados de la Escuela científica | Aspectos relevantes | Fuente |
|-------------------------------------|---------------------|--------|
| Taylorismo                          |                     |        |
| Fordismo                            |                     |        |

2. El docente organiza el grupo para ver la película *Tiempos modernos*, protagonizada por Charles Chaplin.
3. De manera colaborativa y con base en las indicaciones del docente, elabora un análisis escrito de la película en el cual se incluya lo siguiente:
  - a) *Información general*: año, director, actores principales, etc.
  - b) *Sinopsis*: presentarla en una extensión máxima de media cuartilla.
  - c) *Mensaje e ideas*: reflexionar sobre el mensaje e ideas principales de la película.
  - d) *Relación con la administración científica*: establecer relación con postulados de la administración científica, con base en el análisis de al menos dos escenas.
4. Elabora una reflexión personal sobre la enseñanza de la película.
5. El docente coordina un intercambio de ideas sobre el mensaje de la película y su relación con la administración científica.
6. La extensión y forma del escrito serán definidos por el docente.

### *Escuela clásica de la administración*

El creador de esta escuela es el ingeniero Henri Fayol, la cual surge en Francia en 1916 y se expande posteriormente a toda Europa. Mientras que la administración científica se enfocaba en el trabajador, “la teoría clásica se distingue por la relevancia que otorga a la estructura que debe tener la organización para lograr altos niveles de eficiencia” (Chiavenato, 2014, p. 59).

Como recordarás, en los primeros temas se comentó que el objeto de estudio de la administración son las organizaciones, y lo que se pretende durante su ejecución es lograr la máxima eficiencia en ellas. Entonces, como puedes observar, la escuela científica y la escuela clásica se enfocan en ello, aunque lo hacen desde distintos enfoques.

La teoría clásica de Fayol se orienta hacia la organización de manera integral, lo cual incluye departamentos, puestos, personas, recursos, procesos, unidad de mando, autoridad. Para Chiavenato (2014, p. 59), una de las grandes contribuciones de Fayol es que “partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con lo cual inauguró un enfoque anatómico y estructural que rápidamente sustituyó el enfoque analítico y concreto de Taylor”.



30. Funciones básicas en una empresa.

### *Henri Fayol (1841-1925)*

De origen francés, Henri Fayol es considerado al igual que Taylor, como uno de los fundadores de la Teoría de la Administración. Nació en Constantinopla, obtuvo el título de ingeniero de Minas en Francia y publicó en 1916 su obra *Administración industrial*. Identificó las principales actividades (o áreas funcionales) que, de acuerdo con su criterio, deberían existir en cualquier organización: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y gerencia. (Münch, 2007)

Esta corriente también conocida como escuela del proceso administrativo, estaba integrada por directivos empresariales como Fayol, James D. Mooney, Lyndall Urwick, entre otros.

*Funciones básicas de las empresas según Fayol*

*Funciones técnicas.* Toda empresa se dedica a la producción de bienes o servicios. Corresponde a las tareas que se realizan en áreas operativas.

*Funciones comerciales.* Para su operación es necesario realizar la compra, venta e intercambio de productos. Quienes realizan estas funciones poseen conocimientos técnicos y administrativos.

*Funciones financieras.* Captación e inversión del capital. El manejo de los recursos financieros de la empresa es un trabajo de alta especialidad y responsabilidad.

*Funciones de seguridad.* Se refiere al cuidado de los bienes de la empresa y de los trabajadores. La seguridad laboral es un tema de amplia importancia para las empresas.

*Funciones contables.* Es necesario realizar registros contables, balances, costos, estadísticas e inventarios. Generalmente, personal de mandos medios realiza estas funciones.

*Funciones administrativas.* Estas funciones están por encima de las otras, ya que a través de ella se coordinan y sincronizan las cinco anteriores. Quienes desempeñan estas tareas se ubican en puestos directivos.

Es conveniente abrir un espacio para recuperar la definición de administración que hace Fayol, ya que para este ingeniero francés administrar es “prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Chia-venato, 2014, p. 60). Las anteriores se consideran tareas que debe realizar el administrador como parte de sus funciones administrativas. Fayol fue el primero en efectuar un planteamiento relacionado con el proceso administrativo, tema del que se hablará a mayor profundidad posteriormente.

Por consiguiente, la función administrativa requiere prever el futuro planteando las estrategias para cumplir los objetivos y metas, establecer la organización como estructura y como tareas, dirigir y coordinar los esfuerzos y recursos, y verificar mediante mecanismos de control que lo planeado se cumpla.

Otra contribución de la escuela clásica son los 14 principios de la administración de Henri Fayol, los cuales se describen en la siguiente tabla.



31. Funciones técnicas.



32. Funciones comerciales.



33. Funciones financieras.



34. Funciones de seguridad.



35. Funciones de contabilidad.



36. Funciones administrativas.

| Principio   | Características   |
|---|---|
| División del trabajo.                                       | Se refiere a especializar cada una de las tareas a realizarse dentro de una empresa, para de esta manera aumentar la eficiencia dentro de la misma.   |
| Autoridad y responsabilidad.                                | Establece que dentro de una organización la autoridad está facultada para dar órdenes y esperar obediencia por parte de los subordinados.             |
| Disciplina.   | El respeto a las reglas por parte de los miembros de una organización.  |
| Unidad de mando.  | Un empleado no debe de tener más de un jefe del cual recibirá órdenes.  |
| Unidad de dirección.  | Un jefe para un grupo de empleados dentro de una misma dirección y con objetivos comunes.   |
| Subordinación de los intereses individuales a los generales | Los intereses generales estarán por encima de los intereses personales.   |
| Remuneración del personal.                                  | Las remuneraciones deberán de ser justas tanto para el empleado como para el empleador.   |
| Centralización.   | Concentración de la autoridad en los más altos mandos de una organización.  |
| Cadena escalar.   | La línea de autoridad irá del escalón más alto al más bajo de tal manera que cada persona reporte a un solo jefe.                                     |
| Orden.  | Deberá de existir un espacio para cada cosa y para cada persona con la finalidad de que siempre estén en el lugar y en el tiempo que se les requiera. |
| Equidad.  | Las empresas y sus gerentes deberán ser justos.   |
| Estabilidad del personal.                                   | Las organizaciones con mayor índice de rotación de personal son menos eficientes por lo que es necesario promover la estabilidad laboral.             |
| Iniciativa.   | Capacidad para generar un plan y asegurarse personalmente de su éxito.  |
| Espíritu de grupo.  | Para lograr un mejor trabajo dentro de una organización es necesario que cada uno de sus miembros se identifiquen y se sientan orgullosos de esta.    |



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5. DISCUSIÓN DE IDEAS

**Propósito de la actividad:** Analizar mediante un ejercicio de discusión de ideas, los principios de administración de Henri Fayol.

**Indicaciones:**

1. Previa integración de equipos, el docente les asignará a cada uno algunos de los principios de administración de Henri Fayol.
2. Al interior del equipo analiza los principios asignados y acuerda un posicionamiento en relación a su interpretación y aplicación en las organizaciones.

| Principio de la administración de Henri Fayol | Interpretación | Aplicación en las organizaciones |
|---|----------------|----------------------------------|
|   |                |                                  |

3. El docente promueve y modera un intercambio de ideas entre los equipos, a partir del posicionamiento de cada uno de ellos.
4. Como evidencia elabora una síntesis de la discusión en la cual se incluyen los siguientes aspectos:
  - a) Una breve introducción a los postulados de la escuela clásica.
  - b) Una descripción de los catorce principios de Fayol, indicando un ejemplo de aplicación para cada uno de ellos.
5. Los criterios de extensión y forma de la síntesis serán indicados por el docente.