

*Cuarta edición*

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Carlos Ramírez Cardona - María del Pilar Ramírez



ECOE  
EDICIONES

# Contenido



Prólogo a la cuarta edición.....	XVII
Introducción .....	XXI

## PRIMERA PARTE

### La administración como objeto de estudio y contexto del fenómeno administrativo

<b>Capítulo 1. Aproximación a una definición de las palabras Administrar y Administración .....</b>	<b>3</b>
1.1 Origen etimológico e histórico .....	3
1.2. Definiciones modernas sobre administración .....	4
Cuestionario de repaso .....	6
<b>Capítulo 2. La Administración considerada como objeto de estudio ...</b>	<b>7</b>
2.1 ¿Existe un método de investigación en la administración? .....	8
2.2 La administración como ciencia, técnica y arte .....	9
2.3 Usos del vocablo "Administración" .....	11
Cuestionario de repaso .....	13
<b>Capítulo 3. El concepto de empresa, empresarios, emprendedores e intraempresarios .....</b>	<b>15</b>
3.1 Tipología empresarial .....	17
3.2 Empresas virtuales y administración virtual .....	18

3.3	Empresarios, emprendedores e intraempresarios .....	20
3.4	Los conceptos de dirección, gerencia, gestión y ejecución .....	22
3.5	El ejecutivo eficaz.....	24
	Cuestionario de repaso .....	26
<b>Capítulo 4. Relaciones de la administración con otras ciencias .....</b>		<b>27</b>
4.1	Relación de la administración con la ciencia política .....	29
4.2	Relación de la administración con la antropología cultural.....	29
4.3	Relación de la administración con la psicología social .....	30
4.4	Relación de la administración con la economía .....	30
4.5	Relación de la administración con el derecho .....	30
4.6	Relación de la administración con la geografía y la historia.....	31
4.7	Relación de la administración con otras disciplinas .....	32
	Cuestionario de repaso .....	32
<b>Capítulo 5. Del estudio y de la práctica de la administración.</b>		
<b>Su importancia .....</b>		<b>33</b>
	Cuestionario de repaso .....	36
<b>Capítulo 6. La administración como actividad humana</b>		
<b>y como profesión .....</b>		<b>37</b>
6.1	La administración como actividad humana .....	37
6.2	La administración como profesión.....	39
	Formación de administradores de empresas y el ejercicio	
	de la profesión .....	43
	Cuestionario de repaso .....	45
<b>Capítulo 7. Diferencias y similitudes entre la administración privada</b>		
<b>y la administración pública.....</b>		<b>47</b>
7.1	Diferencias entre la administración privada y la	
	administración pública.....	48
	Cuestionario de repaso .....	52
<b>Capítulo 8. Los conceptos de calidad y de eficiencia .....</b>		<b>53</b>
8.1	La lucha por lograr la calidad .....	53
	Los círculos de calidad .....	56
8.2	La lucha por la eficiencia.....	56
	Eficiencia técnica, eficiencia administrativa, eficiencia personal.....	58
	La eficiencia en los servicios que presta el Estado.....	58
	¿Qué es un servicio satisfactorio? .....	59
8.3	Eficiencia en la administración pública.....	60
	¿Qué es una ejecución responsable? .....	60
	¿Qué es un buen gobierno? .....	62
	Cuestionario de repaso .....	63

**SEGUNDA PARTE**  
**La administración en la historia**

Introducción .....	67
<b>Capítulo 9. Tiempos prehistóricos .....</b>	<b>69</b>
<b>Capítulo 10. Tiempos antiguos.....</b>	<b>71</b>
10.1 La administración en Egipto.....	71
10.2 La administración en Mesopotamia .....	73
10.3 La administración en India.....	75
10.4 Rasgos de la administración en la antigua China .....	76
10.5 Las teorías filosóficas y políticas de los griegos y sus relaciones con la administración.....	78
10.6 Aportes romanos a la administración.....	81
Cuestionario de repaso.....	84
<b>Capítulo 11. Características administrativas en la Edad Media</b>	
11.1 Feudalismo .....	85
11.2 Los gremios artesanales y las asociaciones de comerciantes .....	86
11.3 El burgo medioeval .....	87
11.4 La Iglesia Católica .....	87
11.5 Fundación y administración de comunidades religiosas .....	88
Cuestionario de repaso.....	88
<b>Capítulo 12. Manifestaciones de la administración en la Edad Moderna y en la Época Contemporánea.....</b>	<b>89</b>
12.1 El Mercantilismo .....	91
12.2 El Cameralismo.....	92
Cuestionario de repaso.....	94
<b>Capítulo 13. La revolución industrial, antesala del desarrollo de la administración científica.....</b>	<b>95</b>
13.1 El maquinismo y los inventos transforman los métodos de producción y de organización del trabajo .....	95
13.2 Tres momentos de la revolución industrial .....	98
13.3 Cambios y conflictos surgidos en la revolución industrial.....	98
Cambios en la estructura económica .....	99
Surgimiento de la clase burguesa.....	99
Surgimiento de la clase obrera.....	99
Comienzo y desarrollo de la lucha de clases .....	100

13.4	Las nuevas ideologías y doctrinas .....	101
13.5	La expansión de la Revolución Industrial y de los conflictos obrero-patronales .....	102
	Cuestionario de repaso .....	104
<b>Capítulo 14. En busca de solución a los conflictos del capital y del trabajo .....</b>		
14.1	Generalidades .....	105
14.2	Comienzos de la aplicación de teorías y métodos administrativos racionalizados como solución a los problemas de la organización y dirección de las empresas y de los conflictos del trabajo .....	107
	Cuestionario de repaso .....	108
<b>Capítulo 15. Manifestaciones de la administración en los reinos indígenas de América .....</b>		
15.1	La administración en el Imperio Azteca .....	109
15.2	Vestigios de la administración en el pueblo Maya .....	111
15.3.	Los Incas .....	112
15.4	Los Chibchas.....	114
	El modelo de organización política, social y administrativa.....	116
	Cuestionario de repaso .....	118

### TERCERA PARTE

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

Introducción .....	121	
<b>Capítulo 16. La administración científica de Taylor.....</b>		
16.1	Generalidades .....	123
16.2	¿Quién fue Taylor?.....	124
16.3	Taylor y sus investigaciones.....	124
16.4	El ambiente industrial en la época de Taylor .....	125
16.5	Síntesis de los postulados y principios de la administración científica propuestos por Taylor .....	130
16.6	Principios y técnicas relacionadas con los estudios de tiempo y movimiento.....	132
16.7	Seguidores de Taylor .....	133
	Cuestionario de repaso .....	136
<b>Capítulo 17. La administración industrial y general de Henri Fayol</b>		
17.1	Generalidades .....	137
17.2	Fundamentos de la teoría administrativa de Fayol .....	139

17.3	Descripción de las operaciones empresariales .....	139
17.4	Los principios de la administración de Fayol .....	140
17.5	Otros aportes de Fayol .....	145
17.6	Los seguidores de Fayol.....	146
	Cuestionario de repaso.....	147
<b>Capítulo 18. Ciclos del proceso administrativo.....</b>		<b>149</b>
18.1	Aplicación del método científico a la ejecución de las funciones del proceso administrativo .....	149
18.2	Toma de decisiones.....	152
18.3	Programación.....	155
18.4	Comunicación.....	155
18.5	Control .....	156
18.6	Evaluación .....	156
	Cuestionario de repaso.....	158

## CUARTA PARTE

### Escuelas y tendencias actuales de la administración

Introducción .....	161	
<b>Capítulo 19. La escuela de las relaciones humanas o escuela humanista</b>		
19.1	Generalidades .....	163
19.2	Principales autores de la escuela humanística y sus teorías .....	165
	Ordway Tead.....	165
	Mary Parker Follet.....	165
	George Elton Mayo y el experimento de Hawthorne .....	166
	Chester Barnard .....	170
	Cuestionario de repaso.....	172
<b>Capítulo 20. La escuela behaviorista o del comportamiento administrativo.....</b>		<b>173</b>
20.1	Influencia de las necesidades humanas en el comportamiento administrativo .....	173
	La escala de necesidades humanas.....	173
20.2	El estilo de dirección.....	175
	Conclusión.....	176
	Cuestionario de repaso.....	176
<b>Capítulo 21. La escuela estructuralista, teoría de las organizaciones ..</b>		<b>177</b>
21.1	Generalidades .....	177
21.2	Antecedentes de la escuela estructuralista.....	178

21.3	El desarrollo organizacional y cambio estratégico .....	180
	Cuestionario de repaso .....	182
<b>Capítulo 22. Escuela de sistemas .....</b>		<b>183</b>
22.1	Generalidades .....	183
22.2	Clasificación de los sistemas .....	184
22.3	Niveles de desarrollo de los sistemas .....	185
22.4	Aplicaciones de la teoría de sistemas a la administración .....	186
	Los modelos .....	186
22.5	Funcionamiento de los sistemas administrativos .....	188
22.6	La cibernética y los sistemas .....	190
	Cuestionario de repaso .....	191
<b>Capítulo 23. Escuela de administración por objetivos .....</b>		<b>193</b>
23.1	Generalidades .....	193
23.2	La fijación de objetivos requiere que el <i>staff</i> o plana mayor de la entidad precise las áreas críticas .....	194
23.3	El proceso para la formulación del plan de objetivos .....	197
	Cuestionario de repaso .....	198
<b>Capítulo 24. Escuela Matemática de la administración .....</b>		<b>199</b>
24.1	Generalidades .....	199
24.2	Aplicaciones matemáticas en los procesos administrativos .....	200
	Cuestionario de repaso .....	202

## QUINTA PARTE

### Teorías y prácticas administrativas

<b>Capítulo 25. Teoría Z o rasgos de la administración japonesa</b>		
25.1	Rasgos de la administración de empresas tipo Z .....	205
25.2	Pasos que se dan en el desarrollo de una empresa tipo Z .....	207
	Cuestionario de repaso .....	210
<b>Capítulo 26. Administración por procesos</b>		
26.1	Los procesos .....	211
26.2	Estructura organizacional para gerencia de procesos .....	213
	Cuestionario de repaso .....	215
<b>Capítulo 27. El liderazgo y el arte de dirigir</b>		
27.1	El líder .....	217
27.2	<i>Coaching</i> y <i>Mentoring</i> .....	222
	Cuestionario de repaso .....	223

---

<b>Capítulo 28. Las funciones de la gerencia</b> .....	225
28.1 Generalidades .....	225
28.2 ¿Cómo logra el gerente, administrador, gestor, director el ejercicio de sus responsabilidades? .....	226
Cuestionario de repaso .....	230
<b>Capítulo 29. Innovación: una práctica fundamental de la gerencia</b> .....	231
29.1 Concepto de innovación.....	231
29.2 Modelos sobre el proceso de la innovación.....	232
29.3 Modelos de gestión de la innovación .....	236
29.4 Nuevos paradigmas en la innovación .....	242
29.5 Como implementar un proceso de innovación .....	243
29.6 Factores que impulsan la innovación .....	244
Cuestionario de repaso .....	248
<b>Capítulo 30. Sostenibilidad empresarial</b> .....	249
30.1 Retos de la sostenibilidad empresarial .....	250
30.2 Corrientes teóricas sobre la sostenibilidad .....	252
30.3 Tipos de empresarios sostenibles.....	256
30.4 Pasos a tener en cuenta para el diseño de programas que promuevan la sostenibilidad empresarial.....	258
Cuestionario de repaso .....	260
<b>Capítulo 31. Ética administrativa</b> .....	261
31.1 Generalidades .....	261
31.2 La ética del gerente o administrador de empresas .....	263
<b>Glosario</b> .....	267
<b>Bibliografía</b> .....	273

### Índice de tablas

Tabla 6.1	Ciencia administrativa y relación con otras ciencias.....	27
Tabla 7.1	Diferencias entre la administración pública y la administración privada .....	49
Tabla 20.1	Factores de motivación .....	175
Tabla 23.1	Formulación de objetivos .....	196
Tabla 25.1	Comparación empresas japonesas y empresas estadounidenses. ....	206
Tabla 30.1	Diferentes corrientes teóricas sobre la sostenibilidad.....	252
Tabla 30.2	Modelos de gestión de la sostenibilidad .....	254
Tabla 30.3	Tipos de empresarios sostenibles .....	257

### Índice de figuras

Figura 10.1	Mapa de la Grecia Clásica .....	71
Figura 10.2	Retrato busto de Platón.....	78
Figura 10.3	Sócrates .....	79
Figura 10.4	Busto de Aristóteles .....	80
Figura 10.5	Copia del Rapto de las sabinas de Juan de Bolonia en la Piazza della Signoria (Florenia, Italia).....	82
Figura 12.1	Retrato de Marco Polo.....	90
Figura 13.1	Máquina de vapor de James Watt.....	96
Figura 15.1	Representación orfebre de la antigua tradición del Zipa que, cubierto en oro, hace ofrendas a la diosa de la Laguna de Guatavita. En esta tradición está el origen de El Dorado .....	115
Figura 16.1	Retrato de Frederick Winslow Taylor .....	125
Figura 17.1	Retrato de Henri Fayol.....	138
Figura 18.1	Retrato de Edward H. Litchfield.....	149
Figura 18.2	Ciclo administrativo .....	151
Figura 19.1	Retrato de George Elton Mayo .....	166
Figura 20.1	Retrato de Abraham Maslow .....	173
Figura 20.2	Jerarquía de necesidades.....	174
Figura 21.1	Organigrama de una estructura jerarquizada de cargos. ....	180
Figura 21.2	Pirámide de la estructura organizacional en la empresa.....	180
Figura 22.1	Diferentes tipos de sistemas .....	183
Figura 22.2	Modelo de representación de la jerarquía de cargos de una pequeña empresa que fabrica y vende pan .....	187
Figura 22.3	Modelo de representación del proceso de fabricación del pan .....	188
Figura 22.4	Elementos de un sistema administrativo .....	189

---

Figura 29.1	<i>Modelo Technology Push- Empuje de la Tecnología.</i> .....	233
Figura 29.2	Modelo de tirón de la demanda .....	233
Figura 29.3	Modelo por etapas departamentales.....	233
Figura 29.4	Modelo <i>Interactivos o Mixtos- Chain Link Model-</i> . .....	234
Figura 29.5	Modelos integrados.....	234
Figura 29.6	Modelo en red. ....	235
Figura 29.7	Modelo <i>Design Thinking</i> .....	235
Figura 29.8	Modelo de <i>Open Innovation</i> .....	236
Figura 29.9	Funciones básicas de la gestión.....	237
Figura 29.10	Modelo de certificación de calidad.....	237
Figura 29.11	Modelo de gestión de la innovación de Kaplan y Norton. ....	238
Figura 29.12	Modelo de gestión de la innovación en Valor. ....	238
Figura 20.13	Modelo de gestión de la innovación abierta. ....	239
Figura 29.14	Modelo de gestión de la innovación abierta colaborativa. ....	239
Figura 29.15	Modelo de la triple hélice. ....	240
Figura 29.16	Modelo Canvas. ....	241
Figura 29.17	Modelo de innovación abierta colaborativa.....	242
Figura 29.18	Generadores de la innovación empresarial.....	245
Figura 29.19	Dimensiones del proceso de innovación. ....	246

## Prólogo a la cuarta edición



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

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

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

*Estrategia y estructura* de ALFRED CHANDLER (1962); *Estrategia corporativa* de IGOR ANSOFF (1965); *Estrategia competitiva* de MICHEL PORTER (1980); *La Tercera Ola* de ALVIN TOFFLER (1980); *En busca de la excelencia* de TOM PETERS y ROBERT WATERMAN (1982); *La Mente del estratega* de KEWICHI O. HMAE (1982); *Cultura organizacional y liderazgo* de EDGARD H. SHAIN (1985); *Gerencia sin fronteras* de CRISTOPHER BARLET (1989); *Estrategia a nivel corporativo* de MICHAEL GOOLD y OTROS (1994).

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

JAMES CHAMPY y MICHAEL HAMMER con su obra *Reingeniería de la Corporación* (1993) han estimulado la renovación de las organizaciones y la reformulación de procesos empresariales.

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

Las empresas deben adaptarse a los nuevos cambios y entornos globales y locales para dinamizar sus procesos, productos, modos de gestión, modelos de negocio, y nuevas estrategias de mercadeo. Libros y artículos de HENRY CHESBROUGH, sobre la dimensión de la innovación abierta (2003; 2007; 2009; 2012), son una clara muestra de cómo se pueden adaptar mediante el recurso del conocimiento externo. También se sugieren autores como VAN GUNDY, (2007) con el libro *Getting to Innovation* y el libro de DÁVILA, EPSTEIN, y SHELTON, (2008), *Making Innovation Work*.

Por otro lado, la dimensión de la sostenibilidad es un aspecto que la nueva época de la economía mundial ha incorporado como una de las prácticas más esenciales en las empresas del siglo XXI. Situaciones como el cambio climático han hecho concientizar a los dirigentes para que piensen en las generaciones futuras y en como preservar su entorno para una adecuada supervivencia y mejora en la calidad de vida. Aquí se puede tener de base el libro de GARZÓN ET AL (2015), *Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones*, en el cual se encuentran diversas posiciones y visiones de diversos autores que aportan reflexiones importantes sobre este tema.

Nuestra experiencia en todos estos años en la academia como Consultores y Profesores en la práctica de la administración, nos ha confirmado en la bondad de este libro titulado *Fundamentos de Administración* ahora enriquecido con nuevos aportes sobre sostenibilidad e innovación empresarial aportando *teorías y enfoques actuales de la administración que todo Gerente debe conocer y aplicar*. Este texto sirve de guía a quienes se inician en la formación para la gerencia y para el liderazgo en las organizaciones privadas y públicas y especialmente, en la administración de empresas.

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

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

Los autores expresan agradecimiento a las personas que han colaborado en la revisión y actualización de este libro para su cuarta edición. Se menciona especialmente en esta cuarta edición a MARÍA DEL PILAR RAMÍREZ SALAZAR, Doctora en ciencias empresariales y de gestión, quien ha contribuido de manera especial con la redacción de los capítulos sobre La Innovación práctica fundamental de la Gerencia y sobre La Sostenibilidad como un valor agregado a todos los grupos de interés.

También se desea mencionar a los colegas profesores de la Universidad EAN y a los alumnos de las diferentes universidades de Colombia y de otros países que utilizan este texto. A los editores de Ecoe Ediciones, quienes han estimulado la ampliación de los temas que se han incluido con un enfoque actualizado y más comprensivo.

*Bogotá, enero 2016*

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

El mundo vive una nueva realidad con el avance de internet y las actividades industriales. Sin embargo los principios, teorías y modelos de la ciencia de la administración son y serán inmutables.

Para esta nueva edición los autores añadieron a la estructura temática -la administración como objeto de estudio, la administración en la historia, las escuelas de la administración, y teorías y prácticas administrativas- dos nuevos capítulos sobre sostenibilidad e innovación empresarial.

Por su enfoque global y la referencia a autores clásicos de la administración, este texto es útil en la formación profesional para estudiantes de ciencias empresariales, ciencias humanas e ingenierías, y como texto de apoyo y referencia para líderes en los sectores público y privado.

**Colección:** Ciencias empresariales

**Área:** Administración

**ECOE**  
EDICIONES

[www.ecoediciones.com](http://www.ecoediciones.com)

## Incluye

- ▶ Las escuelas de la administración (humanista, behaviorista, estructuralista, sistemas, administración por objetivos, matemática, Teoría Z y administración por procesos).
- ▶ La innovación: modelos, implementación y promoción desde la gerencia.
- ▶ Sostenibilidad empresarial: retos, corrientes teóricas y pasos para diseño e implementación de programas.

### Carlos Ramírez Cardona

Máster en Administración de la Universidad de Pittsburgh y Abogado de la Universidad La Gran Colombia. Posee una larga carrera docente, gerencial y consultora en los campos de la educación y la administración de empresas en la Universidad EAN, la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

### María del Pilar Ramírez Salazar

Doctora en Gestión de la Universidad EAN, Doctora en Ciencias Empresariales de la Universidad Nebrija, Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad de Quebec, Administradora de Empresas de la Universidad EAN y Licenciada en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional. Tiene una larga trayectoria como profesora, investigadora, gestora y consultora en las áreas de innovación, gestión y emprendimiento.

ISBN 978-958-771-372-5



9 789587 713725

e-ISBN 978-958-771-373-2