

300602

9  
29



# UNIVERSIDAD LA SALLE

Escuela de Contaduría y Administración  
Incorporada a la U.N.A.M.

## Resolución del Temario de la Materia: "Introducción a la Administración"

### Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

**OSCAR BURELO CAMACHO**

México, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1986



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

RESOLUCION DEL TEMARIO DE LA MATERIA :

"INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION"

1.	EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION.	
1-	EL desarrollo de la Administración .....	1
2-	Noción de Organismo Social .....	2
3-	La Administración empírica .....	3
II.	LA ADMINISTRACION COMO AREA DE ESTUDIO.	
1-	Antecedentes .....	5
2-	Tendencia de los estudios de Administración en México ...	7
3-	Expectativas, mitos y realidades de la Administración ...	8
III.	LA FUNCION DEL LICENCIADO EN LA GESTION DE LOS ORGANISMOS SOCIALES	
1-	Ética profesional y responsabilidad social .....	11
2-	Los roles asignados al Administrador : .....	19
	"Maximizador de utilidades" , "Neutralidad equilibradora"	
	"Ejecutor Tecnocrata-burocrático" .	
3-	Necesidad del estudio de la Administración y de un nuevo. 21 papel del Administrador de acuerdo a una ética basada - en la responsabilidad social.	
4-	La Administración y las ciencias sociales .....	23
IV.	ORIGENES DE LA ADMINISTRACION.	
1-	Epoca previa a la revolución industrial .....	25
2-	la revolución industrial ; los grandes inventos, .....	27
	la ética protestante y el espíritu del capitalismo.	

3- El avance capitalista y las reacciones socialistas .....	29
4- Doctrina social cristiana .....	31

#### V. CIENTIFISMO.

1- La división especializada del trabajo .....	35
2- Aparición de las grandes empresas industriales .....	35
3- El Taylorismo. El eficientismo, estudios de tiempos ....	36
y movimientos, Ingeniería Industrial, división funcional, separación formal de las funciones de decisión y operación.	
4- Gilbreth, estudios de tiempo. Fisiología del trabajo ....	42
5- El Fayolismo. Las áreas funcionales de la organización ..	43
Principios de Administración. Los procesos administrativos.	

#### VI. EL HUMANO RELACIONISMO.

1- Elton Mayo. Estudios de Hawthorne .....	53
2- Condiciones de trabajo. Sistemas de grupo. Organización .	55
Informal. Incentivos no económicos. Comunicación como ele- mento de motivación.	
3- Discipulos de Mayo .....	60

#### VII. LOS ESTRUCTURALISTAS.

1- Generalidades .....	62
2- Ralf Dahrendorf .....	64
3- Amital Etzioni .....	65
4- Renate Mayntz .....	67

5- Tipología de las organizaciones .....	69
6- Conflictos en la organización .....	71
7 Los grupos en la organización .....	71
8- Relación de la organización con el sistema social .....	72
VIII. LOS NEO-HUMANO RELACIONISTAS.	
1- Douglas Mc. Gregor .....	73
2- Teorías "X" y "Y" .....	74
3- Administración por objetivos .....	77
4- Desarrollo organizacional .....	79
IX. APORTES DE LOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACION SOCIALISTA.	81
X. EL CASO MEXICANO.	
1- Manifestación en impacto de las diversas escuelas en ... México.	87
2- Los principales autores mexicanos .....	87
3- Influencia de autores actuales en el medio .....	92
4- Aplicación en las organizaciones mexicanas .....	92
XI. NECESIDAD DE UN NUEVO PLANTEAMIENTO DE LA ADMINISTRACION.	
1- Factores a considerar .....	95
2- Estructuras autoctonas .....	96
3- Sub-empleo y desocupación .....	97
4- Tecnología .....	98

5- Relaciones de dependencia .....	99
6- Producción y productividad .....	99
7- Necesidad de la participación .....	100
8- La realidad social .....	100

XII. BIBLIOGRAFIA BASICA.

## INTRODUCCION

Dado el aumento cada día mayor de estudiantes de la carrera de Licenciado en Administración, he considerado necesario elaborar por medio de este seminario de investigación (apoyado en la experiencia de haber impartido esta materia por el periodo de un semestre en calidad de adjunto, en la cual tuve oportunidad de conocer las inquietudes de los estudiantes y el por qué y las causas que los decidieron a elegir esta carrera.) , una guía de estudio que, permita :

- A los aspirantes a la licenciatura. Tener mayor concientización de lo que es la Administración en el ámbito profesional ya que esta materia además de otros temas, contempla : El desarrollo de la Administración, su área de estudio, sus expectativas, mitos y realidades, su función, su ética, su responsabilidad.

- A lectores en general. Conocer, además de lo mencionado - líneas arriba, la evolución que ha tenido la Administración - desde sus inicios hasta épocas actuales. Su relación con las ciencias sociales, el elemento humano dentro de las organizaciones, las áreas más comunes en ellas, así como otros temas - de interés general.

## 1. EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION -

Se puede afirmar que el hombre desde sus comienzos llevo a cabo principios de administraci3n, tanto en la soluci3n de sus problemas, es decir en la satisfacci3n de necesidades, como en la facilidad de solucionarlos mejor y m1s rapidamente mediante su asociaci3n con otros individuos.

Podemos desprender que los actos administrativos son propios de la naturaleza del hombre, ya que cuando el hombre primitivo tenia un problema, era necesario poner en marcha cierto proceso mental mediante el cual habla de resolverlo de tal manera que su necesidad quedara satisfecha.

La administraci3n antigua, as1 como los efectos que provoc3 la sociedad sedentaria, la agrupaci3n, el reconocimiento de una autoridad familiar y la diferenciaci3n de actividades se basaron en principios de caracter empirico, es decir que solo se fundaron en la observaci3n de los hechos siendo resultado de la experiencia.

Existen pocas actividades que el hombre puede realizar aisladamente sin la ayuda directa o indirecta de otros hombres.

Por tanto, puede decirse que desde aquellos tiempos existia para la satisfacci3n 3ptima de las necesidades, la intenci3n de coordinar tanto los esfuerzos como los prop3sitos que emanaron de cada uno de los integrantes de la sociedad primitiva, obteniendo al mismo tiempo cada uno de ellos un beneficio individual.



## 2. ORGANISMO SOCIAL -

El estudio ya sea de las formas jurídicas o políticas de una sociedad, en un período determinado de la historia, nos lleva a fundamentarlas en la voluntad de los hombres, ya que el hombre es un elemento activo frente a la naturaleza y a la sociedad misma, porque influye sobre ellas transformando así sus condiciones de vida y existencia.

Con la necesidad de la colaboración o dependencia, ya sea directa o indirecta de otros hombres, es necesaria la relación de dirección, dependencia o igualdad jerárquica o funcional.

La voluntad de los hombres para congregarse con sus similares y resolver conjuntamente los problemas propios de su condición, ha sido a través de la historia " La Incubadora de la Administración " por tanto tenemos que la administración se da necesariamente dentro de un organismo social, llámese éste, familia, sociedad, empresa, gobierno, etc.

Un Organismo Social, es un todo formado por elemento humano en el que cada individuo o parte del organismo tiene una función específica y complementaria a las demás, el cual tiene un fin determinado u objetivo. Para el logro de este se conjugan todos los esfuerzos particulares, logrando el objetivo del organismo social Por tanto encontraremos en todo organismo social los siguientes elementos :

- Humanos - Es decir hombres, familias, sectores sociales.
- Una Organización - Es decir funciones, jerarquías, autoridad deberes, derechos.

- Un Fin - Es decir un objetivo al que se dirijan los esfuerzos particulares del elemento humano, mediante la organización de cuya consecuencia o logro, dependen la satisfacción mutua de las necesidades de todos los integrantes del organismo.

### 3. LA ADMINISTRACION EMPIRICA -

EMPIRICO : "Es todo aquello basado en la experiencia, sin teoría ni razonamiento; empirismo es un sistema que coloca en la experiencia el origen de nuestros conocimientos".

El enriquecimiento mental llamado experiencia es la causa primera de una estructura intelectual que junto con la lógica nos proporcionan un procedimiento administrativo, basado en la observación de los hechos.

Cuando el hombre se da cuenta de que utilizando dicho procedimiento, además de satisfacer sus problemas óptimamente; cuenta con un elemento lógico que le ayuda a tener un sistema en cuanto a la forma de plantear y resolver sus problemas, empieza lo que podríamos llamar la administración empírica.

Prueba de esto, es el invento de la lanza, donde el hombre primitivo se dio cuenta de que una piedra filosa era capaz de herir e inclusive matar a un animal, entonces determinó un principio "Toda piedra hecha en forma de punta y atada a una rama, es capaz de servir como un utensilio de caza". Una vez que el hombre ha comprobado la factibilidad de su principio lo pone en práctica y al obtener resultados a semejanza de la moderna adm

nistración, vende su idea de un arma blanca a sus asociados, es decir, difunde su idea para que se generalice, como actualmente sucede cuando se descubre un nuevo producto o procedimiento.

Todo este proceso rudimentario, pero con ciertas analogías administrativas, lo podemos constatar claramente en la vida y obra de grandes hombres como : Carlo Magno, Napoleón, Washington y muchos personajes que en base al conocimiento práctico que la vida les proporcionó, pudieron crear y determinar tácticas y estrategias, que aún sin el auxilio de las técnicas modernas de administración, dieron resultados y fueron la base de su grandeza, comprobando una vez más que la administración es inherente a la naturaleza humana y que su diferencia con la administración que actualmente conocemos, sólo se basa en la estructuración y comprobación de la existencia de un proceso administrativo, el cual aún sin ser perfectamente diferenciado y comprendido por los antepasados, fue llevado a cabo sobre bases exclusivamente experimentales, es decir, empíricas.

## 1. ANTECEDENTES -

Los primeros estudios con bases administrativas datan de hace por lo menos 110 años. No obstante en el siglo XVIII se realizaron estudios en el ramo textil de los procesos de producción.

Siguió desarrollándose la Administración empírica hasta que surgió el cientifismo, basándose principalmente en la "Ingeniería" así en aquella época se observaban títulos como el siguiente : - "Administración con base en la Ingeniería", de Frederick W. Taylor, editada en el año de 1900.

Para entonces, ya se había inaugurado en 1881, la primera Universidad de Administración en los Estados Unidos de América, la Wharton de Finanzas y Comercio. En 1889, la Tuck School Dartmouth College, abrió su escuela de Administración. En 1908, en la Universidad de Harvard, empezaron los estudios Administrativos y posteriormente la Universidad de Illinois estableció su escuela de Comercio y Administración de Empresas en 1915.

Con lo anterior, nos podremos dar cuenta de que la administración como disciplina de estudio nació en los países más industrializados, debido a la necesidad de profesionales en Administración que se hicieran cargo del gran desarrollo industrial, a finales del siglo pasado.

En Monterrey Nuevo Leon, México, en 1943, bajo el título de "Administrador de Negocios" en el Instituto Tecnológico de Monterrey, Don Eugenio Garza Sada, inició la licenciatura. En 1947, en el Instituto Tecnológico de México, don Raul Balleres, estableció la escuela de Administración de Negocios.

Diez años más tarde, la Universidad Iberoamericana, estableció la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

En la U.N.A.M., en 1955, se iniciaron los planes para los estudios de un Licenciado en Administración, para que en marzo de 1957 se inaugurara la Escuela de Comercio y Administración, actualmente Facultad de Contaduría y Administración.

La creación de estos estudios a nivel universitario desataron varios conflictos y polémicas y de no haber mediado la ayuda del maestro Wilfrido Castillo Miranda, Director de Comercio y Administración, en aquel entonces, no se hubiera proseguido con su impartición.

Posteriormente, entre otra de las primeras Universidades, incorporadas a la U.N.A.M. y con amplio reconocimiento, tenemos a la Universidad La Salle, la cual inauguró su Escuela de Comercio y Administración, actualmente de Contaduría y Administración en el mes de marzo de 1961.

Una vez instaurada la licenciatura, se iniciaron las reformas al plan de estudios, así como el nombre de la misma; en el tecnológico de Monterrey, recibió el título de "Administrador de los Negocios", por prestar sus valores sólo a las industrias de ese estado de la República.

Pero si analizamos el nombre que le dió la UNAM, Licenciado en Administración de Empresas, actualmente "Licenciado en Administración". Fue debido a que le estaban abriendo un campo de acción mayor, al permitirle actuar en cualquier tipo de empresa.

La carrera alcanza su reconocimiento legal en el año de 1968 cuando se le otorga al Licenciado en Administración, su Cédula Profesional para ejercer dentro del ámbito socioeconómico adminis

trativo, de los diversos sectores que conocemos ( público, privado, agrícola, industrial ).

## 2. TENDENCIAS DE LOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACION EN MEXICO -

La primera tendencia de los estudios de administración en México tiene ciertos conceptos básicos de la contaduría, debido a que las primeras cátedras de materia administrativa se impartieron en el seno de la facultad de Contaduría de nuestra Máxima Casa de Estudios, como complemento necesario del plan de estudios contables.

Se concebía entonces que la administración venía a auxiliar a la contaduría para desarrollar, implantar y controlar a las empresas e industrias.

Todo esto, aconteció a fines de los cincuenta, donde el administrador tuvo un gran auge dentro de las empresas desarrollándose en los campos de Producción, Recursos Humanos, Asesor de Organización, Ejecutivo de Ventas y otras áreas básicas para la consecución de los objetivos de toda compañía.

Dentro de las modificaciones efectuadas a el plan de estudios tenemos :

- a. Consolidación de programas sobre áreas funcionales ( comercialización, producción, finanzas, recursos humanos ).
- b. Reducción de programas relativos a materias jurídicas.
- c. Aumento en las materias de tipo cuantitativo e investigación ( estadísticas, informática, etc. )
- d. Reducción de programas contables.

El Colegio de Licenciados en Administración señalaba: "La -

preparación del licenciado en Administración es la que corresponde a un coordinador. No es un experto en producción, comercialización, finanzas o en relaciones humanas, pero sí debe tener suficientes conocimientos en cada una de esas áreas para lograr comprender a los especialistas y amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción de una empresa, logrando sus objetivos sin el desequilibrio que puede provocar una preparación limitada a una especialidad".

Debido a que todo va cambiando, nos podemos percatar que día a día se abren nuevos ámbitos al administrador, éste necesita prepararse mejor, especializarse, practicar y desarrollar, así como aprovechar toda la cantidad de conocimientos variados e interesantes que nos brinda la Administración.

"En la medida en que te intereses y te especialices en áreas de tu carrera, podrás presentarte como un experto y por tanto capaz de dirigir el área que domines en cualquier empresa".

### 3. EXPECTATIVAS, MITOS Y REALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN -

Para la mejor comprensión de este inciso, empezare por definir cada uno de los conceptos anteriores:

La Expectativa es la esperanza de conseguir algo, la posibilidad de obtener un derecho.

Mito es una fábula o ficción.

Realidad es la existencia efectiva de la verdad.

Por tanto tendremos como expectativas del estudiante en Administración las siguientes :

Toda persona que inicia en la Administración, lo hace con miras a poder desempeñar cualquier trabajo relacionado con sus estudios y también con la esperanza de llegar a ocupar puestos de una jerarquía muy elevada.

Que la Licenciatura en un futuro tuviera un gran reconocimiento y demanda para que se desarrollara en las empresas y llegara a ocupar un rango dentro de ellas y como profesionalista.

Se ha dicho que nuestra carrera es de las más sencillas; que sabemos de todo ya la vez de nada; que es una carrera de moda.

Todas estas expectativas son ciertas, ya que casi todas benefician a la profesión cuando son buenos estudios los que se imparten en la carrera, claro está, que todo dependerá del desenvolvimiento, preparación, creatividad y empeño que tenga y demuestre cada uno.

Los Mitos a los que se enfrenta todo administrador, son todas aquellas esperanzas de la profesión, mal fundamentadas, debido a una imagen distorsionada y a todas aquellas actitudes que no se tengan, para obtener lo que estamos pensando de nuestro futuro al estudiar administración.

Entre las malas interpretaciones que llegamos a tener del campo de acción PROFESIONAL del Licenciado en Administración podemos mencionar :

Que algunos piensan que el Licenciado en Administración va a ser Gerente terminando la Licenciatura y la verdad es que si lo llegaremos a ser, pero acumulando experiencia, estudios superiores, y otros cursos de especialización y desde luego siendo -



responsables en nuestro trabajo.

Para clasificar los conceptos anteriores y enfocar lo que corresponde a las Realidades, tomamos como base las conclusiones a que se llegaron en la encuesta realizada por la Facultad de Comercio y Administración en 1971, 14 años después de instituída la profesión, misma que fue hecha a 3074 alumnos de primer ingreso.

Las conclusiones más relevantes son :

- Que se trataba de una carrera que reedituarla muy buenos ingresos.
- Que ayuda notablemente en el desarrollo económico, pero su intervención en el bienestar social es muy relativa.
- La admiración, en cuanto a ingresos económicos, en relación a otras licenciaturas es irrelevante.
- El objetivo que persigue el estudio de la Administración, es que el alumno adquiriera una visión general del desarrollo de la Administración y en lo particular de los principios generales y los elementos fundamentales del proceso administrativo.
- Que abarca también los conocimientos fundamentales de las áreas funcionales de los organismos sociales y los instrumentos más importantes para la organización del trabajo en oficinas.

## 1. ETICA PROFESIONAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL -

Para poder comprender los conceptos anteriores, tenemos que determinar cuales son los objetivos que persigue la formación profesional del licenciado en Administración, los cuales fueron fijados por el consejo correspondiente de la UNAM, y son :

a. Tener conciencia de la función que desempeñará dentro de la sociedad.

b. Tener conocimiento de la Administración; sus principios - procesos, técnicas e instrumentos y estar capacitado para aplicarlos en situaciones concretas.

c. Comprender las distintas etapas por las que atraviesa un organismo social :

Su concepción, desarrollo y desaparición, y saber que papel - juega en ellos el profesional de la Administración.

d. Estudiar la unidad productiva, como elemento del desarrollo económico general; analizar las relaciones completas de producción en el contexto social general y comprender la importancia de sus funciones determinantes.

En cuanto a su ejercicio profesional como servidor público:

a. El licenciado en Administración tendrá siempre en mente - que los intereses de la sociedad a la cual sirve, están por encima de cualquier interés particular y por consiguiente no actuará en perjuicio de ella.

b. Desempeñará aquellos cargos para los cuales cuente con los conocimientos adecuados y procurará que los resultados de su efi

ciente administración se traduzcan en beneficios para las clases más desprotegidas.

c. Siempre se dará a la administración de los recursos públicos una orientación de servicio a la comunidad, recordando que del adecuado manejo de éstos depende el bienestar social.

d. Buscará incrementar el beneficio social reduciendo su costo hasta donde sus conocimientos le permitan, y nunca tomará una decisión que perjudique en áreas de obtener un beneficio personal.

e. Pondrá siempre su mejor empeño para lograr los objetivos y metas que la comunidad, a través de los órganos del gobierno, le haya encomendado.

En cuanto a su ejercicio profesional en el sector privado :

a. Antepondrá los intereses de la empresa a sus intereses particulares siempre y cuando aquellos no vayan en contra de la comunidad a la cual la institución debe servir.

b. Empleando las técnicas más indicadas que le sugiere su profesión, tratará de obtener el mayor provecho para la empresa y la sociedad de los recursos que administre.

c. Guardará el secreto profesional de los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento como administrador de una institución, a menos que le sea permitido o lo establezcan las leyes respectivas.

d. Se preocupará porque el personal del organismo al que presta sus servicios, sea tratado en forma justa, de tal manera que se encuentre motivado en el trabajo y se realice en él.

e. Se opondrá a las políticas o acciones de la institución - que atenten contra la comunidad, ya sea contaminando el medio ambiente, agotando irracionalmente los recursos no renovables, - no renovando los que deban renovarse o no retribuyendo a la fuerza de trabajo lo que en justicia y legalmente le corresponde.

6. Tendrá como norma que es el coordinador entre los factores de la producción y que no está ligado al capital, ni a la fuerza humana de trabajo, sino que precisamente por su formación humanística, será conciliador, con un sentido de justicia plena de ambos factores.

En cuanto a su ejercicio como profesional independiente :

a. Guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que lo autoricen los intereses particulares y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas.

b. Sólo se podrá hacer cargo de un asunto cuando tenga capacidad para atenderlo e indicará claramente a sus contratantes los alcances de su trabajo y limitaciones inherentes.

c. Actuará todo a tiempo con la máxima imparcialidad de criterio.

d. No deberá solicitar comisiones o cualquier otra remuneración de compañías, fabricantes o distribuidores de equipos, máquinas, formas, sistemas, agencias de publicidad, de empleos, o en general de cualquier otra empresa de la que pudiera generarse algún ingreso como resultado de su recomendación.

e. No deberá actuar como arbitro en algún asunto en que una de las partes sea o haya sido su cliente, o se hayan entablado pláticas para explorar la posibilidad de que lo sean en lo futuro.

En cuanto a su ejercicio profesional en la docencia :

a. Tratará de infundir en sus educandos los valores éticos que este código recomienda, para lograr mejor su comprensión y disposición a cumplirlos.

b. Orientará a los alumnos en los puntos que deseen aclarar, referentes al ejercicio de la profesión.

c. Pondrá su mayor empleo y empeño en preparar al futuro colega, lo mejor posible, para contar cada día con mejores profesionales en Administración.

d. Aconsejará a sus discípulos en los campos de trabajo que la licenciatura ofrece, para que ellos se formen una idea clara del futuro que les espera y se preparen adecuadamente para hacerle frente.

e. Propugnará porque sus conocimientos profesionales sean puestos al servicio del país, e infundirá a sus educandos, con un espíritu revertible de éstos a la sociedad en general.

En cuanto a la difusión de sus servicios :

a. Por considerar que cualquier divulgación de los servicios profesionales del Lic. en Administración hecha en forma exagerada poco seria o basada en autocelogios redundaría en desprestigio de la profesión, el Lic. en Administración podrá divulgar, sin alterar los datos, el carácter de sus servicios y las características de su firma.

En cuanto a las relaciones entre profesionales :

a. No usará información, material técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito.

b. En los casos en que se utilice la información, el material técnico o procedimiento de otros colegas que se hayan hecho públicos tendrá la obligación de darle el crédito a la fuente de información.

Respecto a la responsabilidad social del lic. en Administración, ésta empieza desde la etapa universitaria, ya que como requisito para obtener su licenciatura ese estudiante tiene que -- presentar un servicio social, el cual se define como : "la actividad profesional, que el estudiante debe realizar en beneficio de la sociedad, especialmente en los sectores más necesitados de ésta".

Durante el desempeño de su profesión, el Lic. en Administración, mantiene relaciones con inversionistas, el fisco, los clientes, la Universidad, sus colegas y otros profesionistas, así como con el público en general a través de sus proyectos y decisiones.

Para cumplir con su responsabilidad social, el administrador podrá situarse en diferentes sectores :

#### A. EL SECTOR PRIVADO -

Aquí forma parte del recurso humano de una empresa y puede servir en ella como asesor de otros funcionarios quienes tomarán decisiones o como ejecutivo responsable de toda la empresa o de -

un área determinada en ella.

En cualquier situación que se le coloque, estará capacitado para interferir tanto en la fase creativa de una empresa, como en la fase de operación, llevando a cabo el proceso administrativo, particularmente, dentro de las principales funciones específicas de la empresa :

a. PRODUCCION. En este concepto el administrador contribuye a complementar, con utilidad, un bien o servicio, mediante la eficiencia de las actividades y el mejor aprovechamiento de los recursos. Para lograrlo, intervendrá en la planeación y control de la producción, despacho y registro del trabajo, control de inventarios, recepción, administración de compras, desarrollo de nuevos productos, programación, etc.

Ubicado en la función de producción. El Lic. en Administración cuenta con herramientas técnicas como : camino crítico, muestreo estadístico, uso óptimo de los recursos, stocks óptimos y de seguridad, etc.

b. MERCADOTECNIA. Colaborando en esta área, interviene en el proceso de : detectar la necesidad del cliente, crear el satisfactor adecuado y ponerlo a su inmediata disposición, de tal manera que el proceso se torne dinámico.

Aquí, por sus conocimientos sobre :

La naturaleza del mercado, según la economía,  
 La Administración de ventas,  
 La psicología del consumidor,  
 La promoción,  
 La publicidad,

*La distribución*

*La presentación del producto*

*La fijación de precios, etc., está capacitado para lograr un beneficio social, mediante el ofrecimiento de mejores satisfactores, así como un beneficio particular para la firma que representa, al lograr mejores ventas.*

c. FINANZAS. Como experto en el proceso administrativo, especialmente en planeación y control, así como por su visión integral que prevee el efecto financiero de cualquier decisión administrativa, tiene ingerencia en la planeación financiera de un negocio e interviene en la determinación de las políticas como :

*Cobranzas*

*Otorgamiento de crédito*

*Obtención de recursos ajenos*

*Inversiones normales de excedentes*

*Reparto de utilidades*

*Reinversión, etc., tanto a corto como a largo plazo. Fijando también las normas de control y registro correspondientes, que faciliten la determinación de las medidas correctivas.*

d. RECURSOS HUMANOS. En lo que respecta a estos recursos, como profesional con responsabilidades sociales, pondrá especial atención a los problemas que se susciten en relación con el elemento humano, tratando de velar por los intereses del personal de la empresa y del público en general, sin olvidar que presta sus servicios a una empresa a la que tiene que retribuirle cierto beneficio en sus relaciones humanas.



Interviene en la elaboración de :

*Políticas, programas y procedimientos de selección de personal*

*Sistemas de incentivos*

*Cursos de capacitación y desarrollo*

*Sistemas de ascensos y promociones*

*Tabuladores de sueldos y salarios*

*Sistemas de comunicación*

*Sistemas de quejas y sugerencias, etc.*

#### B. EL SECTOR PÚBLICO -

Cuando actúa como integrante del equipo humano de una ---  
sección del gobierno, como funcionario o como asesor interno o  
independiente, tiene la capacidad para realizar óptimamente su  
cometido, ya que la mayoría de los problemas que continuamente -  
se presentan en este tipo de instituciones, son de carácter admi  
nistrativo.

Aunque las empresas del sector público no tienen como prin  
cipal finalidad la del lucro, se requiere de todas las técnicas  
administrativas modernas para asegurar su productividad y subsis  
tencia, técnicas que el administrador posee y pone al servicio -  
de la comunidad para su mejor desarrollo integral.

#### C. LA ENSEÑANZA -

Así mismo por su conocimiento de las técnicas de motivación,  
conducción de grupos, persuasión y aplicando sus conocimientos -  
multidisciplinarios, podrá participar en la docencia, impartiendo

catedras, conferencias, pláticas, etc., en las Universidades, donde proporcionará a sus alumnos, además de sus conocimientos teóricos, la experiencia que haya adquirido durante su ejercicio profesional.

#### D. LA INVESTIGACION -

Por el caracter científico-social de la administración, así como por su reciente aparición como disciplina de estudio, puede dedicarse a la investigación buscando nuevas técnicas y procedimientos o mejorando los ya existentes.

#### 2. LOS ROLES ASIGNADOS AL ADMINISTRADOR :

- " MAXIMIZADOR DE UTILIDADES " " NEUTRALIDAD EQUILIBRADORA "
- " EJECUTOR TECNOCRATA-BUROCRÁTICO " .

Los diferentes roles que se le han asignado al administrador tratando de determinar su naturaleza son :

#### " MAXIMIZADOR DE UTILIDADES "

Se dice que la Administración es "lograr la máxima eficiencia con el mínimo esfuerzo". Y es lógica la aceptación de este concepto, ya que de la eficiencia proviene la utilidad al hacer mayor la productividad de la empresa, es decir, con los mismos recursos obtener más productos y ésta es una de las principales tareas que se le exigen al Administrador en su trabajo.

La administración científica nació debido a la necesidad de los empresarios de maximizar sus utilidades de ahí que al administrador se le ha considerado como un maximizador de utilidades, lo cual es parte de su trabajo, más no el objeto principal como se ha querido entender.

### " NEUTRALIDAD - EQUILIBRADORA "

Se dice también que el administrador no está ligado ni al capital ni al trabajo y que por tanto es neutral, sin embargo tal argumento no es válido, ya que por un lado el administrador es el representante del patron al que presta sus servicios y tiene que responderle, por lo que no podrá tomar una decisión contraria a sus intereses, por otro lado el profesional de la Administración demostrará su valía y capacidad utilizando las técnicas que le sugiere su profesión, liberando al hombre de las rutinas, de los riesgos, de la enajenación del trabajo y llevándolo a un estado de autotomotivación que le proporcione una realización en su trabajo.

Por lo anterior es inútil empeñarse en creer en la naturaleza "neutral" del administrador, ya que éste por su formación humanística, es un conciliador entre ambos factores : el capital y el trabajo.

### " EJECUTOR TECNOCRATA-BUROCRAICO "

Cuando una empresa, debido a su crecimiento, tiene problemas administrativos, recurre a los servicios de un Licenciado en Administración y éste tendrá que aplicar y hacer uso de todas las técnicas y conocimientos que disponga, para solucionar dichos problemas ; pero estas soluciones no van a depender exclusivamente de la decisión del administrador, sino que influirán también la estructura de la organización y, sobremanera la filosofía de los empresarios quienes moldearan con sus ideas y criterios la actuación del Lic. en Administración, restándole independencia y convirtiéndolo en un ejecutor de las ordenes que emanan de niveles superiores

de la organización, siendo estas ordenes muchas veces caprichos - de los empresarios, elldmense éstos Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración, o dueño individual, como en el caso de la ma yoría de las sociedades mercantiles mexicanas.

Debido a lo anterior, el administrador en situaciones de centralismo rígido o de liberalismo total, ve deteriorada su función. Y es necesario, para desterrar este concepto, que el profesional de la administración trabaje con pautas dadas mediante el establecimiento de objetivos y políticas que regulen la actividad, pero que nunca la determinen inflexiblemente.

### 3. NECESIDAD DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION Y DE UN NUEVO PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE ACUERDO A UNA ETICA BASADA EN LA RESPONSA BILIDAD SOCIAL -

Como disciplina de estudio la administración, empezó a tomar importancia cuando los empresarios posteriores a la revolución industrial, en su afán de lucrar, necesitaban maximizar sus recursos y a partir ahí se fue desarrollando hasta nuestros días, donde la necesidad de conocer los principios, reglas y técnicas de la administración, se hace inminente aún en personas cuyo oficio o profesión aparentemente no está relacionado con ellas.

Esto se puede comprobar con la cantidad de materias, especializaciones, cursos y seminarios de actualización, etc., que se imparten en todas las universidades y empresas, cuyos cursantes generalmente tienen otra especialización profesional, pero han considerado necesario el estudiar administración en cualesquiera de sus ramas.

La necesidad del estudio de la administración, la vemos manifestada en los grandes tirajes de ediciones técnicas sobre la materia, así como los grandes volúmenes de ventas que registran.

Deberá tener las siguientes características para lograr adecuarse al modelo del administrador ideal, cuyo papel se basará en la ética profesional y en la responsabilidad social :

- CREATIVIDAD E INNOVACION. Por su carácter científico social, al administrador, le corresponde el lograr hallazgos durante la realización de su trabajo, los que al ser estudiados y analizados, le proporcionarán las bases para la creación e innovación de sistemas y técnicas, mismas que deberán tender hacia el beneficio de todos los organismos involucrados en la planeación del sistema o la técnica.

- CONOCIMIENTO TECNICO. Deberá tener sólidos conocimientos técnicos que le proporcionen la capacidad para resolver problemas específicos de diferentes organizaciones, por lo mismo deberá actualizarse constantemente en cuanto a técnicas, métodos, fórmulas e investigaciones referentes a su profesión.

- VISION Y SAGACIDAD. Deberá adelantarse siempre al futuro y crear estrategias que le permitan realizar sus cambios e innovaciones, valiéndose de su autoridad técnica, que deriva de su conocimiento, de tal manera que no perjudiquen la estabilidad emocional de los involucrados.

- INDEPENDENCIA MENTAL. Deberá actuar siempre con la mayor imparcialidad de criterio, evitando siempre que sentimentalismos, corazonadas e intuiciones perjudiquen la objetividad de sus decisiones o apreciaciones.

- **CONCIENCIA PROFESIONAL.** Conociendo que el impacto de sus decisiones y acciones sobrepasa los límites de la empresa o institución en la que presta sus servicios, deberá estar perfectamente conciente de la realidad social del país, conociendo y comprendiendo a la sociedad, a la cual directa o indirectamente sirve, y previendo los efectos de cada una de sus decisiones en base a dicho conocimiento.

#### 4. LA ADMINISTRACION Y LAS CIENCIAS SOCIALES -

La administración como área de estudio, tiene mucha relación con otras disciplinas de tipo sociales, como :

- **LA MORAL** - La administración como cualquier disciplina normativa está subordinada a la moral, ya que sus normas nunca podrán ir en contra del fin último del hombre, por más beneficios materiales que pudieran traer.

La característica que las une es que ambas tratan de estructurar y operar las formas sociales eficientemente.

- **LA ECONOMIA** - Se relacionan en el momento en que la administración es implantada en el ámbito empresarial, esto debido a que la administración no busca un fin económico, pudiendo operar en otro organismo con el único fin lograr eficiencia, pero cuando se le coloca en una empresa cuyos objetivos primordiales son económicos la administración se subordina al fin económico. No obstante la economía proporciona a la administración una visión global y un marco de referencia en donde situarse para tomar una decisión.

- **LA SOCIOLOGIA** - Esta en cualquier tipo de organización, determina ciertos procesos que se dan en el contexto social del organismo

y sus interrelaciones con otros organismos y con el conjunto social en general. dichos procesos son tomados por la administración como elementos de análisis que, junto con otros datos aportados - por otras ciencias, proporcionarán una solución o acción multidisciplinaria.

- LA PSICOLOGIA - El administrador va a coordinar personas y del conocimiento que tenga de ellas y de sus posibles reacciones ante determinados estímulos, dependerá que pueda influir en ellas para lograr su cooperación para la consecución de los fines deseados.

Proporciona al administrador, herramientas muy útiles para la conducción y manejo del personal, sin querer decir esto que manipule a la gente.

- EL DERECHO - Es la estructura jurídica sobre la que sustenta la administración, ya que sólo puede administrarse un organismo cuando es posible exigir ciertas acciones de entre los miembros del organismo y esto sólo se logra ya sea por la ley o por su convenio, ambos fundamentos jurídicos.

Así, cada una de las ciencias sociales abren a la administración el camino para captar todos los elementos necesarios para su correcta aplicación en los procesos productivos y sociales.

## ORIGENES DE LA ADMINISTRACION

## 1. EPOCA PREVIA A LA REVOLUCION INDUSTRIAL -

En aquellos tiempos la producción era de tipo feudal, es decir, los obreros trabajaban con instrumentos y maquinarias de gran sencillez, que movían con brazos y piernas; la producción era lenta y resultaba a precios relativamente más altos que ahora, a causa del tiempo que había que emplear. Pero esto, no fue sino hasta mediados del siglo XVIII donde se señalaba la iniciación de profundos cambios en la economía mundial que duraron más de un siglo, - los cuales, si bien lentos en sus comienzos, llegaron a adquirir - en el siglo XIX un ritmo vertiginoso. A esta serie de transformaciones de la industria y del comercio, la conocemos con el nombre de "Revolución Industrial".

Entre las causas de la revolución industrial, pueden señalarse los adelantos logrados gracias a la navegación, en la ampliación de mercados; al mismo tiempo, influyeron ciertos factores económicos. Al principio (siglos XVI y XVII), los navegantes Europeos buscaban productos desconocidos o metales preciosos, para venderlos en Europa; después (siglos XVIII y XIX), los productos europeos empezaron a ser exportados y este comercio impulsó el desarrollo industrial y los consiguientes progresos de una nueva técnica aplicada a la producción. Dichos progresos técnicos, hicieron patentes por la utilización de las máquinas que, al mismo tiempo que en ciertas industrias (hilados y tejidos) permitían sustituir con ventaja el trabajo manual, reducían considerablemente el costo de la fabricación.



Hasta mediados del siglo XVIII la industria no había pasado de ser artesanal. La utilización de la máquina de vapor, perfeccionada por James Watt, vino a llenar las necesidades de la industria pero hizo depender a la metalurgia del carbón, por lo que el autor ha podido decir que "El carbón y el hierro son los cimientos gemelos de el industrialismo moderno".

La producción se destinaba fundamentalmente al autoconsumo, aunque se inicia el comercio. El trabajo se hace en el campo y en el propio hogar de manera familiar, interviniendo el trabajador en todo el proceso productivo.

Con respecto a la metalurgia, como precursora de la revolución industrial, se aprendió a emplear el combustible mineral en lugar de la leña para la fundición de los altos hornos.

El bronce y el hierro eran ya conocidos, más no la fundición de este último. El acero se obtenía en pequeñas cantidades e indirectamente por la transformación del hierro. Fue en 1770 cuando el inglés Sheffiel inventó el arte de fundir el acero. Después este metal vendría a sustituir al hierro, para tener en 1847 el primer cañón de acero, construido en Essen por Krupp.

También dentro de los primeros inventos que revolucionaron la industria, tenemos que el inglés James Watt diseñó en 1764 el primer motor de vapor utilizado por la industria, y antes de finalizar el siglo XVIII se inventó el telar mecánico de hilar, que sustituyó a la ruca (1765) y el torno (1771), ambos fabricados por Jenny.

Todos estos adelantos técnicos y la fuerza del vapor, utilizada en la industria a partir de 1786, para mover los telares de hi

Lan y tejer, hasta entonces movidos a mano, vienen a ser lo que los ingleses llamaron : " La Revolución Industrial " .

## 2. LA REVOLUCION INDUSTRIAL, LOS GRANDES INVENTOS, LA ETICA PROTESTANTE Y EL ESPIRITU DEL CAPITALISMO -

Analizada la época previa a la revolución industrial, veremos lo que corresponde el auge de la industria y de las grandes potencias industriales, consecuencia de la gran cantidad de descubrimientos y avances logrados en todos los ambitos.

Entre los principales inventos industriales de los siglos XVIII y XIX, tenemos :

- Máquinas de vapor perfeccionada por Watt	1769
- Telar mecánico de Carwright	1784
- Telar de Jacquard	1799
- Máquina de vapor de alta presión de Evans	1801
- Buque de vapor de Fulton	1803
- Hiladora mecánica de Guiraud	1820
- Telar mecánico de Robert	1820
- Locomotora de Stephenson	1825
- Helice para buques de Sauvage	1829
- Telégrafo de Morse	1837
- Alumbrado eléctrico	1841
- Acero en grandes cantidades de Henry Bessemer	1853
- Dirigible de los Hnos. Montgolfier	1873
- Telégrafo cuádruple de Edison	1874
- Teléfono de Bell	1875

- Fonógrafo de Edison	1878
- Lámpara incandescente de Edison	1879
- Cinematógrafo de Edison	1887
- Telégrafo sin hilos de Marconi	1896

Hubieron algunos otros inventos que aceleraron el industrialismo, debido a sus implicaciones económicas o funcionales :

La primera locomotora práctica fue construida por el inglés - Stephenson (1825) ; su velocidad máxima era de 25 Km/hr pudiendo - arrastrar 15 toneladas. Los primeros caminos fueron construidos - con hierro, de tracción mecánica, siendo Inglaterra la primera en - construir unos cuantos kilómetros entre Manchester y Liverpool - (1826 - 1827).

El americano Morse fue el primero en hacer una aplicación - práctica de la electricidad, obteniendo en 1837 la patente del te - légrafo eléctrico de que nos servimos actualmente después de diver - sas mejoras. Las primeras líneas telegráficas fueron la Inglesa - (1839), Americana (1844), Francesa (1856) y luego se tendió un ca - ble entre Irlanda y los E.U.A. para unir así Europa con America - (1858).

Los inventos como el teléfono, los estudios y perfeccionamien - tos de Edison en cuanto al alumbrado eléctrico, fonógrafo, lámpara - incandescente y el cinematógrafo, así como el transportar alimentos - refrigerados (1882), ayudaron a familiarizarse con las sociedades - anónimas, el crédito y el juego en la bolsa de valores.

Se lograron inventos en el ramo químico, de primera categoría - las cerillas químicas del fósforo, los abonos químicos merced a -

a los cuales la agricultura se transforma, el gas que ha sido el medio principal de alumbrado, el azúcar de remolacha, la fotografía y el heliogravado, algodón, polvora sin humo, los medicamentos químicos, el blanqueado por el cloro, el curtido, las conservas alimenticias, etc.

Todo lo anterior venía acontecido bajo los modelos éticos - católicos, hasta que se produjo la ruptura del protestantismo - atribuida a un natural desentusiasmo de la reforma protestante; al respecto, Max Weber nos da una serie de puntos, fruto de un análisis serio y profundo sobre las clases sociales en el cual desea unirlos para iniciar lo que se conocería después con el nombre - de "Reacción Socialista".

La concentración de capitales apareció con la constitución de diversas materias, lo cual generó que ciertas personas empezaran a destacar, por tener fuertes sumas de dinero y todo giraba en torno a unos cuantos capitalistas que conformaron el "Espíritu del Capitalismo", espíritu que creció y hasta nuestros días - existe.

### 3. EL AVANCE CAPITALISTA Y LAS REACCIONES SOCIALISTAS -

Los grandes inventos logrados en el siglo XVIII permitieron que la industria se desarrollara sobre las demás actividades económicas del país, esto gracias a que las fábricas utilizaron máquinas movidas con motores de vapor; hubo adelantos en la industria tanto de maquinaria como de utensilios indispensables para fabricar nuevas y más prácticas líneas de productos de consumo.

En las ciudades Italianas y en Barcelona hablan aparecido los bancos antes del año 1500, en el siglo XVII los bancos de Amsterdam negociaban acciones y obligaciones. Las casas de negocios usaban el recién inventado sistema de Contabilidad denominado Partida Doble.

Tal situación trae como consecuencia, una serie de reacciones socialistas, como actos de destrucción de maquinaria, la cual la asociaban como la causa de sus desgracias.

Un caso similar a estos lo narra Kucz Ynski, habla visto una maquinaria para hacer cintas, como el consejo local tenía el temor de que el invento podría dejar en la calle a gran número de obreros, la destruyeron, y al inventor lo asfixiaron o ahogaron en secreto.

No todas las reacciones fueron de agresión ; las hubo ideológicas.

El trabajo de varias personas bajo el mismo techo, injusticias y sus desventajas ante los patrones, los llevaron a una conciencia de clases.

Surgió la idea del realismo científico que invitaba a todos los proletariados del mundo a unirse para lograr la superación de las clases sociales.

Carlos Marx, autor del manifiesto de los comunistas y del capital, fundó la Asociación Internacional de los Trabajadores, mediante un llamado que lanzó a todos los obreros del mundo. Siendo este llamado la clave de la reacción socialista contra el capitalismo generado por la revolución industrial.

Robert Owen, elabora su principio general que es la búsqueda de la felicidad de todos, como objetivo final alrededor del cual - serán fundados y construidos los núcleos sociales, esto se hará extensivo a toda la sociedad. Propone una serie de reglas sobre educación y ordenamiento de la sociedad.

Louis Blanc, analiza la miseria existente, la irracionalidad del sistema social y plantea un sistema social a base de comunas y fábricas sociales.

#### 4. DOCTRINA SOCIAL CRISTIANA -

El problema social derivado de la explotación en el trabajo, atrajo la atención de la Iglesia por dos razones fundamentales :

- El acudir en auxilio de la clase proletaria
- El contrarrestar el avance socialista

El pensamiento social de la Iglesia Católica se encuentra plasmado en los documentos papales denominados " Encíclicas ", Estas - contienen disposiciones para la organización eclesidstica, instrucciones y exhortaciones sobre la conducta moral.

ENCICLICA RERUM NOVARUM - Su autor, el Papa León XIII.

Nos habla sobre los bienes materiales y los condena. Demuestra que la solución colectivista (socialismo) perjudica al obrero, al quererle quitar todo derecho para poseer. "Luego al empeñarse los socialistas en que los bienes de los particulares pasen a la comunidad, empeoran la condición de los obreros, porque, quitándoles - la libertad de hacer de su salario el uso que quisieren, les quita la esperanza y aún el poder de aumentar sus bienes propios y sacar de ellos utilidades".

La Iglesia quiere ayudar a resolver esto defendiendo los derechos de la humanidad, recordando a todos sus deberes y equilibrando el capital y el trabajo.

Reconcilia a ricos y pobres que no son enemigos por naturaleza, "...que aquellas dos clases se junten concordantes entre sí y se adapten la una a la otra de un modo que se equilibren".

También hace referencia a que los amos no perjudiquen el salario de los proletarios con engaños o violencia; deben ser respetados.

ENCICLICA QUADRAGESIMO ANNO - Su autor, el Papa Pío XI.

Se publicó 40 años después de la Rerum Novarum.

Se inicia haciendo referencia a las causas que dieron origen a la Rerum Novarum diciendo que el nuevo sistema económico y el incremento de la industria, hicieron que la sociedad humana se viera más claramente dividida en dos clases.

Analiza dos elementos esenciales, el liberalismo y el socialismo, diciendo que el primero era completamente importante para arreglar la cuestión social, y el segundo, proponía un remedio que arrojarla a la sociedad humana en mayores peligros. A estos elementos los rechaza como remedios de la condición obrera.

ENCICLICA MATER MAGISTER - Su autor, el Papa Juan XXIII.

Resalta la posición del obrero.

Señala nuevos aspectos del problema social, éstos se refieren a la exigencia de la justicia en orden a las relaciones entre los sectores de producción y el sector agrícola, el industrial y el de los servicios: las relaciones entre zonas económicamente atrasadas en el interior de las comunidades políticas entre los países y su población.

Responde a los nuevos problemas planteados por los intensos - progresos científicos y técnicos realizados en los últimos decenios y por las preocupaciones que esos progresos han tenido en todos los campos de la convivencia humana.

Una vez más la Iglesia trata de ayudar al hombre a resolver - sus problemas haciéndonos sentir como hermanos, ayudándonos unos a otros, para llegar al bien común con justicia.

POPULORUM PROGRESSIO - Su autor, el Papa Pablo VI.

Esta enciclica se refiere a problemas de desarrollo y no se - centra en el tema de las relaciones laborales como sus predecedo- res.

Resalta fuentes, progresos y empresas.

La enfoca al desarrollo integral del hombre, habla del choque de civilizaciones, de la problemática de la sociedad actual. Rechaza la revolución como posible solución, define la actitud de la - Iglesia en una posición reformista.

Señala la importancia del desarrollo de la tecnología en ayu- da al hombre, es decir, que debe ser conjunto el desarrollo que ad- quiere el hombre en su propia realización.

No se debe olvidar al hombre en su interior por adquirir una importancia en otros aspectos.

ENCICLICA HUMANAE VITAE - Su autor, el Papa Pablo VI.

Por la transformación de la sociedad la Iglesia ha hecho sur- gir nuevas cuestiones.

El desarrollo demográfico por las condiciones de trabajo y ha- bitación, las exigencias en el campo económico y la educación, la personalidad de la mujer y su puesto en la sociedad.

El problema de la Natalidad es tratado como uno de los proble-



mas concomitantes al de la paternidad responsable incluyendo problemas como el aborto, esterilización directa, perpetua o temporal es decir, por métodos de la regularización de la natalidad los hombres considerarán el camino fácil y amplio a la infidelidad conyugal y a la degradación de la moralidad.

La Iglesia como ente universal trata de evitar consecuencias posteriores, para esto ofrece la ayuda de Dios.

ENCICLICA LABOREM EXERYS - Su autor, el Papa Juan Pablo II.

Con su trabajo el hombre contribuye a un constante progreso de la ciencia y la técnica sobre todo a la elevación cultural y moral de la sociedad en que vive.

Se entiende por trabajo, toda actividad humana que se reconoce en la cual el hombre es capaz de desempeñar una labor, el hombre desde un principio está llamado al trabajo y como persona el hombre es sujeto de trabajar, es decir, se considera como un deber el cual también constituye una fuente de derecho.

La Iglesia en el centro llamado "Pontificia Comisión Justicia y Paz" trata en torno a la cuestión obrera.

Trata de unificar la paz y preservarla entre los hombres por medio del trabajo, ya que éste se convierte en el centro de la relación humana y se le está considerando un regulador en la vida social.

## 1. LA DIVISION ESPECIALIZADA DEL TRABAJO -

La especialización en la industria no es más que consecuencia de aplicación efectiva de la ley de la división del trabajo.

La división del trabajo, en general, consiste en que los miembros de una sociedad den direcciones diversas a su actividad.

Existen dos clases de división del trabajo :

a) La división del trabajo simple. En la que un solo individuo hace un solo artículo o maneja un material, es decir, "A un hombre un oficio".

b) La división del trabajo compleja. En la que cada grupo de - hombres no sólo se dedica a un oficio determinado sino a una tarea particular dentro de cada uno de ellos, es decir, "A un hombre una milésima de oficio".

La división del trabajo, con su consiguiente especialización, no cohibe la personalidad de cada uno sino que la reforma y ayuda a desarrollarse.

## 2. APARICION DE LAS GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES -

Los grandes inventos que causaron la revolución industrial, - así como las condiciones de vida a que dieron origen los cambios - en los sistemas de producción, hicieron que el pequeño grupo que - habla acumulado el capital continuara en su tarea creando grandes empresas industriales y preocupándose fundamentalmente en optimizar sus recursos, para mantenerse dentro de la carrera de más lucro que habla iniciado la revolución industrial.

Como consecuencia de dichas transformaciones en el sector privado, el sector público, con la consolidación de los Estados Republicanos, también organizó grandes empresas e instituciones para atender las crecientes labores que desarrollaban ambos sectores.

Aunque durante el siglo XIX algunos autores como Babbage, Towne, Wilson, etc., empezaban a esbozar algunos principios administrativos en sus obras, la verdadera sistematización de la administración no tuvo lugar sino hasta la primera década del presente siglo con los estudios realizados por el estadounidense Frederick W. Taylor y el francés Henry Fayol, que postularon las bases fundamentales del movimiento llamado "Administración Científica".

### 3. EL TAYLORISMO, EL EFICIENTISMO, ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, INGENIERIA INDUSTRIAL, DIVISION FUNCIONAL, SEPARACION FORMAL DE LAS FUNCIONES DE DECISION Y OPERACION.

#### A. EL TAYLORISMO.

Frederick W. Taylor nació en Philadelphia en 1856 y murió en 1915. Comenzó sus estudios, pero los abandonó a temprana edad, debido al mal estado de su vista.

El libro de Taylor "Principios de la Administración Científica", publicado en 1911 es lectura obligada para todo estudiante de la Administración, donde encontrará parte de las bases de la actual ciencia administrativa; este libro y Administración de Talleres en 1903, fueron los legados de Taylor a la ciencia administrativa.

El taylorismo, se puede resumir en los siguientes cuatro principios, llamados "Principios de la Administración Científica".

- El desarrollo de una verdadera ciencia.
- La selección científica del trabajador.
- La educación y el desarrollo científico del obrero.
- La cooperación estrecha y comprensiva entre la dirección y el personal.

Como elementos del mecanismo administrativo, pueden citarse, según Taylor, entre otros:

- a. El estudio de tiempos, con los instrumentos y sistemas para llevarlo a cabo como es debido.
- b. El cometido funcional o dividido de los sobrestantes y su su perioridad respecto al anticuado sobrestante único.
- c. La estandarización de todos los instrumentos y herramientas utilizados en los oficios y también de las acciones o movimientos de los trabajadores para cada clase de labor.
- d. La deseabilidad de un departamento o de una sala de planeamiento.
- e. El principio de excepción en la administración.
- f. El empleo de reglas de cálculo y demás instrumentos similares economizadores de tiempo.
- g. Fichas de instrucciones para el trabajador.
- h. La idea de labor en la administración, acompañada de una bonificación generosa por la ejecución con éxito de la labor.
- i. La tarifa diferencial.
- j. Sistemas nemónicos, para clasificar los productos manufacturados, así como los instrumentos utilizados en la fabricación.

k. Un sistema de circulación del trabajo.

l. Un sistema moderno de costos, etc.

Todos estos son elementos del mecanismo de la administración; en su esencia, la administración científica es el resultado de la combinación de los cuatro principios básicos, que ya se mencionó.

Se puede sintetizar la filosofía Tayloriana como el conjunto de principios aplicables al trabajo para aumentar su rendimiento, concebidas desde los niveles más bajos hacia los superiores de las estructuras organizacionales.

#### EL EFICIENTISMO -

Los trabajos de Taylor consideran a la productividad como el fin de la administración. Estos primeros estudios administrativos, tuvieron por objeto proporcionar a los inversionistas de la época un beneficio marginal más alto por su producción, mediante el mejor uso de la mano de obra, a través de la estandarización de procedimientos operativos, con la finalidad de volver más eficientes las operaciones de una empresa, provocando así una mayor productividad y, por lo tanto reflejando un aumento en las utilidades.

Esta manera de ver las cosas, originó que las posteriores aplicaciones de los principios Taylorianos, tuvieran un carácter meramente eficientista y utilitarista, al no tomar en cuenta los intereses del grupo y tratar de obtener el máximo rendimiento del trabajador, durante su jornada de trabajo, mediante los mecanismos o procedimientos que mencionamos en el punto A de este inciso

#### ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS -

Una de las principales aportaciones de Taylor, a la administración, fue la de sistematizar lo que hoy conocemos como el "estu

dio de tiempos y movimientos".

Se entiende por este, el análisis y estudio de tiempo, relativamente sencillo, de los movimientos que necesita hacer un trabajador para ejecutar alguna pequeña parte de su trabajo ; este estudio suele hacerlo personas provistas únicamente de un cronómetro y una libreta con un rayado especial.

Los pasos generales que hay que dar para el análisis, estudio y perfeccionamiento de una actividad, mediante el estudio de tiempos y movimientos son :

1. Encontrar unos 10 ó 15 hombres distintos ( de preferencia en otros establecimientos diferentes y en distintas partes del país ) que sean especialmente duchos en hacer el trabajo determinado que ha de analizarse.

2. Estudiar la serie exacta de operaciones o movimientos elementales que cada uno de estos hombres utiliza al hacer el trabajo - que se está investigando, así como los instrumentos empleados por cada uno de ellos.

3. Estudiar con un cronómetro, el tiempo exigido para hacer cada uno de estos movimientos, y escoger luego la forma más rápida - de hacer cada elemento la labor.

4. Eliminar todos los movimientos en falso, los lentos y los - inútiles.

5. Después de haber suprimido todos los movimientos innecesarios recopilar en una serie los más rápidos y mejores, así como los mejores incrementos.

#### INGENIERIA INDUSTRIAL -

A Taylor, exclusivamente le interesaba la administración de -

la producción, el proceso productivo y sus elementos necesarios, - más nunca se preocupó por las repercusiones sociales y personales que estas implementaciones técnicas traerían como consecuencia.

Se convirtió en un estudioso del ser humano como máquina.

Como ejemplo de que nunca se preocupó por las repercusiones - sociales y personales, es la idea de que al trabajador sólo le interesaba un salario más atractivo por su trabajo, sin preocuparse por satisfacer otras necesidades humanas que hoy conocemos.

Taylor fue un hombre de mentalidad eficientista y de una gran ligereza intelectual. Se le considera como el iniciador de la Ingeniería Industrial.

#### DIVISION FUNCIONAL -

La división funcional es otra aportación al área administrativa, que Taylor consideró.

Como resultado de sus observaciones en las plantas industriales, consideraba que el trabajo a nivel supervisión, y en general, el de dirección de operarios era bastante complicado, debido a la diversidad y variedad del trabajo en las plantas y, por tanto, era difícil para estos niveles dar órdenes de tan variada naturaleza - sobre el trabajo a realizar, por lo que ideó un sistema de división organizacional, que sustituyera la tradicional relación vertical directa de tipo lineal, por un nuevo modelo en el que los trabajadores recibieran órdenes de tantos jefes como especializaciones existieran en cada planta o taller.

Además de optimizar la eficiencia, este modelo de organización pretendía que cada trabajador recibiera órdenes o instrucciones - precisas de expertos, en cada una de las ramas de su trabajo ; así

como mejorar las comunicaciones de tal manera que se evitaran errores en el desarrollo de cada actividad. Para implementar su organización funcional, requirió de la concurrencia de 8 supervisores :

Inspector	Escribiente de tiempo
Jefe de cuadrilla	Escribiente de circulación
Jefe de rapidez	Encargado de disciplina
Jefe de reparaciones	Encargado de jefe

A cada uno de estos inspectores se les asignaron funciones específicas, sobre las cuales debiera dirigir, instruir y ayudar a los trabajadores.

#### SEPARACION FORMAL DE LAS FUNCIONES DE DECISION Y OPERACION -

Como consecuencia de sus ideas sobre la instrucción y la capacitación que necesitaba el trabajador, debido a su naturaleza inculta, para comprender los principios de la "ciencia" (oficio) que ejercía, pensó que era necesario el auxilio de alguien instruido y capacitado para enseñárselo. Basándose en esto, dividió el trabajo en físico e intelectual.

El físico es aquel que desarrollan los obreros en el taller y participan directamente en la producción bajo el rubro mano de obra, y el intelectual, aquel en que el trabajador da órdenes, supervisa, capacita, planea la producción, pero no participa directamente en ella.

Con esta división, el trabajo de cada obrero queda totalmente planificado por la dirección, siempre con un margen razonable de -



anticipación, y en el mayor de los casos cada operario recibe instrucciones completas por escrito, describiéndole detalladamente la tarea que tiene que realizar, así como los medios que habrá de emplear para realizar el trabajo. De esta forma el trabajo, así planeado, es una labor que ha de resolverse a través de la operación de los obreros y las decisiones de la dirección.

#### 4. GILBRETH, ESTUDIOS DE TIEMPO. FISIOLÓGIA DEL TRABAJO -

El Ingeniero Gilbreth que empezó como aprendiz de albañil, - progresó hasta tener su propia constructora, estuvo siempre interesado por los métodos usados por sus compañeros, primero, y sus trabajadores posteriormente, observando que los métodos empleados - siempre eran diferentes aún cuando hubieran aprendido de igual - maestro, por lo que en 1909 lanzó un valioso estudio en el que hacía una crítica sobre los principios administrativos presentados - por Taylor.

Dio su propio postulado, sobre lo que él denominó "La ciencia del estudio de Movimientos", que consistía en encontrar la mejor - secuencia de las partes que componen una tarea manual y que constituyen sus divisiones fundamentales, movimientos o elementos básicos. A diferencia de Taylor, enfocó sus estudios a los micromovimientos y no solamente a los macromovimientos.

Para Frank B. Gilbreth, la mayoría de los trabajos manuales - pueden hacerse con un número relativamente pequeño de movimientos muy sencillos y que con frecuencia se repiten.

Lillian Gilbreth, esposa del ingeniero Frank Gilbreth, completó el trabajo de su esposo, con lo que se conoce como la fisiología del trabajo, es decir, estudios psicológicos que fundamentasen el empleo del método de tiempos y movimientos, así como el diseño de máquinas en base a la utilización del cuerpo humano y a la facilidad para su manejo.

Se pueden hacer las siguientes divisiones acerca del trabajo de los Gilbreth :

- Principios referidos a la utilización del cuerpo humano.
- Principios referidos a la disposición y estado del lugar de trabajo.
- Principios referidos al diseño de las herramientas y los aparatos.

##### 5. EL FAYOLISMO. LAS AREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACION. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

Henry Fayol, estudió en la escuela de Minas de Saint Etienne y fue director de diversas sociedades mineras, especialmente Comontry Fourdsambant, S.A., que dirigió en 1888 a 1918 y a la cual logró salvar de la ruina, mediante la aplicación de un nuevo método revolucionario de administración, "El Fayolismo".

En todos los órdenes sociales, desde la familia hasta el estado, se ha reconocido la necesidad de tener buenos jefes que organicen óptimamente los esfuerzos individuales, y por esto es que la doctrina de Fayol fue ampliamente aceptada.

Se ha definido a su doctrina de la manera siguiente : " Se puede decir que hasta ahora el empirismo ha reinado en la adminis-

tracción de los negocios. Cada jefe gobierna a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia. La ausencia de doctrina deja libre curso a todas las fantasías. Hay que introducir el método experimental como Claudio Bernard lo introdujo en la medicina. Es decir, observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos. Instituir las experiencias. Sacar reglas.

El fayolismo abarca en sus teorías el aspecto integral de la administración, tratando de delinear y estructurar principios y considerando generales que otorguen la categoría científica a la administración, proporcionándole así su carácter universal.

Una etapa importante del fayolismo fue el hacer apacibles los principios administrativos de la industria, en el sector público. Fayol declara: "No hay una doctrina administrativa para la industria y otra para el estado; no hay más que una sola doctrina administrativa. Los principios y las reglas que valen para la industria valen para el estado y recíprocamente".

La teoría de Fayol puso mayor empeño en los aspectos de dirección. A ello se debe que la corriente fayolista considere que la aplicación de la administración científica debe comenzar por los niveles jerárquicos más elevados, para ir descendiendo a los demás niveles: esto a través de la aplicación de los principios y del adoctrinamiento que de los niveles inferiores logre la dirección con su actuación.

#### LAS AREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN -

Henry Fayol se percató que en todas las organizaciones, se da una serie de funciones en cuya interrelación y eficiencia depende la marcha de las mismas.

Fayol distingue seis áreas funcionales en toda empresa :

**OPERACIONES TECNICAS.** Son la producción, fabricación y transformación de los bienes y servicios, siendo importante conocer el número, variedad e importancia de las operaciones tecnológicas de una empresa, es decir, la capacidad técnica de un negocio.

**OPERACIONES COMERCIALES.** Consisten en las compras, ventas y - cambios que cualquier empresa debe realizar para mantenerse en el mercado. Saber comprar y saber vender es tan importante como saber fabricar bien.

**OPERACIONES FINANCIERAS.** Se refieren a la búsqueda, obtención y aplicación de capitales. Nada lograrla la empresa, sin su intervención, se necesita capital para la marcha del negocio.

Dice Taylor : Una condición esencial del éxito es tener ante la vista la situación financiera de la empresa.

**OPERACIONES DE SEGURIDAD.** Consisten en la protección de los - bienes y de las personas contra el robo, el incendio, la inundación, etc., así como evitar las huelgas y todo acontecimiento social que por su trascendencia ponga en peligro la marcha de la empresa.

**OPERACIONES DE CONTABILIDAD.** Son los inventarios, estados financieros, controles, etc. de que se vale la empresa para conocer su situación ; pasada, actual y futura. Ya que permiten conocer - de una manera clara y precisa las condiciones de la empresa.

**OPERACIONES ADMINISTRATIVAS.** Consisten en el proceso administrativo creado por Fayol. Estas operaciones conforman el proceso - que constituye el método básico para la tecnificación administrati

va, que pretende el cambio de las prácticas improvisadas y empíricas, por un método que se encarga de articular el programa general de acciones de una empresa, de coordinar las acciones y de corregir las deficiencias.

Para Fayol, Administrar es : prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

#### PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN -

El elemento humano de una empresa para que se desarrolle favorablemente y actúe con eficiencia, requiere de ciertas condiciones a las que Fayol denominó "Principios Generales de Administración".

Nunca estos principios serán rígidos, ni absolutos y nunca se podrá aplicar el mismo principio en condiciones idénticas, ya que las circunstancias siempre serán diversas y cambiantes.

**PRINCIPIO DE LA DIVISION DEL TRABAJO.** Fayol reconoce el valor de la división del trabajo para producir más y mejor con el mismo esfuerzo, además de que este principio sea un apoyo a la producción en los beneficios de la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

**PRINCIPIO DE LA AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.** La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer : señalando que - la autoridad debe ir siempre acompañada de la responsabilidad.

Quien tiene autoridad tendrá responsabilidades ya que la responsabilidad es consecuencia de la autoridad.

**PRINCIPIO DE LA DISCIPLINA.** Fayol define a la disciplina como el respeto a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes, con el propósito de lograr obediencia, asiduidad, y acti-

vidades exteriores de respeto recíproco.

**PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO.** Un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe, rechaza la posibilidad de adaptación del organismo social a la dualidad de mando tratando de eliminar la confusión, las fugas de autoridad, de responsabilidad, etc.

**PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE DIRECCION.** Este principio pregona la importancia de tener un sólo jefe y un solo programa de acción para la solución de un problema. Un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto.

**PRINCIPIO DE LA SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GENERAL.** El interés de una persona ( agente ) o un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

**PRINCIPIO DE LA REMUNERACION DEL PERSONAL.** Es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativo y de satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrono y al empleado.

Establece los distintos modos de retribución para el obrero :

Pago por destajo

Pago por tarea

Pago por jornada

Además adicionó elementos como el pago de primas, premios especiales e incluso, participación en los beneficios.

**PRINCIPIO DE LA CENTRALIZACION.** Se refiere a la capacidad de los jefes de aumentar la importancia de sus subordinados, al tomar en cuenta sus opiniones y consejos, es decir, descentralizar.

Por otro lado está la capacidad del jefe para disminuir la importancia de sus subordinados, es decir, centralizar actividades.

**PRINCIPIO DE LA JERARQUÍA.** La vía jerárquica es el camino que siguen las comunicaciones pasando por todos los niveles de la organización desde o hacia la máxima autoridad.

**PRINCIPIO DEL ORDEN.** Fayol nos habla del orden : Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, y del orden social : Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

El orden tiene por objeto evitar las pérdidas, de recursos humanos, materiales y técnicos, así como de tiempo.

**PRINCIPIO DE LA EQUIDAD.** Está enfocado a orientar sobre el complejo problema de la dirección de personas. Considera que justicia significa la aplicación de reglas y normas establecidas, considerando que por más precisas que pretendan ser, nunca podrán abarcar todos los casos que se presenten teniendo en cuenta que además de la aplicación se requiere sensatez, experiencia y bondad.

**PRINCIPIO DE LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL.** Fayol analiza los problemas derivados de una rotación excesiva de personal, analiza lo insano que resulta preparar elementos que después se retiren de la organización, insiste en la necesidad de permanencia. Cuando la rotación es excesiva, la empresa peligra. Cuando hay estabilidad en el personal la empresa es próspera. Además el aprendizaje de cualquier puesto resulta caro a una empresa.

**PRINCIPIO DE LA INICIATIVA.** La libertad de proponer y la de ejecutar son para Fayol iniciativa. Las buenas iniciativas son una de las más importantes actividades en una organización, pues constituyen fuente de innovaciones y del avance constante, dado que la iniciativa es fruto del intelecto. Por lo que es necesario y preciso que la empresa fomente y promueva esta facultad en todos sus colaboradores.

**PRINCIPIO DE LA UNIÓN DEL PERSONAL.** Se trata de lograr la armonía de todo el personal de la empresa, de invitar al recurso humano a formar una gran familia para el logro de los intereses tanto de la empresa como de todos los que la conforman.

**PERFIL DEL ADMINISTRADOR.**

Definir las características que deberían conformar el perfil de los administradores :

Cualidades Físicas : Salud, vigor y habilidad.

Cualidades Intelectuales : Aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectual-

Cualidades Morales : Energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, tacto y dignidad.

Cultura General : Nociones diversas que no son exclusivas del dominio de la función ejercida.

Conocimientos Especiales : de acuerdo con la función.

Experiencia : Conocimiento que se deriva de la práctica de los negocios.

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO -**

Lo que fue el primer modelo del proceso administrativo nos lo proporcionó Fayol. Indicándonos que todo acto administrativo para tener éxito, debe contar con previsión, organización, dirección, - coordinación y control.

a. **PREVISION.** Prever es obrar, es calcular el futuro y prepararnos para él. Al prever, estamos capacitados para elaborar un - programa de acción, que es a la vez, el resultado al que se tiende,



Las líneas de conducta que habrán de seguirse y los medios que habrán de emplearse para lograr dicho resultado.

Un programa de acción o plan se basa en ; los recursos de la empresa. la naturaleza e importancia de las operaciones de esta y, de las posibilidades futuras, que dependerán de la técnica, la capacidad financiera, el mercado, etc.

Las características que debe tener un programa de acción :

1. Unidad, es decir, debiera ser un solo plan, aunque esté éste dividido en diversas funciones.
2. Precisión, todos los planes deberán ser concretos, para que puedan ser alcanzados de manera exacta.
3. Flexibilidad, que aunque los planes sean concretos debiera dejarse ciertos márgenes para los cambios que puedan surgir, que se puedan adaptar a las circunstancias.
4. Continuidad, deberán armonizarse los planes a corto, mediano y largo plazo entre sí, para que no haya intervalos entre ellos.

b. ORGANIZACION. Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es indispensable para su funcionamiento : materias primas, maquinaria, elemento humano y capital.

Esta es la concepción de Fayol, para ello hace dos divisiones

El organismo material al que no le concede importancia, al no tratarlo en su obra. y,

El organismo social, el cual está formado por todas las personas que laboran en una empresa, reclutándolas y formándolas de tal manera que faciliten la consecución de los objetivos de la empresa

c. DIRECCIÓN. Fayol la define como : Hacer funcionar el personal.

Este paso, solo es posible una vez constituido el cuerpo social y dependera de cada uno de los jefes, quienes tienen a su cargo una unidad de trabajo.

Preceptos que facilitan la dirección :

- Dar buen ejemplo.
- Tener un conocimiento a fondo de su personal.
- Tender a que reine en el personal, la actividad, la iniciativa y el empeño.
- Eliminar a los incapaces.
- Conocer bien los convenios que ligan a la empresa con sus agentes.
- Realizar inspecciones periódicas del cuerpo social.
- Reunir a sus principales colaboradores en conferencias en que se preparen la unidad de dirección y la convergencia de esfuerzos.

d. COORDINACION. Es relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

Esto es, que las actividades se desarrollen de tal manera, que sus consecuencias proporcionen a cada una de las funciones de la empresa facilidad en su funcionamiento, logrando así el éxito en la empresa.

Cada una de las funciones de la empresa marcha de acuerdo con otras.

e. CONTROL. Este consiste en verificar si todas las acciones

y resultados están ocurriendo conforme a lo planeado y a lo ordenado.

Su finalidad es la detección de fallas o errores en la ejecución, con el objeto de corregirlos y evitar su repetición.

Se aplica en las cosas, los hechos y las personas de cada una de las funciones de la empresa (contables, financieras, administrativas, comerciales, etc.), con el propósito de tener una visión clara de la actuación de la gerencia y de la situación de la empresa en general.

## EL HUMANO RELACIONISMO -

El humano relacionismo es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizados dentro de la administración como una ilusión de la posibilidad de producir una armonía de clases en las empresas.

A través de la integración de los individuos dentro de su grupo, en su empresa o fábrica; es decir, en el orden de las relaciones de producción capitalistas y a través de la identificación con el propio trabajo, debería según Mayo, mejorarse el clima de trabajo, evitarse los conflictos abiertos y con esto, aumentar la eficiencia en la producción sin inversiones adicionales.

### 1. ELTON MAYO. ESTUDIOS DE HAWTHORNE -

Los estudios de Mayo sobre los trabajadores industriales en sus labores, se basaron en hacer diversos cambios en las condiciones de trabajo, para interpretar las posibles reacciones y así poder establecer teorías y técnicas que son herramientas útiles en nuestros días, con todo esto actualmente se pueden comprender las motivaciones humanas y las reacciones de grupos.

#### ESTUDIOS DE HAWTHORNE.

Los estudios que se llevaron a cabo en Hawthorne, tenían como objetivo comprobar bajo qué condiciones de trabajo se obtenía mayor productividad.

En 1924, en los talleres Hawthorne de la Western Electric Com

pany, un grupo de investigadores inició una serie de estudios sobre los efectos de la iluminación en la productividad de los trabajadores. Los resultados arrojaron poca información, pero plantearon serias dudas sobre los conceptos básicos respecto a cómo operan las organizaciones. El descubrimiento de que dentro de la organización existe una poderosa organización informal, fue de los más importantes.

Abundan las descripciones, análisis y críticas de estos estudios, por lo que no haremos aquí una revisión completa o sistemática de la investigación. Sin embargo veremos algunos de los resultados.

En un grupo de experimentos, la gente producía con eficiencia bajo una intensidad de luz de sólo tres bujías-pie. Otro grupo de voluntarios fueron altamente productivos con una intensidad de luz comparada a la de una luna empañada. La productividad se mantenía dentro de casi todas las condiciones de iluminación sin quejas por fatiga visual, daños a la salud o cansancio.

En otra serie de experimentos, se aisló a un grupo de trabajadores de otras unidades de trabajo y se redujo mucho la supervisión formal. Los experimentadores observaron que las "relaciones humanas" creadas por el grupo permitieron mantener una productividad alta y eficiente dentro de una amplia gama de condiciones de trabajo.

Los resultados dejaron entrever varias hipótesis que por casi medio siglo han seguido siendo fuentes de interés e investigación.

La hipótesis de mayor interés por lo que hace al estudio de -  
 La organización informal es que en las organizaciones, la gente no  
 obra como individuos aislados. Los trabajadores forman grupos pe-  
 queños que la organización formal no reconoce oficialmente, pero -  
 que afectan las actividades de la organización. Estos pueden mejo-  
 rar la eficiencia y la productividad o restringir la producción.

Entre las técnicas descubiertas a consecuencia de los estu-  
 dios realizados, tenemos la utilización de los factores no económi-  
 cos, para incrementar o disminuir la producción, evitar conflictos  
 y problemas empresariales en general, entre los más importantes te-  
 nemos : mejorar condiciones de trabajo, disminuir jornadas de tra-  
 bajo y tomar en cuenta al trabajador. El error de Mayo fue mejorar  
 las relaciones sociales, lo que él llamaba factores sociales (neces-  
 sidad de atención y prestigio social) y no tomar en cuenta la moti-  
 vación económica.

La escuela Humano-Relacionista fue superada en gran parte por  
 la estructuralista, que también tomó bases en la científica.

## 2. CONDICIONES DE TRABAJO. SISTEMAS DE GRUPO. ORGANIZACIÓN INFOR- MAL. INCENTIVOS NO ECONOMICOS. COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO DE - MOTIVACION.

Por primera vez, como ya vimos en los estudios Hawthorne, se  
 analizaron diferentes condiciones de trabajo, surgiendo diversos y  
 nuevos conceptos a saber ; los sistemas de grupos, la creación y -  
 utilización de la organización informal, la instauración de incen-  
 tivos no económicos y se dieron las primeras técnicas para hacer -

de la comunicación un elemento de motivación.

#### SISTEMAS DE GRUPOS -

Se entiende por grupos : Conjunto de sistemas de compartimiento mutuamente interdependientes que no sólo se afectan entre sí sino que responden también a influencias exteriores.

J. L. Moreno, inició sus estudios con el psicodrama, que consistía en que un individuo, representativo del grupo, en una exploración de su propia vida, proporcionara detalles acerca de la interacción entre el individuo y el grupo. En la actualidad los capacitadores de la sensibilidad o de grupo "T" , usan técnicas que fueron empleadas en el psicodrama.

El entrenamiento de la sensibilidad o de grupo "T" , es un método que ha sido perfeccionado para ayudar a los individuos a saber como perciben los demás su comportamiento. Un entrenamiento de sensibilización que se da en la actualidad persigue los siguientes objetivos :

- Entender la importancia de la vida emocional y la sensibilidad en el proceso de la relación humana, en el trabajo y en la vida integral del ejecutivo ; también plantear alternativas de cambio hacia una mayor productividad.

- Desarrollar las habilidades del participante en el proceso de observación de grupo, enseñarle a dar a sus colaboradores la información apropiada para que mejoren su atención, ayudarle a entender los deseos ocultos, y los sentimientos no manifestados que sabotean las relaciones de trabajo y el trabajo de equipo.

- Expandir el conocimiento del participante de cómo lo ven los demás, cuál es el impacto de su forma de ser, de actuar y de dirigirse a un grupo.

- Enseñarle a no involucrarse en la problemática emocional de otros, causa frecuente de pérdida de energías, conflictos y bajos resultados.

Esto ayuda a que al término del entrenamiento de la sensibilidad, el individuo aprenda a ser buen miembro del equipo, a aprender, y a conocer los procesos del grupo.

Estos logros nos llevan al desarrollo individual, debido al conocimiento de sí mismo, y con ello, a facilitar los cambios en la organización con el objeto de mejorarla.

Un grupo de trabajo es un sistema social compuesto por dos o más miembros que desempeñan diferentes funciones y que psicológicamente se perciben uno al otro, que se ven como grupo y que interactúan entre sí en forma tal, que los miembros pueden entrar y salir pese a que el sistema sigue siendo el mismo.

#### ORGANIZACION INFORMAL -

La organización informal tuvo sus orígenes en el momento en que se le permitió al trabajador expresar sus opiniones, esto ocurrió en la entrevista practicada en los estudios de Hawthorne y el inicio de los sistemas de grupos.

La organización informal se compone de grupos de trabajadores a quienes la organización formal no reconoce. Estos grupos pese a no ser reconocidos, son influencias muy poderosas en lo que se refiere a la forma en que la gente desempeña sus labores.



Las principales características de la organización informal :

- Se da cuando los individuos son afines en objetivos, necesidades, edad, sexo, clase social, etc., ya que así podrán llevar eventos fuera de la organización, en los cuales afiancen más la amistad.

- No está dentro de la estructura formal.

- El intercambio de información se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni los procedimientos establecidos en la organización formal.

#### INCENTIVOS NO ECONOMICOS -

La mayoría de los incentivos intangibles van a satisfacer las necesidades de estima y de autorrealización, debido a que las fisiológicas, de seguridad y afiliación preceden a las de estima y autorrealización y no pueden estar satisfechas estas sin antes satisfacer las anteriores.

Entre los incentivos no económicos o intangibles tenemos :

- Capacitación y desarrollo.
- Reconocimiento del empleado.
- Ascensos.
- Ambiente general de la organización.
- Menos horas de trabajo.
- Actividades sociales, culturales y deportivas.

Pueden usarse para alentar a los empleados y lograr sus objetivos, para animarlos cuando no todo sale bien y para tratar de integrarlos en el equipo de trabajo.

COMUNICACION COMO ELEMENTO DE MOTIVACION -

A través de la comunicación se puede motivar, incentivar o estimular al trabajador. Se le considera como un incentivo no económico.

Chris Argyris es uno de los grandes teóricos del ambiente motivador.

Estudiante de la Universidad de Yale, autor de *Personality and Organization*. Nos dice en su Teoría Inmadurez-Madurez, que hay siete cambios que deben ocurrir en la personalidad de un individuo para que llegue a ser una persona madura con los años :

INMADUREZ	MADUREZ
Pasividad	Mayor actividad
Dependencia	Independencia
Pocas maneras de comportarse	Capacidad de comportarse de muchas maneras
Intereses erráticos y superficiales	Intereses más profundos y fuertes
Perspectiva temporal corta	Perspectiva temporal larga (pasado y futuro)
Posición subordinada	Posición de igualdad o superioridad
Falta de conciencia del "Yo"	Conciencia y control del "Yo"

Afirma que la personalidad "sana" se desarrolla a lo largo de este cambio continuo de inmadurez-madurez.

A este cambio continuo es al que se debe inducir a los trabajadores noveles, ya que es una herramienta de desarrollo y motiva-

ciones, para que el principiante sienta que le interesa a la organización su formación integral.

#### RELACION CON LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

Las necesidades se jerarquizan de abajo arriba. Las "más bajas" son las fisiológicas; vienen luego las de seguridad y las de relación afectiva y de posición. La más elevada es la de autorrealización. Las más bajas, las que los adultos comparten con los animales y los niños, son las más urgentes. Por satisfacerlas sacrificamos la satisfacción de las de más alto rango; el hombre bien alimentado, pero que está en peligro, sacrificará la satisfacción de la relación afectiva para darse seguridad; el hombre seguro, bien alimentado y aceptado, pero ansioso de posición, sacrificará la autorrealización con tal de ganar posición.

Las necesidades higiénicas, cuando están satisfechas, tienden a eliminar la insatisfacción y la restricción al trabajo, pero hacen poco en cuanto a motivar un trabajador para que su rendimiento sea superior o que para que su capacidad aumente. Por otra parte, la satisfacción de los factores motivadores permite que un individuo progrese o se desarrolle de una manera madura.

Mientras más se preocupe una empresa por tener satisfechos en su mayoría los factores motivadores no tendrá bajas en la producción.

### 3. DISCIPULOS DE MAYO - •

Algunos autores los han llamado colegas, otros, compañeros, - eran un grupo de investigadores, filósofos y administradores; F. J. Roethlisberger y T. North Whitehead y William J. Dickson, los conocí en la Western Electric Company. Cada uno tiene sus publi-

caciones :

*El Management and the Worker*, que es un recuento oficial de toda la serie de experimentos por F. J. Roethlisberger y William J. Dickson y *The Industrial Worker* de T. North Whitehead.

Roethlisberger y Dickson fueron los que condujeron las entrevistas de los trabajos en la Western Electric.

Whitehead siguió con los estudios hechos por los expertos de la Western, registrando los cambios industriales y de ingeniería, así como los registros de cambios fisiológicos o médicos, sociales, para medir diariamente los nuevos rendimientos productivos - afectados por tantos cambios en las condiciones de trabajo.

Con lo anterior narrado nos encontramos a fines de la primera mitad del siglo XX, donde los industriales empiezan a modificar las concepciones que sobre sus trabajadores y empleados tenían, debido a que las nuevas teorías motivadoras proporcionaban un mejor método para la comunicación de objetivos individuo - empresa ; de esta manera las empresas obtenían un doble beneficio, mejoraban sus índices de operación y proporcionaban mayor satisfacción a sus empleados y trabajadores.

## LOS ESTRUCTURALISTAS -

### 1. GENERALIDADES -

Posterior a Taylor y a Mayo surge en el campo de la administración una nueva corriente definida como estructuralismo; que viene a realizar una síntesis de los conceptos que expresaban Taylor y Mayo, y consideran algunos elementos del análisis de Marx y de Weber sobre las organizaciones.

En el estructuralismo, las teorías y los estilos de dirección se refieren a cuestiones, tales como la forma en que las organizaciones han de ser construidas internamente, que funciones deben agruparse, quién debe ser jefe de quién, que relaciones tiene la empresa o unidad productiva con el sistema social que le rodea. Esta escuela, por sus características se originó en el mando militar y en la Iglesia Católica.

El sociólogo alemán Max Weber, uno de los pioneros de la escuela estructuralista, distingue entre poder legítimo e ilegítimo, el ejercicio del poder ilegítimo concuerda con las normas de los obreros y como consecuencia, éstos las hacen suyas. Para Weber, el uso del poder legítimo es la autoridad y ésta puede ser tradicional cuando se basa en los modos pasados de hacer las cosas, o burocrática cuando se basa en las reglas consideradas legítimas por las personas que están en contacto con la organización.

Por lo que hace al trabajador y su lealtad para con la empresa, dice que esta puede conseguir haciendo que sea la empresa y no los clientes, los que paguen su salario. Los ascensos y planificación organizacional de la carrera pueden ayudar a aumentar la lealtad

tad.

Algunos de los principales conceptos que involucra esta escuela administrativa son :

a. El estructuralismo contempla a la sociedad en general como un gran sistema, el cual está formado por subsistemas, es decir, - organizaciones particulares que influyen y se ven influidas por la estructura social general. Con esto contribuyen al acervo de conocimientos administrativos, enseñándonos que no todos los problemas de índole organizacional se generan y se tiene que resolver dentro de la empresa, sino que por el contrario, la causa o la solución a los mismos puede provenir de elementos externos a la empresa.

b. A esta escuela no solo se interesa en la organización productiva, sino que abarca el estudio de todo tipo de organizaciones: productivas, comerciales, sociales, políticas, etc. con el fin de tener datos comparativos entre ellas y el medio social y la relación de las organizaciones y el medio social y la relación de las organizaciones entre sí.

c. Análisis de elementos formales e informales en la organización y sus interrelaciones.

d. El análisis estructural se refiere a todos los niveles organizacionales y no a uno en especial como la escuela cientifista de Taylor y humanista de Mayo.

e. Proyección de los grupos informales dentro y fuera de la organización.

f. Estudio y utilización de la motivación material de Taylor y la motivación social de Mayo.

Entre los autores más sobresalientes de esta escuela administrativa tenemos a Ralf Dahrendorf, Amitai Etzioni y Renate Mayntz.

## 2. RALF DAHRENDORF -

Es uno de los autores más representativos de la escuela estructuralista. En su obra "Sociología de la Industria y de la Empresa" analiza específicamente la organización productiva (industrial y comercial) y expone sus conceptos acerca del objeto, medios y fines de la sociología organizacional, así mismo hace un estudio analítico de las investigaciones de Taylor y del experimento de Elton Mayo, comparándolos con las teorías de sus colegas estructuralistas.

Analiza en su libro el problema de la empresa productiva, como un sistema social en el cual se generan conflictos que provienen de los desajustes de la sociedad general, algunos de estos desajustes son: la tecnología moderna, la sobreproducción humana en las grandes ciudades, el cambio constante de todas las cosas, las personas, las relaciones, las creencias, los valores, etc., los cuales producen un desequilibrio en el sistema social en general que afecta la producción industrial.

Recomienda unos métodos para el análisis de la organización, de una empresa o industria:

a. La inspección y análisis de los documentos de la organización, a manera de investigación histórica de la misma, para conocer su evolución.

b. La observación sistemática de los fenómenos de índole sociológico en la empresa.

c. La encuesta dirigida a los integrantes del organismo de que se trate con el fin de obtener información acerca de las condiciones y relaciones sociales que existan en la organización.

d. La discusión en grupo, técnica muy usual en la actualidad, que nos sirve para la comprobación de los datos obtenidos por medio de la encuesta.

e. La sociometría, que consiste en su forma más simple, pedirle (en privado) a cada miembro de un probable grupo de trabajo que haga una lista de las personas con quienes más le gustaría trabajar. La aplicación más simple de las respuestas consiste en agrupar por partes a los trabajadores.

f. La experimentación consiste en aislar grupos, generalmente unidos, para observar en ellos alguna variable específica.

Estas herramientas sirven para facilitar el análisis organizacional, siempre ubicando a la empresa en un macroorganismo social con el cual tiene relaciones recíprocas.

Dahrendorf reconoce la interrelación de la empresa con su medio social.

### 3. AMITAI ETZIONI -

Define a la organización como una unidad social deliberadamente conformada para alcanzar fines específicos.

Autor del libro "La Organización Moderna".

Nos dice que las unidades sociales se caracterizan por tener los siguientes elementos :

a. Contar con una especializada división del trabajo, que defina la autoridad y responsabilidad entre sus miembros.



b. Centrar el poder en alguien o en algunos para que coordinen y dirijan los esfuerzos particulares hacia la consecución de los fines organizacionales.

c. Adecuación del personal a los puestos, es decir, sustituir al personal que no rinda en un puesto por otro que sí rinda.

Su obra se basa en los problemas de control de las organizaciones, que como veremos puede ser el control interno de la organización y el control que el Estado ejerce sobre todas las demás organizaciones.

Por lo que se refiere al control interno de las organizaciones, afirma que todas las unidades sociales controlan a sus miembros; sin embargo en las organizaciones, debido a su carácter artificial, se hace difícil el control informal y, por tanto, se precisa de un control formal. De aquí se desprende la estructuración de la autoridad para ejercer dicho control, así como los reglamentos y órdenes para ejecutarlo y las recompensas y sanciones para premiar o castigar la obediencia a las normas de la organización.

Clasifica los medios de control comunmente en: Físicos, Materiales y simbólicos. El control por medios físicos constituye el poder correctivo; el poder basados en medios materiales (Bienes y Servicios) es el poder utilitario, y por último, el control basado en símbolos (Prestigio y Estimación) constituye el poder normativo. El poder puede ser exclusivamente coercitivo, utilitario, normativo o una combinación de los mismos.

La finalidad del control es asegurar que las reglas se sigan y las órdenes se cumplan, y que si la organización pudiera se-

seleccionar a los individuos que se conformen perfectamente a ella o los pudiera educar para que lo hagan, el control no sería necesario, por lo que habrá de poner atención especial en :

a. El reclutamiento. Selección del personal debido a que en el grado a que éste sea atinado, las necesidades de control serán menores.

b. La socialización del personal. Es decir, moderar las personalidades del recurso humano de la organización, de tal manera que se ajusten a las funciones específicas que se requieran. Del grado de esta adaptación dependerá también el grado de control necesario.

Se le puede criticar su postura, un tanto clasista, ya que habla dentro, como fuera de la organización, los fines y medios los fijan siempre los de mayor jerarquía, sin pensar nunca en la participación de todos los integrantes de la organización, en la fijación de objetivos y determinación de planes, así como en la concepción de la estructura organizacional en la que están inmersos.

#### 4. RENATE MAYNTZ -

En su obra : "Sociología de la Organización", menciona que en la época actual a la sociedad en lugar de industrial, de consumo o capitalista, debía de llamarse sociedad organizada debido a la proliferación y diferenciación de las formaciones sociales. Y añade que estas organizaciones han nacido por la necesidad social de una ordenación para lograr sus objetivos, así como por la dinámica social debido a que las organizaciones son el reflejo del sistema social imperante.

En el desarrollo de su obra, trata la evolución histórica de -

las organizaciones y menciona las siguientes fases como punto de partida para la perfecta comprensión de las actuales organizaciones :

1. LAS EMPRESAS. Nace con la industrialización y como consecuencia de las condiciones tecnológicas y sociales.
2. LA IGLESIA. Es una institución completamente formada, diferenciada y en algunos aspectos burocratizada.
3. LA ESCUELA, EL HOSPITAL Y LA PRISION. Fuerón organizaciones que tuvieron una gran difusión e independización.
4. EL EJERCITO. Que a través de todos los tiempos ha sido una importante institución.
5. LA ADMINISTRACION. Se caracteriza tanto por su difusión e independencia como por el cambio de su estructura en la dirección de la burocracia moderna.
6. LAS ASOCIACIONES. Las asociaciones voluntarias cuyos precursores fuerón las corporaciones de oficio y hermandades medievales teniendo todas su origen en el ambito municipal.

La empresa moderna no es un elemento superestructural sino es realmente el centro determinante de las relaciones de producción - capitalistas.

En su obra se definen tres problemas :

- a. El Individuo. Aquel se tratan temas como la pertenencia del individuo a distintas organizaciones, su participación, sus motivos, reacciones y comportamiento.
- b. La Organización. Se refiere a su estructura, tamaño, procesos y la relación e influencia con el medio ambiente. Siendo este

aspecto la principal contribución de la teoría estructuralista a la administración.

c. La Concepción que el Individuo tenga de la Organización y de sus Fines.

Define a la Organización como un sistema social que deberá contar con los siguientes elementos :

1. ORIENTACION HACIA UN OBJETIVO. Esto se podrá lograr únicamente cuando todas las personas involucradas en el sistema social de que se trate, estén concientes de dicho objetivo.

2. ACCION RECIPROCA. El medio ambiente influye en la empresa y viceversa, tanto en los recursos, las condiciones previas y las alternativas para lograr sus objetivos.

3. LA AUTOPRESERVACION. Toda empresa debe tener objetivos y esto se logra mediante los planes, programas y presupuestos.

4. LA INTEGRACION. Adaptarse a la actividad de la empresa.

Los problemas que se presentan en el análisis de una organización son de dos tipos :

a. El de la dependencia y acción recíproca de los elementos del grupo social.

b. El que se refiere a las condiciones que tienen que ser cumplidas para que la organización resuelva sus problemas y alcance sus objetivos.

## 5. TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES -

Tanto Mayntz como Etzioni, han hecho intentos para ordenarlas de acuerdo a una serie de factores, tales como las características estructurales de la organización (niveles, canales de comunicación

etc.), la voluntariedad para pertenecer a ellas, la constitución operativa de las mismas, ya sean democráticas, autoritarias, o de otro tipo.

Las organizaciones se pueden dividir, de acuerdo con los objetivos, sociológicamente en :

a. Organizaciones cuyo objetivo únicamente es la coexistencia y el contacto constante entre sus miembros, como planillas, - asociaciones, etc.

b. Organizaciones cuyo objetivo es influir en la conducta de un grupo que transitoriamente forma parte de la organización, como las prisiones, escuelas, hospitales, etc.

c. Organizaciones en las cuales el objetivo es lograr un resultado cuya acción se proyecte hacia afuera de ellas ; pertenecen a este grupo las empresas, las instituciones públicas, las beneficencias, etc. De este tipo de organizaciones existe otra división en la que se distinguen las siguientes modalidades :

a. Cuando se pertenece a la organización sin esperar beneficio propio, como en las asociaciones religiosas, las beneficencias o algunas asociaciones civiles.

b. Cuando la pertenencia a la organización está supeditada a la identificación entre los objetivos del individuo y los de ella misma, como sucede en los partidos políticos, los sindicatos, las cooperativas, etc.

c. Cuando el interés personal obliga al individuo a pertenecer a la organización, debido a la retribución que ésta le proporciona, siendo estas organizaciones las empresas, la policía, etc.

## 6. CONFLICTOS EN LA ORGANIZACION -

La teoría de conflictos se basa en que los conflictos de una organización son el reflejo de los conflictos que se dan en la sociedad que le rodea y que, por tanto, no podrán ser solucionados dentro de ella si no se les da remedio en toda la estructura social.

Esta teoría de los estructuralistas se reduce a la suavización, conducción y control de las expresiones de los conflictos dentro de una organización ante la imposibilidad de resolver estos problemas y contradicciones estructurales.

## 7. LOS GRUPOS EN LA ORGANIZACION -

El grupo formado a través y por la estructura organizacional formal se denomina "grupo formal". El formado para realizar tareas en el puesto de trabajo es un grupo de trabajo o de tarea; el formado dentro de la estructura organizacional, pero sin ser sancionado oficialmente es un grupo informal, y el formado por razones meramente sociales es un grupo social.

Tenemos otros tipos de grupos, como la familia y los grupos de interés.

Los estructuralistas dedicaron gran parte de su trabajo a estudiar toda la gama de interrelaciones que se dan dentro de una organización: las relaciones entre los individuos, las relaciones entre éstos y los grupos, las relaciones entre los grupos y las que se dan entre los grupos y la organización. Dentro de todas estas re

laciones se perciben mejor las actitudes y necesidades de los individuos y de los grupos que conforman una organización.

#### 8. RELACION DE LA ORGANIZACION CON EL SISTEMA SOCIAL -

Sabiendo que la organización adquiere otra dimensión al analizarse dentro de un gran sistema social, debido a las múltiples relaciones, influencias e interacciones entre ella y el medio ambiente político, económico, social en que se desenvuelve, tendrá que - dar soluciones integrales a los problemas que se le presenten o, - como dice la teoría del conflicto, suavizará y canalizará dichos - problemas de tal manera que se puedan controlar.

Por su punto de vista integral esta relación Organización-sis- tema social es la única concepción que podrá lograr que las organi- zaciones participen activamente en la dinámica social del país.

## LOS NEO - HUMANO RELACIONISTAS -

El neo-humano relacionismo tiene como objeto principal el análisis de las relaciones humanas dentro de la organización y la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía de ésta.

En términos generales proponen que, dentro de la empresa y la industria, tanto trabajadores como empleados puedan fijar sus objetivos secundarios y superficiales acerca de la labor que realizan a fin de dar la sensación de participación en las decisiones y en la vida de la organización; esta participación se reduce simplemente a las medidas secundarias y superficiales que no impliquen un cambio en el ritmo de producción fijado por la gerencia y estratos superiores.

El neo-humano relacionismo toma sus principios básicos de los conceptos desarrollados dentro de la psicología industrial, de allí toma prestada la teoría sobre el control de la conducta, las teorías sobre la ingeniería humana; esto con un fin manipulador. Basándose en estos principios buscan ya no corregir conflictos, actitudes, castigar, reprimir, premiar, sino que van más allá y proponen un control de la actitud y conducta del miembro de la organización dentro de ésta.

### 1. DOUGLAS MC. GREGOR -

Estudió psicología y pedagogía, iniciándose en la Universidad de Harvard y en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Fue consejero de la Standar Oil Company { New Jersey }, de la Unión Carbi



de y otras compañías importantes.

Junto con Mayo representa el papel creciente del científico - de la conducta en el desarrollo de enfoques para una eficaz administración, al haber logrado, entre otras cosas, la aceptación de su obra "El aspecto Humano de la Empresa", en donde por primera vez, expuso las teorías "X" y "Y", mismas que se seguirán desarrollando.

## 2. TEORIAS " X " y " y " -

Al desarrollar sus teorías "x" (tradicional) y "y" (potencial) analizó perfectamente los comportamientos de la gente para llegar a las siguientes conclusiones :

a. Dividió los comportamientos, de cómo los empleados tomaban el trabajo en su época y en la de sus antecesores.

b. En su teoría "X" enmarcó a las personas que por naturaleza rechazan su trabajo, necesitan ser dirigidas, motivadas, esta teoría abarca los comportamientos tradicionales.

c. La teoría "Y" tiene conceptos actuales que por los años cincuenta, eran potenciales ; en este grupo se encuentran las personas que toman el trabajo como un juego, un pasatiempo, algo que les ayuda.

El trabajador que llega a reunir a todos los aspectos de la teoría "Y", es el excelente colaborador, emanador de potencia, motivación y energía.

## TRADICIONAL "X"

- A. La gente es naturalmente perezosa, prefiere no hacer nada.
- B. La gente trabaja principalmente por dinero y posición.
- C. La mayor fuerza que sostiene a la gente trabajando es el temor de ser suspendida o despedida.
- D. La gente permanece inmadura. Es naturalmente dependiente de los líderes.
- E. La gente depende de la dirección, no desea pensar por sí misma.
- F. Es necesario decirle las cosas a la gente. Debe ser enseñada acerca de los medios apropiados de trabajar.

## POTENCIAL "Y"

- La gente es naturalmente activa. Se señala metas y obtiene satisfacción cumpliéndolas.
- La gente busca mucha satisfacción en su trabajo : Dignidad y sentido de labor realizada, interés en el desarrollo de un proceso, sentido de contribución, placer en la asociación, estímulos de varias índoles.
- La fuerza principal que sostiene a la gente productiva en su trabajo, es el deseo de lograr sus objetivos personales y sociales.
- La gente normalmente adquiere el estado de madurez. Aspira a la independencia, a la responsabilidad a la autorrealización.
- La gente piensa lo que es necesario hacer, es capaz de autodirigirse.
- La gente entiende y le importa lo que está haciendo, puede crear y mejorar los métodos de trabajo.

- G. La gente necesita supervisores que la vigilen de cerca y puedan recompensar el trabajo y castigar el malo.
- H. La gente tiene poco interés a excepción de sus intereses materiales inmediatos.
- I. La gente necesita instrucciones específicas de qué hacer y cómo hacerlo. Asuntos de política general no son de su interés.
- J. Los intereses de la gente están divididos.
- K. La gente se resiste al cambio; naturalmente, prefiere seguir por el mismo camino.
- L. El puesto es lo primero y debe ser desempeñado, la gente es seleccionada, entrenada y encajada en un puesto predeterminado.
- La gente debe sentir que se les respeta como capaz de asumir responsabilidades.
- La gente busca dar significado a su vida, identificándose con naciones, religiones, partidos políticos, causas, empresas, sindicatos.
- La gente quiere entender mejor las cosas. Necesita comprender el significado de las actividades que está desempeñando o con las cuales está relacionada.
- La gente es naturalmente integrada.
- A la gente naturalmente le cansan las actividades rutinarias y monótonas, y en cambio, le gustan las nuevas experiencias.
- La gente está primero y esta busca auto-realización. Los puestos deben ser diseñados, modificados y adaptados al individuo.

M. La gente se forma por la herencia, durante la niñez y en la juventud. Los adultos permanecen estáticos.

La gente constantemente se desarrolla. Nunca es tarde para entender. La gente se deleita aprendiendo y aumentando sus conocimientos y habilidades.

N. La gente debe ser entusiasmada, motivada, empujada

La potencialidad de la gente debe ser liberada. A la gente se le debe de estimular y asistir.

La teoría "X" tiene sus fundamentos básicos en la Dirección y Control, debido a que cuando los trabajadores adoptan alguna de las posturas antes mencionadas, no hay otra forma de someterlos, si no es con una dirección y control autoritarios.

La teoría "Y". Su principio fundamental es el de Integración, o sea la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el objetivo de la empresa.

### 3. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS -

El haber postulado los principios de la Administración por Objetivos, es otra de las aportaciones hechas por Mc. Gregor, debido a que al plantear su teoría "Y" no hubo otra situación más que desear lograr que los trabajadores se desarrollaran, para llegar a ser y obtener lo planteado en esta teoría. Para esto, las grandes empresas se preocuparon en proporcionar todo el apoyo para que se lograsen los objetivos de las gentes que laboraran dentro de la or

ganización, evolucionando así el área de "Recursos Humanos" e iniciando el trabajo bajo la Administración por Objetivos, que no es otra cosa que establecer la planeación de metas específicas por período determinado y su medición de progreso, metas que han sido establecidas por cada ejecutivo sobre bases que les permitan servir de apoyo a los objetivos generales de la empresa.

También se le llama "Administración por Resultados", que señala la manera correcta de nombrarlo ya que si se persigue un objetivo no se alcanzará si no se logra el resultado.

Al final del período establecido para la consecución de metas específicas, los resultados son medidos contra las metas planeadas esto es, contra los resultados esperados que cada ejecutivo se comprometió a lograr asumiendo la responsabilidad de alcanzarlos.

Por otra parte, la Administración por Resultados, es una nueva forma de vida de la empresa, es un método a través del cual positivos resultados pueden ser planeados, sus múltiples usos han sido la mejor prueba de que es un concepto total de administración.

Se puede establecer la naturaleza de la Administración por Resultados a través de los siguientes principios :

- a. Desarrollar las metas a corto y largo plazo de la compañía y planear el alcance de objetivos predeterminados, bien sean tangibles o intangibles.
- b. Asignar responsabilidades específicas de común acuerdo entre jefe y subordinado, delegando en este último las facultades necesarias para el logro de sus objetivos.
- c. Organizar la forma en que los planes serán puestos en acción.

d. Controlar las actividades de acuerdo con los planes establecidos, revisando periódicamente los resultados.

#### 4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL -

Desarrollo Organizacional ( D.O. ). Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar - las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. El desarrollo organizacional es nuevo y todavía incipiente, por lo que su forma y su potencialidad distan mucho de estar determinadas y sus problemas están lejos de encontrar una solución. Sin embargo, promete desarrollar el "verdadero conocimiento" acerca de nuestro mundo pos-moderno.

Para comprender al D.O. un poco más, mencionaremos algunos de sus valores :

- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida).
- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.

- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.

APORTES DE LOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACION SOCIALISTA -

Las condiciones económicas, políticas y sociales determinan las modalidades en la aplicación de la administración, para gestar el acto administrativo concreto.

El sistema socialista se basa fundamentalmente en que su premisa fundamental es la propiedad pública y no existe la propiedad privada sobre los bienes de producción, de esta premisa surge otro punto básico en la economía socialista: Toda la producción de bienes y servicios debe ser planificada desde el sector estatal.

En la teoría administrativa soviética analizaremos a dos autores: S. Kamenitser y D. Guishiani.

S. KAMENITSER.

Teórico administrativo que estudió economía, de origen ruso; su obra fue: "Experiencias de la dirección de la industria en la URSS". En ella analiza la estructura y el funcionamiento técnico de la industria soviética actual. El contenido de su obra es:

- EL SISTEMA ECONOMICO SOCIALISTA. Aquí dice que es el estado quien fija los objetivos a cumplir para cada uno de los eslabones de la economía y asigna a las organizaciones de producción los recursos pecuarios y materiales.

- ECONOMIA PLANIFICADA. Los planes estatales son examinados y refrendados en las sesiones del Soviet Supremo de la URSS (Cámara de representantes populares obreros y campesinos). Estos planes ya aprobados pasan a las cámaras o soviets locales, los



que aprueban los planes para el territorio de su jurisdicción.

Los planes ya autorizados por los soviets territoriales - son examinados en comunicación con los técnicos de cada empresa.

- COGESTION ADMINISTRATIVA. Hay cuestiones tales como la selección del personal, administración de prestación, distribución de la vivienda, etc. que son decididos por los directores de la empresa bajo la aprobación de los sindicatos.

El concepto de sindicato en la unión soviética, es diferente al del sistema capitalista, porque los sindicatos no tienen el derecho a la huelga en dichos países, sin embargo la participación del obrero en algunos aspectos de la dirección - está garantizada, ya que la ley, obliga a que las organizaciones sindicales opinen y participen. Esto se conoce como cogestión.

- SISTEMA DE SALARIOS. Se dice que el sistema de dirección de la economía nacional de la URSS se asienta en el interés material y moral de los trabajadores por elevar la eficacia de la producción. El fondo de consumo de la renta nacional se distribuye, esencialmente, en función de la cantidad y la calidad del trabajo. Sobre esta misma base se establece el sistema de salarios.

- IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION. Se estimula moralmente a los mejores trabajadores con condecoraciones, medallas y otros distintivos. Se otorga el título de Héroe del Trabajo a los que destacan de modo particular.

La empresa soviética depende mucho de la planeación econó

mica, por lo que es necesario aclarar previamente cual es la estructura general bajo la que funciona la empresa socialista.

#### FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA PRODUCTIVO -

a. Estructura general o consejo de ministros. La base o estructura del sistema actual descansa sobre el consejo de ministros, órgano que decide y coordina todo el plan a seguir. Cada ministerio tiene una función específica y muy relacionada con las funciones de las empresas o industrias.

b. Autogestión financiera (autorentable). En la actualidad, las empresas e industrias soviéticas se guían bajo el principio de autogestión financiera, esto quiere decir que cada organización debe ser (aunque en realidad no lo sea) financieramente rentable .

c. Estructura de la empresa soviética. La industria soviética por ejemplo, tiene una jerarquía de autoridad definida ; primero están los directores generales de la empresa, después los directores de áreas funcionales, debajo los jefes de departamento o de taller y contramaestres. El responsable de un área funcional no sólo depende del director de la empresa, sino que tienen una constante relación con el ministerio de su área.

Las principales áreas de la empresa soviética son :

- TECNICA (investigación y mantenimiento); operativa o de producción.
- SERVICIO ECONOMICO (finanzas, contabilidad, presupuestos).
- RELACIONES ECONOMICAS EXTERIORES (comercialización-ventas-distribución-publicidad-compras).
- TRABAJOS Y SERVICIOS AL PERSONAL (administración de personal- o recursos humanos como nosotros lo conocemos)

d. *Dirección de las empresas soviéticas.* El director es la persona de confianza del estado soviético, el jefe único que responde de los resultados de la actividad de la empresa. Traza las vías y métodos para el cumplimiento de las tareas del plan económico a ellas encomendadas, asegura su abastecimiento de los materiales y maquinaria, organiza el trabajo en la producción, dirige la elaboración del plan y la aplicación de la técnica y la tecnología.

e. *Áreas funcionales en la empresa soviética.* Las empresas rusas actualmente están organizadas (fundamentalmente) en cinco áreas principales de trabajo, ellas son :

- *Dirección Técnica*
- *Dirección operativa de la producción*
- *Dirección de servicio económico*
- *Dirección de servicio de relaciones económicas en el exterior*
- *Dirección de servicio de cuadros y atención al personal.*

Estas áreas corresponden a las que nosotros conocemos como:

- *Dirección de investigación y desarrollo*
- *Dirección de producción*
- *Dirección de Finanzas*
- *Dirección de compras y comercialización*
- *Dirección de personal.*

Como se puede apreciar la división de las funciones de la empresa soviética es casi igual a la nuestra,

#### D. GUSHIANT.

De origen ruso. Su obra "Organización y gestión", es una antología del pensamiento administrativo, con un análisis crítico del autor, abarca desde Taylor y Fayol hasta nuestros días.

Desarrolla su obra bajo un análisis histórico, y lo hace de la siguiente forma :

- Analiza el fenómeno administrativo en la sociedad socialista, haciendo una comparación con el fenómeno en países capitalistas. En esta parte de su obra, tiene una marcada tendencia ideológica, defendiendo (lógicamente) el sistema socialista.

- Analiza la escuela clásica de la administración en forma equilibrada y científica, principalmente las aportaciones de Taylor, Fayol, Gulick-Urwick y Max Weber. Recalca la importancia de Henry Fayol.

- Analiza la escuela de las relaciones humanas, tratando a Mary Parker, a Elton Mayo y seguidores.

- Analiza una corriente que denomina "Escuela Empírica", dice que le llama empírica por la diversidad de corrientes y criterios y porque una parte ponderable de sus representantes está formada por consultores de empresas, presidentes y vicepresidentes de compañías. Esta escuela, dice, tiene aspectos muy pragmáticos basándose en la experiencia.

- Analiza la escuela de los sistemas sociales y la estructuralista; estudia a Chester Bernard, Talcott Parsons, Amitai Etzioni, Rober Dubin, entre otros.

Posteriormente analiza la escuela cuantitativa con bastante co

*nocimiento técnico. La llama "Escuela Nueva" ubicando aquí las corrientes Matemáticas y Financieras para la toma de decisiones y programación. Desarrolla esencialmente las técnicas de la investigación de operaciones, camino crítico, informática, etc.*

*En su libro demuestra conocimiento de la teoría administrativa, es defensor de todo lo racional de la administración.*

## EL CASO MEXICANO -

## 1. MANIFESTACION EN IMPACTO DE LAS DIVERSAS ESCUELAS EN MEXICO -

Los diversos impactos manifestados por las corrientes por las que ha pasado la administración como disciplina de estudio se han visto reflejados en :

- La formación de los teóricos de la administración en México debido que estos han sido influenciados por alguna de las escuelas administrativas.

- La imitación de modelos administrativos extranjeros, con el fin de comprobar la bondad de los resultados que garantizan cada una de las tendencias estudiadas.

- La variedad de cursos, seminarios y conferencias con temas administrativos, que actualmente se imparten en los círculos empresariales mexicanos.

- La aplicación de teorías administrativas sólo en las grandes empresas, las cuales tienen los recursos necesarios para aplicar los sistemas que demanda la administración científica, así como la humanista y la estructuralista.

## 2. LOS PRINCIPALES AUTORES MEXICANOS -

Son muy pocos los autores que han escrito en México. Los más leídos son :

AGUSTIN REYES PONCE.

Destaca la personalidad del maestro Agustín Reyes P., pio-

nero en la enseñanza, como autor de libros sobre administración. Fue director y profesor de diversas Universidades en México.

Entre sus obras más sobresalientes tenemos :

- a. Administración de Empresas
- b. Administración de Personal
- c. Administración por Objetivos
- d. Análisis de puestos.

También fue consultor de muchas empresas.

Su obra es muy didáctica. Podemos considerar que sigue la escuela clásica o científica de Taylor y Fayol, con notables influencias de autores norteamericanos como Koontz, O'Donnell, O'Diorne, Terry y Urwick principalmente.

Define a la administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social.

El desarrollo de su obra "Administración de Empresas" la realiza bajo el enfoque del proceso administrativo y que, para el autor consiste en :

**PREVISION.** Elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

**PLANEACION.** Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo,

La secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de recursos necesarios para su realización.

**ORGANIZACION.** Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir : las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

**INTEGRACION.** Obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

**DIRECCION.** Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

**CONTROL.** Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados con el fin de saber si se han obtenido lo que se esperaba. Corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Nos dice que el Proceso Administrativo tiene dos etapas : una mecánica y otra dinámica.

Agustín Reyes Ponce tiene un indudable mérito: el haber sido el primer teórico en México. Sus bases sólidas y muy didácticas. Escribió su obra para sembrar inquietud en un medio que no tenía la suficiente estructura teórico académica.



**ISAAC GUZMAN VALDIVIA.**

Es otro de los pocos autores mexicanos que ha influido mucho en nuestros profesionales; él, al igual que Reyes Ponce, - fué pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración en la Universidad Iberoamericana.

Algunas de sus obras :

- a. La ciencia de la administración
- b. Problemas de la administración de empresas
- c. Reflexiones sobre la administración
- d. Sociología Industrial.

Reitera y refuerza las teorías de Reyes Ponce, aunque se preocupa más por lo que debe ser la administración y la conducta del administrador frente a la organización formal e informal

Para él, la administración es una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos.

Su teoría administrativa está desarrollada bajo un enfoque sociológico pero a partir del Proceso Administrativo, el que divide en :

1. PLANEACION
2. ORGANIZACION
3. INTEGRACION
4. DIRECCION
5. CONTROL.

**JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.**

Fue Director de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

Fue el primero en México en escribir una obra referente a -  
 Administración : " El proceso Administrativo " , posteriormente  
 escribió " Auditoría Administrativa " y un texto programado de-  
 nominado " Introducción a la Administración " . Siendo estos sus  
 principales libros .

Sus obras se difundieron mucho en la época en que fue direc-  
 tor, además de que en ellas rompe con los esquemas tradicionales  
 de los estudios de la Administración y del Proceso Administrati-  
 vo en México, al que dividió en tres partes :

1. Planeación
2. Integración
3. Control

Define a la Administración como una ciencia social que per-  
 sigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de  
 una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado .

FRANCISCO LARIS CASTILLAS .

Contador Público y Lic. en Administración de Empresas, gra-  
 duado en Harvard en Ciencias Administrativas . En su obra princi-  
 pal " Administración Integral " desarrolla a la Administración -  
 desde su etapa empírica, mencionando a la Iglesia como una de -  
 las primeras en adoptar principios administrativos, hasta su eta-  
 pa científica donde nos expone los principios de Taylor y Fayol .

Al llegar a lo referente al desarrollo de la Administración  
 en México, la analiza dentro de la colonia estudiando el sistema  
 de gobierno y la estructura del régimen del Virreinato, en donde  
 al tener una legislación y reglamentos reguladores de las activi-  
 dades de producción, artesanal y otras, se estaba administrando .

### 3. INFLUENCIA DE AUTORES ACTUALES EN EL MEDIO -

La influencia que han tenido en el medio los principios esbozados por autores mexicanos, ha sido determinante para normar los criterios de lo que es la Administración y para lo que nos es útil en términos generales. Esta influencia es académica porque sus obras son obligatorias para todo administrador.

Una influencia negativa es que ninguno de los autores ha ex puesto en sus obras la realidad que le espera al estudiante de Administración, es decir, la práctica; y cuando se enfrenta al campo profesional, se decepciona y desespera, por lo que no apli ca todos sus conocimientos.

### 4. APLICACION EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS -

Al término de la licenciatura poseemos conocimientos genera les de todas y cada una de las áreas que intervienen en un organismo social funcional, y somos capaces de enfrentarnos al campo profesional, en donde nos damos cuenta realmente de lo que son las grandes industrias y nuestras perspectivas dentro de ellas. Es recomendable empezar a trabajar desde los primeros semestres.

En México tenemos una serie de situaciones que afectan al administrador profesional:

a. En las grandes empresas, el administrador entra a ocupar un puesto, es decir, llega a la empresa solamente a cumplir ciertas funciones ya establecidas y a las cuales tiene que sujetarse, en algunas el campo de acción creativo es reducido porque los cambios y modificaciones a los sistemas de la empresa provienen de las matices extranjeras.

b. En la pequeña y mediana empresa, cuyo director es dueño casi siempre de la misma, el administrador se encuentra con el problema de que aunque su margen de creatividad es mayor, ya que en éstas no existen sistemas, procedimientos, etc., los directores o dueños son reacios al cambio, por lo que no aceptan fácilmente innovaciones en la forma de manejar sus empresas, buscando en el administrador un jefe de personal, de ventas, etc., y no un coordinador de todas estas actividades, que ayude a la empresa a contrarrestar el cambio mediante innovaciones en los viejos sistemas, procedimientos, etc.

c. En el sector público, el administrador, por las características en México, se ve imposibilitado de aplicar prácticamente sus conocimientos, ya que las decisiones más administrativas tienen que ser políticas.

Se puede decir que la dificultad para que el administrador aplique sus conocimientos en la empresa mexicana, estriba en la distorsión que se le ha dado al concepto del administrador, y - que la solución está en una mejor formación académica combinada con una actuación práctica constante, de tal forma que proyectemos como imagen al administrador, la de coordinadores de todos - los elementos de la empresa, cuyas decisiones no sólo afectan a ésta sino a todo el contexto en el que se desarrollen.

Recomendaciones para lograr una mayor aplicación de los conocimientos de nuestra carrera en las empresas nacionales :

A. Elegir a conciencia el área que más le agrade, se le facilite y piense trabajar, dedicándose por completo a adquirir mayor

preparación en la misma.

B. Innovar constantemente, pero lo que es más importante, saber vender dichas innovaciones, de tal forma que sean aceptadas y puestas en práctica.

C. Analizar la trascendencia de cada decisión, para que sus efectos, además de que logren el objetivo no tengan consecuencia negativas en ningún elemento que haya intervenido en dicha decisión (ser éticos).

D. Tomar en cuenta todas las teorías expuestas en el presente trabajo, a fin de tener una visión integral de lo que es la Administración en la actualidad.

E. Llevar a cabo el proceso administrativo en todas y en cada una de las actividades que se tengan que realizar, debido a la contabilidad de los resultados así logrados.

## NECESIDAD DE UN NUEVO PLANTEAMIENTO DE LA ADMINISTRACION -

Las perspectivas de la administración son los caminos y lineamientos más importantes por los cuales podemos desarrollar una teoría administrativa adecuada a las condiciones específicas de desarrollo social, político, cultural y económico de nuestro país. El no pretender dar una respuesta, una solución, no implica evadir la responsabilidad que como administradores profesionales tenemos para el desarrollo general de México. Simplemente estamos convencidos de que falta un largo trecho para que podamos hablar de una teoría administrativa propia.

### 1. FACTORES A CONSIDERAR -

La administración surge como una necesidad para aumentar la eficiencia y con ello las utilidades en la empresa comercial e industrial. La administración obedece en su desarrollo a objetivos planteados por la gerencia, por los dueños. De esta manera, la administración analiza objetivamente. Y, a través de su desarrollo histórico, es y ha sido un elemento importante para una mayor explotación del hombre en su labor productiva. Tenemos que tomar plena conciencia de esta situación objetiva, a fin de entender la dimensión de nuestra responsabilidad social y tener mayor claridad en nuestra actuación profesional.

Otro factor es la paulatina situación de sustitución de los medios autoritarios para tener control de las organizaciones y las nuevas teorías o proposiciones acerca de medios y métodos más

sutiles. Me refiero al fenómeno de la manipulación. Con la elaboración de estas técnicas de manipulación que convierte a la administración en uno de los más terribles métodos para el sostenimiento, la represión y la lucha del hombre contra el hombre.

La función administrativa al ejercerse en un medio social, - necesita conocer los marcos establecidos en los aspectos económicos, legales, políticos y éticos, para una óptima eficiencia en - el logro de objetivos, se deberá recurrir al conocimiento de las disciplinas contables y financieras, estadísticas, comerciales y en general, conocer todo avance científico y tecnológico.

La administración es tan amplia que implica el tener conocimientos generales sobre las diversas disciplinas, aun cuando técnicamente quienes la ejercen se especialicen en una sola materia.

## 2. ESTRUCTURAS AUTOCTONAS -

Debido a la extensión geográfica de nuestro país y a sus variadas zonas climatológicas, cuenta con una gran variedad de grupos étnicos.

Todos ó muchos de estos grupos viven de la agricultura y siguen conservando sus costumbres. Usan el español en sus tratos comerciales, pero en el seno de la familia y de la comunidad indígena, es obligado el uso de la lengua de origen, incluso hay personas o familias enteras que no hablan español.

Su vestido distintivo de más importancia es adaptado para cada región y lo mismo en el femenino que en el traje masculino.

Sus trajes son profusamente adornados y llenos de detalles -

significativos que en algunos casos permite distinguir a un hombre soltero de un casado, ó bien a un joven de un adulto, y sobre todo diferencias muy marcadas que pregonan la jerarquía que ocupa el individuo dentro de la comunidad.

#### GRUPOS ÉTNICOS :

- Chamula (Altos de Chiapas)
- Lacandón (Selva Alta de Chiapas)
- Zinacanteco (Altos de Chiapas)
- Yaqui (Sonora)
- Mayo (Sonora)
- Seri (Sonora)
- Huichol (Jalisco y Nayarit)
- Tarahumara (Chihuahua)
- Tarasco (Michoacán)
- Mixteca - Mulata (Veracruz)
- Otomí - Valle (Valle del Mezquital)
- Otomí - Sierra (Sierra Norte de Puebla)
- Tehuana (Istmo de Tehuantepec)
- Maya ó Mestiza (Yucatán)
- Trique (Sierra de Guerrero)
- Mixteca (Oaxaca)

### 3. SUB-EMPLEO Y DESOCUPACIÓN -

Como base, nuestro país tiene una de las tasas de crecimiento demográfico más altas del mundo [3.6%]. La composición de su población muestra un sector de gente joven enorme, en el cual el



72% es menor de 30 años. De su población total sólo una tercera parte es económicamente activa y el resto se localiza en las actividades primarias. Todo lo anterior se traduce en crear nuevas fuentes de trabajo, que absorban a la creciente población que demanda empleo y que son alrededor de 600,000 plazas anuales, sin embargo la solución no parece estar a la vista y el problema no solo se ha detenido, sino que acusa síntomas cada vez más alarmantes.

Lo anterior significa un reto para el administrador ya que este problema le atañe directamente, el sentirse ajeno sería admitir la incapacidad de sostener su categoría universitaria.

#### 4. TECNOLOGIA -

La tecnología es uno de los factores que condicionan más fuertemente la vida actual de las fábricas y negocios. El incremento de la tecnología administrativa, alcanzará grados insospechados, por esto, el administrador deberá mantener un ritmo de estudio permanente, conjugando la investigación y el espíritu de innovación.

Para esto se requiere de una sólida formación técnica fundamentada en el método científico y una actitud de búsqueda e iniciativa constante. Una de las tareas fundamentales será la de adaptar las técnicas a las características propias. Otra será la innovación para llegar finalmente a una etapa de creación auténtica.

El conocimiento administrativo encuentra su origen en la práctica y experiencia cotidiana, le corresponde al administrador

recopilar estas experiencias, analizarlas, evaluarlas y estructurarlas técnicamente para el avance de su disciplina.

#### 5. RELACIONES DE DEPENDENCIA -

Los mecanismos de dependencia han venido variando desde tiempo atrás, abarcan desde el dominio político y económico hasta la dependencia tecnológica e ideológica. Esto quiere decir que la dependencia política se robustece y afianza en función de los otros restantes.

Considero que la alternativa es una administración que libere al hombre y que se comprometa con los intereses más trascendentes de la sociedad y por tanto colabore a su independencia.

#### 6. PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD -

Como se ha analizado, la administración es un instrumento - que surge para agilizar, racionalizar y aumentar la productividad, En el mundo moderno es indispensable no solamente en la empresa e industria, sino en todo tipo de organización, sin embargo, el papel que desempeña dentro de las organizaciones productivas es de suma importancia, ya que los complejos procesos y relaciones que se producen en la industria moderna hacen necesario organizar socialmente todo el trabajo.

La administración moderna, de hecho, es indispensable en todo tipo de sociedad, ya que el problema del mundo actual no es - producir un poco más o un poco menos o dar más o menos utilidades al dueño de la misma, el problema del mundo actual es producir cada vez más bienes y servicios que vengan a satisfacer a las grandes masas que actualmente se encuentran marginadas a todo el pro-

ceso de desarrollo.

La Productividad es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.

#### 7. NECESIDAD DE LA PARTICIPACION -

Las más avanzadas escuelas dentro de los E. U. ya comienzan a tener en cuenta el elemento de la participación en las organizaciones como una de las principales motivaciones para lograr la satisfacción del obrero y del empleado.

La participación significa en sí la posibilidad del hombre - de organizarse libremente, siendo la organización por excelencia aquella donde él produce, donde pasa la mayor parte de su tiempo, es un problema que va más allá de fijar simples objetivos secundarios superficiales. La participación es el problema del hombre moderno; es liberar al hombre de su esclavitud, de la explotación - del hombre por el hombre.

#### 8. LA REALIDAD SOCIAL -

Es insoslayable después del análisis que se ha desarrollado, acentuar el carácter claramente social que tiene la administración como disciplina, convirtiéndose en uno de los instrumentos - más importantes para la organización de las actividades sociales del hombre, de cualquier índole; económica, política o cultural.

La administración se encuentra en una dimensión diferente, - que trasciende el sentido pragmático que le han dado las diferentes escuelas. Es una de las técnicas que rigen la vida social del

hombre y, como tal, su situación dentro de las ciencias sociales es indiscutible; encontrando su origen y su contexto de ampliación dentro de las ciencias sociales y se nutre de los conceptos sociológicos, psicológicos, económicos, políticos y culturales, - para ampliar posteriormente las técnicas desarrolladas en la organización del hombre.

BIBLIOGRAFIA BASICA -

- " Orígenes y perspectivas de La Administración ".  
Ríos Szalau, Adalberto y Paniagua A. Andres.
- " Introducción a La Administración ".  
Fernandez Arena José Antonio.
- " Apuntes de apoyo para la materia de Introducción a La -  
Administración ".  
García Medrano M. y Rincón S. Rafael.
- " Principios de Administración ".  
Reyes Ponce Agustín.
- " Actas y Documentos Pontíficos ".  
Carta Encíclica de su Santidad el Papa PABLO XI.
- " Lecturas de Administración " Vol. I.  
Facultad de Contaduría y Administración. U.N.A.M.
- " Administración I ".  
Hernandez y Rodríguez Sergio. U.N.A.M.