



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

28, No 150

**Panorama general de la administración**

**Seminario de investigación administrativa**

que para obtener el título de  
Licenciada en Administración

**P R E S E N T A**

**Lorena Olivia Mayén Arce**

**Director**

**C.**

**P.**

**del**

**Francisco**

**seminario:**

**Perea**

**México, D. F.**

**1982**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## Introducción

El hombre para resolver sus problemas, siempre ha buscado la ayuda de los demás; así conforme ha evolucionado a través del tiempo, ha aumentado sus relaciones organizacionales, haciéndolas más complejas. Por tanto, los profesionales de la administración deben comprender y estudiar las enti  
dades en las cuales actúan, a fin de contribuir a su mejor de-  
sarrollo.

El objeto de este seminario de investigación es precisamente, evidenciar la importancia que tiene la administración para la sociedad.

Es conveniente, para los que de una u otra manera nos relacionamos con la administración, conocer su importancia dentro de los organismos, porque de su correcta aplicación depende nuestra vida profesional y personal y, desde un punto de vista más amplio, el futuro de nuestro país. Por estas razones debemos considerarla como un instrumento con fines humanistas.

Panorama general de la administración, es el título de esta investigación, donde se expone el origen y la evolución pau  
latina que se ha dado en la administración y el ámbito actual - en que se desarrolla el administrador; su propósito es proporcionarle la posibilidad de determinar sus perspectivas y en fun

ción de ellas comprometerse y cuadyuvar a su logro en su actividad diaria.

Este análisis sirve también de una orientación para las personas que se interesen en estudiar la carrera de administración, con el fin de que tengan una idea de las condiciones presentes y futuras a las que se enfrentarían como profesionales.

El presente trabajo consta de cinco capítulos, en los que se pretende mostrar en forma sintética y con objetividad un panorama general de la administración.

En el capítulo I, se mencionan los antecedentes históricos de la administración, se presenta su definición, se determinan su importancia, sus características, y sus funciones, así como se ofrece el panorama general de la administración del profesor Francisco Perea. Todo ello nos proporciona una idea objetiva de la situación histórica y nos sitúa dentro de un marco administrativo.

En el capítulo II, se presenta un análisis de los sectores público y privado, áreas en las que se desarrolla el licenciado en administración y su campo concreto de acción. Estos sectores son en los que se apoya la sociedad para proporcionar los productos y/o servicios que la población requiere.

En el capítulo III, se exponen los instrumentos de que se vale el profesional de la administración para la coordina--

ción de los recursos de un organismo social. Se presenta el proceso administrativo como el instrumento más general e importante, ya que muchos autores consideran a la administración como la aplicación de dicho proceso, éste debe ir acompañado siempre, como complemento, del proceso de investigación, considerado como base de la administración científica.

El capítulo IV se refiere a la profesionalización de la administración en México, también se presenta el perfil del licenciado en administración, proyección social y objetivos académicos, los que deben actualizarse constantemente.

El capítulo V señala las perspectivas de la administración para los próximos años, cuestión importante para los profesionales, ya que su desarrollo debe guardar relación con las necesidades de expansión y crecimiento de la población.

Hago hincapié en que este seminario de investigación no pretende ser definitivo ni exhaustivo, sino ayudar a la mejor comprensión de la ciencia administrativa, es limitado en cuanto que se trata de una investigación documental sobre un tema extenso.

Para concluir quiero expresar nuevamente mi deseo de que el presente seminario sea de interés y utilidad tanto para los profesionales de la administración como para todas aquellas personas que se interesan en los problemas sociales.

L.O.M.A.

Ciudad Universitaria, D.F., agosto de 1982.

## Índice

	Página.
Introducción .....	V
Metodología básica: El proceso de esta investigación.	X
<b>Capítulo I</b>	
<b>La administración</b>	
1.1 Antecedentes históricos .....	2
1.2 Definición e importancia .....	7
1.3 Características .....	10
1.4 Funciones .....	11
1.5 Panorama general de la administración .....	12
<b>Capítulo II</b>	
<b>Sectores administrativos de desarrollo</b>	
II.1 Sector público .....	17
II.2 Sector privado .....	25
II.3 Situación del campo de trabajo .....	32
<b>Capítulo III</b>	
<b>Instrumentos administrativos</b>	
III.1 Proceso administrativo .....	38
III.1.1 Previsión .....	42
III.1.2 Planeación .....	44
III.1.3 Organización .....	51
III.1.4 Integración .....	55
III.1.5 Dirección .....	55
III.1.6 Control .....	59
III.2 Proceso de investigación .....	63
<b>Capítulo IV</b>	
<b>El licenciado en administración</b>	
IV.1 Surgimiento de la carrera en México .....	67
IV.2 Perfil .....	70
IV.3 Objetivos generales de la carrera .....	74
IV.4 Proyección social .....	77

Capítulo V  
Perspectivas de la administración

V.1 Modelo administrativo propio .....	82
V.2 El futuro administrador .....	86
Conclusiones .....	89
Recomendaciones .....	94
Bibliografía .....	96



**Metodología básica:**

**El proceso de esta investigación**

El presente seminario de investigación: Panorama general de la administración, siguió un proceso de investigación de siete etapas:

**Primera: Diseño de la investigación**

**Segunda: Recopilación de información**

**Tercera: Clasificación u ordenamiento de la información**

**Cuarta: Análisis e interpretación de la información**

**Quinta: Redacción de la obra**

**Sexta: Revisión y crítica del manuscrito**

**Septima: Presentación final de la obra .**

Se hará hincapié, como es debido, en la expresión de la primera etapa.

---

### **Primera etapa: Diseño de la investigación**

---

- a) Selección del tema
1. Es de interés para la investigadora.
  2. Existe bibliografía básica.
  3. La investigadora tiene ciertos conocimientos sobre el tema.
  4. Reúne los requisitos de relevancia profesional y de relevancia contemporánea.

5. Es posible hacer un guión preliminar.

b) Tipo de investigación

1. Investigación documental.

2. La disertación (el examen detallado de los temas y subtemas) constituirá, por sí misma, el trabajo de investigación documental.

3. Se recurrirá principalmente a fuentes indirectas (es decir, a fuentes que no son originales, de primera mano o directas).

4. Se obtendrá un trabajo de divulgación (o sea, no popular ni tampoco científico).

5. El tema de estudio es de carácter informativo, donde se emitirá un juicio personal sobre el tema tratado.

c) Objetivos

1. Acreditar la prueba escrita del examen profesional.

2. Presentar un marco administrativo.

3. Analizar los sectores del campo de acción del profesional de la administración.

4. Estudiar los principales instrumentos de la administración.
5. Analizar el perfil del licenciado en administración.
6. Presentar las expectativas de la administración.

d) **Proposiciones conceptuales**

1. La administración ha experimentado un crecimiento notable, lo que plantea realizar un análisis al respecto.
2. La profesión se justifica, ya que satisface necesidades que deben controlarse y disciplinarse. Sus aportaciones son de importancia social.
3. La administración es un instrumento a través del cual el hombre se organiza socialmente. El número de sus limitaciones es menor que el de sus alcances.

e) **Advertencia**

1. El presente seminario no pretende agotar el tema, ni cubrir todos los aspectos de la administración,

es sólo una semblanza de la administración.

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| f) Tiempo y lugar de trabajo | 1. De octubre de 1981 a agosto de 1982.   |
| Asesor                       | Domicilio particular.<br>C.P. Francisco Perea (Jefe del Centro de Investigación de la FCA-UNAM) |

### Segunda etapa: Recopilación de información

La labor de recopilación de datos abarcó libros, suplementos, artículos de revista, folletos y tesis profesionales.

La pesquisa se hizo en las bibliotecas de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México y del Colegio de Licenciados en Administración.

### Tercera etapa: Clasificación u ordenamiento de la información

El material informativo obtenido se concentró en carpetas y se clasificó de acuerdo con los temas y subtemas del guión preliminar; al término de éste, se evaluó cuantitativamente el material disponible para cada capítulo.

---

#### Cuarta etapa: Análisis e interpretación de la información

---

Se evaluó cualitativamente el material recopilado. Se reflexionó, y se escribió el propósito de cada capítulo. Se--ajustaron diversos juicios y otros se reafirmaron en su expresión primera. Se tomó nota de ideas-claves en la orientación general del seminario. Se trató de llegar a asociaciones novedosas de ideas o de lograr afirmaciones imaginativas originales.

---

#### Quinta etapa: Redacción de la obra

---

La redacción de cada capítulo exigió repasar todo el material disponible y a las ideas directrices. Se hicieron los ajustes que requirió el guión preliminar y éste se convirtió en el índice definitivo. Con base en el diseño de la investigación, en el material informativo y en el índice se procedió al desarrollo del seminario. Se aclararon algunos conceptos. Se cuidó la calidad de la expresión escrita. Se obtuvo un borrador-que fue corregido, copiado a máquina y engargolado.

---

Sexta etapa: Revisión y crítica

---

El asesor, en el tiempo a que se refiere el inciso-- f de la primera etapa de este proceso de investigación, emitió sus juicios y recomendó a la autora que hiciera modificaciones de diferente naturaleza a su trabajo. La revisión y -- crítica fueron capitulares (cada capítulo tuvo, en su momento, un cierto carácter de entidad autónoma), luego globales, relativas al conjunto de temas y subtemas de la obra.

El mecanuscrito pasó a corrección de estilo, se realizaron los cambios de forma recomendados y posteriormente, recibió la aprobación del asesor.

---

Septima etapa: Presentación final de la obra

---

El seminario fue mecanografiado en su versión definitiva. Se eligió el tipo de impresión offset. Se reprodujo en-- cincuenta ejemplares y se encuadernó en rústica.

La autora entregó su seminario a la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM en el número reglamentario de ejemplares y quedó en espera de la prueba oral de su examen profesional.

## Apoyos Metodológicos:

PEREA, Francisco, Sesiones de dirección de seminario de investigación administrativa. Centro de Investigación de la FCA-UNAM. México, periodo lectivo del 26 de octubre de 1981 al 4 de septiembre de 1982.

ROMÁN Enríquez, Beatriz, La gestión diplomática de Genaro Estrada. Tesis para obtener el título de Licenciada en Relaciones Internacionales. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. México, 1981.



Capítulo I  
La administración

## I.1 Antecedentes históricos

La administración nace con el hombre inteligente que realiza acciones de grupo, para alcanzar una meta propuesta.- La unión de esfuerzos para lograr un objetivo común inició - las bases de una acción coordinada.

La administración ha estado presente desde los tiempos más remotos, siendo entonces formas rudimentarias de administración.

El proceso histórico evolucionó la administración hasta que ésta se convirtió en consciente, sistemática y democrática, en sus más amplias concepciones conforme se modificaron la misma inteligencia y las consecuentes necesidades del hombre. Esta creció hasta convertirse en parte importantísima de la sociedad.

Se ha demostrado que en muchos pueblos y civilizaciones existía la administración, especialmente en lo que se refiere a organizaciones militares y de gobierno.

En Egipto, ya para el año 2000 a.C., tenían conocimiento de procedimientos administrativos, definidos y sistemáticos, ya que la construcción de la gran pirámide, considerada como una de las siete maravillas del mundo, sólo puede explicarse mediante la existencia de notables ingenieros y administradores que coordinaron con gran eficiencia numerosos grupos humanos.

En China existen múltiples vestigios de administración. En el año 500 a. C. aproximadamente, el sabio Confucio, -- define las bases de administración pública, destacando en ellas la importancia del elemento humano.

En Grecia, Sócrates, Platón, Aristóteles, Pericles, - etcétera, abordaron temas administrativos, sus teorías aún -- prevalecen.

En América, particularmente en lo que ahora es Mé- xico, tenemos antecedentes administrativos en las diversas cul- turas indígenas, cuyos gobernantes condujeron a sus pueblos a un mayor nivel de vida, evolucionando según su grado de cultu- ra y civilización.

La Edad Media (del siglo V a mediados del siglo XV- d. C.) se caracterizó por las formas descentralizadas de go- - bierno y por una marcada desigualdad social, las clases socia- les estaban muy distantes entre sí. El feudalismo aparece en la segunda mitad de la Edad Media (del siglo XI al siglo XV- d. C.), después de la caída del Imperio Romano de Occidente; con el feudalismo el Imperio se fraccionó en varios feudos, -- bajo el dominio de un señor, al cual los vasallos debían abso- luta obediencia. Por consecuencia durante varios siglos Euro- pa quedó fraccionada en pequeños territorios independientes. -- En este período existe una separación definitiva entre el traba- jo artesanal y el trabajo de la tierra.

El feudalismo se caracterizó porque hubo un progreso del trabajo agrícola e industrial y por la expansión del comercio, que da origen a la formación de ciudades. Con el comercio se extiende el uso del dinero y aparece la burguesía y el proletariado, al surgir el capital se necesita de trabajadores libres para las fábricas por lo cual se derriba el feudalismo. Todos estos cambios prepararon el paso al establecimiento del capitalismo mercantil, después de las Cruzadas y el Renacimiento.

La Iglesia Católica es una de las instituciones más antiguas, a través de los siglos ha alcanzado un gran desarrollo y por ello ha puesto en práctica técnicas administrativas que le permiten manejar su compleja estructura.

En las sociedades antiguas no existía una administración profesional porque se regían por el derecho y sus organismos no tenían competencia.

La administración moderna podría decirse que nace en Inglaterra y después en los Estados Unidos de Norteamérica, en Alemania, en Francia y en otros países de Europa Occidental cuando surgen organismos muy complejos debidos a la Revolución Industrial de mediados del siglo XVIII.

En unos cuantos decenios se modificaron casi en su totalidad, los sistemas de producción existentes, surgen innovaciones tanto técnicas como financieras, que tuvieron repercu-

siones no sólo industriales sino sociales, culturales, económicas, intelectuales y políticas.

La forma de producción previa a la Revolución Industrial fue la gremial; los gremios se unificaban por ramas de producción.

Hubo una sustitución de la fuerza y de las herramientas manuales por la máquina hiladora, esta mecanización desplaza al hombre de su trabajo; es decir, creó un gran desempleo de mano de obra.

Asimismo, estos adelantos técnicos permitieron un -- desarrollo acelerado en lo que se refiere a infraestructura; es decir se construyeron caminos, líneas de ferrocarril, puentes, se ampliaron las comunicaciones marftimas, fluviales, etcétera, que incrementaron el comercio.

Se propició una industrialización acelerada: la industria familiar desaparece para dar paso a las grandes organizaciones del capitalismo.

La clase capitalista o burguesa organiza a los obreros en forma estricta, las jornadas de trabajo eran muy largas, - se empleaban de preferencia mujeres y niños, por considerar que era más fácil dominarlos, haciéndolos trabajar en condiciones infrahumanas.

Toda esta situación propició el descontento general y-- empezaron a manifestar su desacuerdo con el sistema imperante

te debido a la industrialización, sistema en que el hombre-- es explotado por el hombre.

Entre las principales figuras que crearon estas reacciones socialistas pueden mencionarse a: Robert Owen, Augusto Blanqui, Lammenais, Cabet, Bebeuf, Henri de Saint Simon, Charles Fourier. Sin embargo, fue Carlos Marx quien analizó e interpretó la lucha de clases, Marx es la expresión de los intereses organizados de la clase proletaria y define los principios de socialismo científico como el instrumento de las masas para el logro de su emancipación económica y política.

La Iglesia Católica también manifiesta su desacuerdo con esa situación de explotación en varias encíclicas; las más importantes son la "Rerum Novarum", "Mater et Magistra", "Cuadragésimo Anno" y "Popolorum Progressio", es ellas define su posición con respecto al problema social y sienta las bases para una mejor relación patrón-trabajador.

Todas estas corrientes lograron finalmente colocar al trabajador en una mejor posición, protegiendolo de la voracidad y la crueldad de los patrones, existiendo desde luego --- excepciones.

Con la anterior transformación, los países industrializados han hecho legislaciones sobre todos los niveles de la acción productora, elevando poco a poco el nivel de vida de -

los trabajadores, desarrollándose la higiene y seguridad social, la educación popular y otras obras públicas, propiciando una participación de los trabajadores y fomentando el auge de todos los factores de la economía nacional. Las empresas tienen que enfrentarse a una serie de problemas cuya solución reclama el perfeccionamiento de las técnicas administrativas con base en el método científico.

## I .2 Definición e importancia

El empleo de la palabra administración ha sido muy-variable, por lo que dar una definición exacta no es fácil, ya que puede restarse importancia o destacar aspectos en forma-equivocada.

Sin embargo, se deducen sus elementos básicos analizando las más importantes definiciones dadas por los principales autores que tratan el tema:

Henry Fayol:

"Administrar es prever, coordinar organizar, mandar, coordinar, y-controlar".

J.A. Fernández Arena:

"Es la ciencia social, que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo hu-

mano coordinado."

W. Jiménez Castro:

"Administración es una ciencia-social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr."

Koontz y O'Donnell:

Consideran a la administración-- como "La dirección de un organismo social y su efectividad de alcanzar sus objetivos, fundada-- en la habilidad de conducir a sus integrantes."

William J. McLarry:

"Administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, máquinas, métodos-- y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa"

A. Reyes Ponce:

"Es el conjunto sistemático de re



glas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."

F. Tannenbaum:

"El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consecuentemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

George R. Terry:

"La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos".

Cuando se analizan las definiciones anteriores, se infiere que al hablar de administración debe pensarse en el ser humano. Se destaca la colaboración social consciente y sistemática, que mediante la aplicación de un proceso administrativo logrará la consecución de un fin.

De lo anterior se deduce que:

**Administración:** Es la ciencia social que a través de la adecuada coordinación de los recursos humanos, técnicos y materiales pretende el logro óptimo de los objetivos de un organismo social.

La importancia de la administración estriba en que se da donde quiera que exista un organismo social, tanto en empresas públicas y privadas como en organismos de interés social, con objetivos determinados que lograrán únicamente mediante una administración efectiva de los recursos con que cuenta; su aplicación dependerá de la complejidad de cada organismo.

En las grandes empresas por su dimensión y complejidad es evidente que se aplicará una administración técnica, — en tanto en las empresas medianas y pequeñas se utilizará la administración para incrementar la competencia.

El éxito de las organizaciones depende, directa o indirectamente, de una buena administración.

### 1.3 Características

a) **Universalidad:** La administración existe en todos

los organismos sociales, de naturaleza permanente, que persiguen un objetivo común, ya sea éste político, económico, educativo, científico, religioso, artístico o de cualquier índole. Los principios esenciales de los diferentes tipos de administración serán los mismos, con variantes fortuitas.

b) **Particularidad:** El fenómeno administrativo es específico y diferente a los demás (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etcétera.).

c) **Homogeneidad:** Los diversos elementos de la organización deben estar relacionados entre sí armónicamente, en sus distintos grados y modalidades; es necesario que se establezca la unidad del orden. Deben contribuir en todo a pesar de su multiplicidad y su diversidad.

d) **Sistematización:** En las diversas etapas y principios del fenómeno administrativo deben aplicarse en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos, al prever, organizar, integrar, dirigir y controlar.

#### 1.4 Funciones

En cualquier tipo de organismo, la labor del administrador es resolver problemas de muy diversa índole para el óptimo aprovechamiento de los recursos.

La administración en cualquiera de los organismos en

que se desarrolle deberá coadyuvar y mejorar los estudios y trabajos de las actividades de las entidades.

Para que el licenciado en administración esté en condiciones de asesorar convenientemente a los organismos en los diversos problemas que se le presenten, deberá tener un vasto conocimiento sobre el organismo, las innovaciones económicas, las perspectivas políticas, etcétera.

A él corresponde fijar los objetivos y metas, recondicionarlos o lograr los que previamente fijó el organismo.

No basta con identificar las diversas áreas de actividad o funciones dentro del trabajo administrativo, debe establecerse también el comportamiento de los administradores para lograr que éstos sean eficientes.

El administrador que cree que su organismo es algo aparte de su comunidad, no percibirá muchos problemas importantes y quizá fracase. Si por lo contrario, comprende que su primera tarea es que su organismo forme parte de la comunidad, habrá puesto las bases que fundamentará todo lo que construya; además, deberá percibir las necesidades de transformación tanto internas como externas.

### I.5 Panorama general de la administración

Según el profesor C.P. Francisco Perea (Jefe del Centro de Investigación de la FCA-UNAM), administrar es adver-

tir, analizar, resolver todo tipo de problemas en una entidad.

El administrador alcanza esas metas con base en dos procesos:

a) Proceso de investigación, mediante las etapas:

1. Diseño de la investigación
2. Recopilación de la información
3. Clasificación u ordenamiento de la información
4. Análisis e interpretación de la información
5. Redacción de la obra
6. Revisión y crítica del mecanuscrito
7. Presentación final de la obra

b) Proceso administrativo, siguiendo las etapas siguientes:

1. Previsión (¿Qué puede hacerse?)
2. Planeación (¿Qué se va a hacer?)
3. Organización (¿Cómo se va a hacer?)
4. Motivación (¿Se propicia que se haga eficientemente?)
5. Control (¿Cómo se ha hecho?)

Esos dos procesos pueden dar resultados prácticos con el apoyo de técnicas modernas contable administrativas, algunas de las cuales son:

a) Contabilidad por áreas de responsabilidad

- b). PERT- CPM
- c). Administración por objetivos
- d). Análisis e interpretación de estados financieros
- e). Contabilidad de productividad
- f). Procesamiento electrónico de datos
- g). Contabilidad de recursos humanos
- h). Costos estándar
- i). Costeo directo
- j). Planeación y control presupuestarios
- k). Administración por desviación
- l). Rexpresión de estados financieros.

Y con el apoyo también de modelos cuantitativos:

- a). Investigación de operaciones
- b). Sistemas de información en general
- c). Otras teorías y aplicaciones matemáticas.

Con todo ello el administrador está en posibilidad de hacer lo que le es más propio: tomar decisiones. Sin embargo, esa actividad tiene que ser de calidad, lo que significa que debe conducir a la eficiencia y a la eficacia.

De tal suerte, es posible alcanzar el mayor de los objetivos de los negocios: productividad.

La productividad tiene diferentes significados, según el

sector de que se trate:

Sector privado

Sector público

a).- Utilidades a corto, medio y largo plazos (móvil-- de lucro).

a).- Prestación de servicios-- públicos, cada vez mejores y en mayor cantidad.

b).- Progreso general del país.

b).- Progreso general del país.

Ambos sectores se igualan en una misma exigencia que gravita sobre ellos: cumplir con una función, responsabilidad o proyección social.

He aquí el cuadro de la administración, según lo contempla el autor antes citado.

Con el conocimiento de los antecedentes de este primer capítulo y con la pauta del panorama general de la administración descrita, examinaré los diversos elementos que conforman la disciplina administrativa.

## Capítulo II

### Sectores administrativos de desarrollo



## II.1 Sector público

La administración tiene un vasto campo de desarrollo, ya que vivimos en una sociedad organizada desde los más grandes organismos hasta los más pequeños. La administración profesional puede manifestarse en los sectores público o privado o, como ya dije, en organismos de interés social.

La administración pública y privada son distintas porque tienen objetivos, fines y valores distintos; pero, la participación del licenciado en administración es semejante en ambos sectores. Dada la universalidad de la administración, se aplicarán las mismas técnicas de coordinación, con diferencias específicas debidas a la diversidad de organismos existentes.

Se reconoce que la administración no es la panacea de todos los problemas sociales, pero sí es uno de los medios — más efectivos para lograr una estabilidad social a través de sus propósitos de humanidad y entendimiento científico.

El sector público comprende las secretarías y departamentos de estado, sector central del gobierno federal, los gobiernos de los estados y municipios, organismos dependientes del sector central y local o bien organismos autónomos.

La administración en el sector público se entiende como la fase del gobierno que consiste en la ordenación de sus recursos mediante previsión, planeación, organización, integra-

ción, dirección y control para la realización de los fines del sistema político. La administración pública, en su sentido más simple, es el instrumento que el gobierno moviliza para la ejecución práctica de los fines que la sociedad le encomienda. Coordina los organismos del estado, productores de bienes y servicios.

El estado, con la ayuda de la administración pública, emprende el mejoramiento del aparato administrativo, así como el establecimiento de sistemas adecuados para encauzar convenientemente las actividades del gobierno.

El objetivo de su actividad no es la ejecución del máximo beneficio sino el bienestar general máximo.

La administración pública pretende hacer dinámicas las actividades gubernamentales, simplificar los procedimientos administrativos, así como promover la capacitación del personal público, con la finalidad de servir con mayor intensidad a los ideales colectivos. Busca que el gobierno actúe honestamente y fortalezca su organización.

La administración pública se ocupa principalmente de que se siga la política pública y se presten los servicios gubernamentales, le interesa cómo se preocupa el gobierno por la eficiencia y la economía de la prestación de servicios.

Debe considerar algunos factores principales, tales como el pueblo, la historia, la estructura social, la facultad de-

adaptarse a los cambios. Siempre tendrá en cuenta a la población y a los fines públicos que persigue.

Este sector no sólo es rector y orientador de las actividades sociales, económicas y políticas sino que ha servido para compensar la insuficiente inversión privada y desarrollar sectores claves en nuestra economía.

La administración pública es importante porque mediante ella el gobierno es promotor del desarrollo económico y del bienestar social. En virtud de lo cual, la administración pública debe adecuarse al momento histórico que vive el país, ya que es una de las bases para el desarrollo de los pueblos. A través de una buena administración pública, puede lograrse la estabilidad que requiere un pueblo para su desarrollo económico, político y social.

En la administración pública se da una rigidez legal, está obligada a someterse a normas y reglamentos precisos, establecidos por un organismo superior que es el Ejecutivo Federal.

Las diferencias evidentes entre un sector y otro están en el objetivo que persiguen, razón por la cual es tan importante la reglamentación legal para los trabajadores de dichos sectores, ésta se establece en el Artículo 123 Constitucional.

Conforme progresa la sociedad, en un proceso dinámi-

co de actualización y modernización, se hace necesario aumentar la intervención del estado en las estructuras sociales. A su vez, el gobierno tiene que desarrollar su estructura, por lo que la administración pública se vuelve más compleja y no se limita ya a lo que en el pasado se entendía como sus funciones propias (policía, obras públicas, defensa, etcétera), ha extendido su actuación a actividades que tradicionalmente corrían a cargo de la iniciativa privada (vivienda, sanidad, transporte, etcétera).

La importancia del sector no radica sólo en el volumen de trabajadores empleados, en los recursos que implican gastos de explotación o en el incremento del volumen de sus inversiones sino también en que está constituido por industrias y servicios básicos que forman la infraestructura de la economía (comunicaciones telegráficas y telefónicas, transporte, energéticos, etcétera).

Reconocida la intervención del estado en la economía, el aumento de la importancia del sector público se debe a diversas razones: a) intentos del estado para romper estructuras monopólicas; b) ayuda estatal a organismos en situación crítica o amenazada de quiebra, por falta de equilibrio financiero; c) expropiaciones dictadas en virtud de consideraciones especiales, y d) necesidad de realizar actividades que poseen un escaso atractivo para la iniciativa privada, por la gran in-

versión inicial exigida; la baja tasa de beneficio prevista o la amortización a largo plazo, situaciones que representan, en suma, un gran riesgo económico.

En la administración pública no hay relación entre -- costos y gastos, los servicios públicos tienen sólo gastos. Un adecuado manejo de los asuntos públicos no puede expresarse en términos monetarios; la administración pública no puede valorarse por un cálculo económico.

Un organismo público no funciona del mismo modo -- que los privados, ya que para un organismo público no cabe-- la posibilidad de quiebra o liquidación por insolvencia financiera, pues si puede obtener utilidad monetaria, esto es una finalidad secundaria; las razones de política económica y de inte--rés público deben tener primacía sobre las demás.

Por esta razón los beneficios financieros se mantienen entre ciertos límites y, en algunos casos, hasta se justifican-- las pérdidas.

Actualmente, la administración pública tiene que inte--grar las técnicas administrativas más modernas a su servicio, con el propósito de lograr un eficaz servicio y cumplir sus -- funciones con el ritmo que las circunstancias requieren.

Ante tales perspectivas, la administración pública debe adaptarse a cualquier nueva situación que pudiera presentarse, por lo que debe dotarse de personal competente, de profesional

les y especialistas, cuyos conocimientos permitan un mejor desarrollo que redunde en beneficios para la sociedad.

El licenciado en administración es un profesional capacitado para colaborar eficazmente en la administración del sector público; habitualmente la función administrativa de estos organismos se asigna a personas ajenas a las técnicas de administración. Así el licenciado en administración satisface una necesidad fundamental dentro de esta importantísima actividad gubernamental.

Como se ha dicho, si este sector carece de ambiciones lucrativas y pretende proporcionar beneficios, sí precisa que sus operaciones se desarrollen con eficiencia.

#### Reforma Administrativa

El licenciado en administración participa en la Reforma Administrativa que es el proceso permanente para elevar la capacidad y eficiencia del aparato gubernamental; puede lograr una adecuada coordinación de los sistemas que permiten la administración que el país requiere; los medios administrativos con que cuenta deberán reorganizarse, modificarse o en algunos casos suprimirse aquellos que impidan el adecuado cumplimiento de los objetivos nacionales. El licenciado en administración ayuda a que tales modificaciones se lleven a cabo con apego a la técnica.

## Capacitación

En la capacitación el licenciado en administración es el promotor, dentro de los organismos, para identificar y analizar las necesidades en el trabajo e implantar sistemas de adiestramiento, con lo cual satisface necesidades sociales del hombre.

## Empleo

En el empleo el licenciado en administración implanta sistemas adecuados para cada institución del sector público, y promueve la participación del empleado en la toma de decisiones.

## Planeación

En la planeación el licenciado en administración ayuda a crear conciencia de que un proceso constante y sistemático ayuda a evitar la improvisación, porque se relaciona con el futuro. Se lleva a cabo en cualquier organismo del sector público o privado.

## Docencia

En la enseñanza el licenciado en administración está preparado para la conducción de grupos, está en aptitud de -

participar en la difusión de las materias relacionadas con la ciencia de la administración, en universidades e instituciones de enseñanza superior. El licenciado en administración, en el campo de la docencia puede encontrar su realización profesional; el catedrático tiene la misión de preparar sus alumnos para la vida profesional en que habrá de desenvolverse, lo cual le exige adaptarse al presente y al futuro. Debe inculcar responsabilidad social y ética profesional.

### Investigación

El licenciado en administración puede desenvolverse en el campo de la investigación, aceptando su responsabilidad intelectual, poniendo su mejor esfuerzo en el estudio de las cuestiones administrativas, basadas en el método científico, buscando nuevas técnicas en la adaptación y aplicación eficaz de las ya existentes. El investigador busca promover las instalaciones necesarias para llevar a cabo sus trabajos; concentrar su atención en una investigación que tenga un interés reconocido; fomentar el intercambio de trabajos y personal; asegurar la publicación de sus trabajos realizados. Los aspectos de la investigación son tan vastos e interesantes que exigen investigadores perseverantes para lograr una actividad más productiva. Las realizaciones del licenciado en administración en este campo son muchas, además de ser una actividad indispensable. En--



los países desarrollados la investigación sobre la administración es de gran interés.

## II.2 Sector privado

El criterio básico para distinguir el sector público del privado es la base sobre la que se toman las decisiones económicas; se considera que pertenecen al sector público aquellos organismos cuyas decisiones son adoptadas e impuestas por una autoridad y al sector privado, aquellos cuyas decisiones están condicionadas por el mercado. Ejemplos del sector público son los órganos de la administración pública y del sector privado, organismos propiedad de particulares, hombres que crean, mantienen y desarrollan unidades productivas, con el fin de obtener el beneficio monetario máximo; economías domésticas e instituciones privadas con fines de lucro.

En la antigüedad no existían entidades lucrativas como las conocemos ahora, en algunos casos, el estado era el único que controlaba hasta las vidas, usos y costumbres; sin embargo, al paso del tiempo, las estructuras sociales han cambiado, marcándose la diferencia de los campos de acción del sector público y del privado. A los participantes de ambos sectores corresponde costear el gasto del público, a través de impuestos, derechos, productos y aprovechamientos.

Muchas de las actividades del sector público se refle-

jan en el privado; las bajas de este sector (1974 a 1976) fueron ocasionadas por la fuerte alza de precios en los bienes de capital, los que estaban, en su mayoría, en manos de extranjeros, debido a la crisis en la liquidez causada por el cambio de paridad del peso con respecto a otras monedas; por dificultades del sistema bancario por falta de captación y en consecuencia restricción del crédito al sector industrial privado.

El estado ha tenido una paulatina y creciente intervención, actualmente en más de la mitad de la economía nacional.

El licenciado en administración que forme parte de -- cualquier organismo puede ser responsable de todas las actividades, en general, o de actividades específicas de determinadas funciones o de su desarrollo, sin dejar de tener una visión de conjunto del organismo; puede participar en la administración -- de este sector como empleado, especialista, ejecutivo, asesor o consultor externo independiente, auxiliando a las organizaciones que soliciten sus servicios.

El licenciado en administración está capacitado para la función principal de la administración que es el adecuado manejo de los recursos, participando en forma creativa en las entidades. También puede contribuir, según el nivel en que se encuentre dentro de la organización, en las etapas básicas administrativas que son previsión, planeación, organización, integración, dirección y control; como en las funciones específicas---

de la entidad, tales como producción, comercialización, finanzas y relaciones humanas.

El resultado de una administración depende de la índole, constancia y dinamismo de los planes. Las diferentes personas que intervienen en la elaboración de planes deben coordinarse para unificar criterios. Una planificación técnica debe basarse en los conocimientos de hechos pasados y presentes, así como prever el futuro tanto de situaciones internas como externas, para que con esa información pueda elegir entre -- una serie de opciones factibles, ya que así se logrará la sincronización y adecuación de los recursos.

La planeación debe elaborarse cuidadosamente, ya que es un punto principal de referencia que guía la conducta del administrador, quien debe tener una naturaleza innovadora. Los administradores deberán tomar la iniciativa en el desarrollo -- de planes.

En el sector privado los administradores necesitan --- conocer el organismo que dirigen, los requerimientos de los --- consumidores para poder satisfacerlos, así como su actitud ante las novedades debidas a la dinámica sociedad; asimismo deben analizar las fuerzas que intervienen en la sociedad en que actúa la entidad, las estructuras de la población y de los desarrollos económicos. Deben conocer la historia de la localidad (porque para conocer el presente debe conocerse el pasado). Ne

cesitan estudiar a fondo los sistemas con que opera la entidad; tener una visión unitaria y total del organismo, para así detectar sus fallas y defectos e introducir las mejoras necesarias; - conocer aspectos especiales y culturales de la población, y enterarse de la forma en que operan los organismos similares.

Conducirán a los grupos a un sistema de esfuerzo común que funcione como unidad laboral para así desarrollar su capacidad máxima, promoverán la comunicación y las buenas relaciones de los trabajadores en la entidad.

El licenciado en administración puede contribuir en el adecuado uso de las técnicas modernas de administración: métodos mecánicos, eléctricos y electrónicos, así como la investigación de operaciones, la programación lineal, el PERT (técnicas de revisión y evaluación de programas), CPM (método del camino crítico), RAMP (programación de proyectos múltiples y asignación de recursos), etcétera. Técnicas que nos permiten analizar los factores de un problema, preparar decisiones y determinar la solución que de el máximo de resultados.

### Comercialización

El licenciado en administración interviene en el área de comercialización de manera preponderante, ya que integra las funciones del organismo para proporcionar al consumidor los productos y/o servicios al precio justo y en el lugar que

deseo; tratando de obtener un mayor volúmen de ventas, en algunos casos requiere de la colaboración de otros especialistas.

### Finanzas

El aspecto financiero está presente tanto en la administración del sector público como del privado. En este renglón el licenciado en administración debe tener una visión integral de la entidad. La planeación financiera proyecta las actividades de manera que la vigencia y uso del dinero puedan proveer al organismo, cumplir con todos los compromisos y operar con éxito; las finanzas ayudan a los directivos de todos los organismos a tomar las decisiones más acertadas y les proporciona las herramientas para una buena administración.

### Relaciones humanas

Las necesidades y la resolución de problemas de relaciones humanas son un aspecto que requiere especial atención tanto en el sector público como en el privado por referirse al ser humano y no a una máquina. La influencia que ejercen las relaciones humanas en el organismo es muy importante; desde luego, no supervisando la producción sino promoviendo que los empleados sean debidamente seleccionados y capacitados de manera tal que se logre una óptima producción, tanto en calidad como en cantidad. El administrador deberá integrar

los objetivos individuales a los organizacionales.

El licenciado en administración es un profesional que se encuentra en posición ventajosa para satisfacer tales necesidades y resolver los problemas; él mismo puede aplicar las técnicas específicas o, en algunas circunstancias, debe solicitar la colaboración de especialistas; sus conocimientos generales le permiten elaborar planes; valorar políticas, programas y procedimientos de selección de personal, de adiestramiento; establecer y supervisar salarios; seleccionar, integrar e implantar sistemas de remuneración e incentivos, en la seguridad industrial general, en la contratación, etcétera.

### Relaciones públicas

Las relaciones públicas son el conjunto de técnicas--- de comunicación y participación social que buscan proyectar la imagen del organismo, tanto público como privado, ante inversionistas, proveedores, consumidores, agrupaciones, autoridades internacionales, su propio personal, público en general.

### Consultoría

Toda entidad debe hacer investigaciones generales periódicas para percatarse si se está usando adecuadamente sus recursos, mediante una auditoría, que realiza el licenciado en

administración en forma objetiva para determinar en términos cuantitativos la situación administrativa en que se encuentra el organismo; fijando el grado de eficiencia de cada una de las partes integrantes de la entidad y proponer soluciones.

El licenciado en administración tiene los conocimientos necesarios para obtener y manejar la información que se requiere para evaluar y poder tomar decisiones acertadas; éstas dependen de la veracidad, amplitud y objetividad de la información.

La consultoría puede ser interna o externa. La interna es a nivel staff o sea, los servicios permanentes de un grupo de profesionales que trabajan únicamente para un organismo cuya finalidad primordial es establecer programas y metas. La externa, los servicios especializados y técnicos ajenos al organismo; resuelven problemas en diversas entidades, en todas las áreas administrativas o sólo en áreas específicas; problemas que las personas que laboran en el organismo no pueden resolver por su inexperiencia; logrando una mejor estabilidad y estructura de la empresa.

Los consultores externos tienen mayor experiencia dado que trabajan en diversos organismos; además disponen de más tiempo para resolver los problemas puesto que es su único objetivo y trabajo.

La consultoría administrativa es importante en nuestro país dada la creciente industrialización; ya que sus complejos-sistemas requieren de personal especializado en la solución de problemas de coordinación de las entidades; estos servicios -- son necesarios para lograr un desarrollo integral.

### II.3 Situación del campo de trabajo

El Colegio de Licenciados en Administración de México realizó una investigación sobre la demanda de licenciados en - administración en el área metropolitana, durante junio de 1977.

La muestra consta de 872 encuestas, en las que 24%-- de los encuestados son pasantes y 76% titulados.

La mayoría de los administradores trabajan en organismos públicos, 58%; sin embargo, una cantidad considerable lo hace en organismos privados, 42% (véase la gráfica 1).

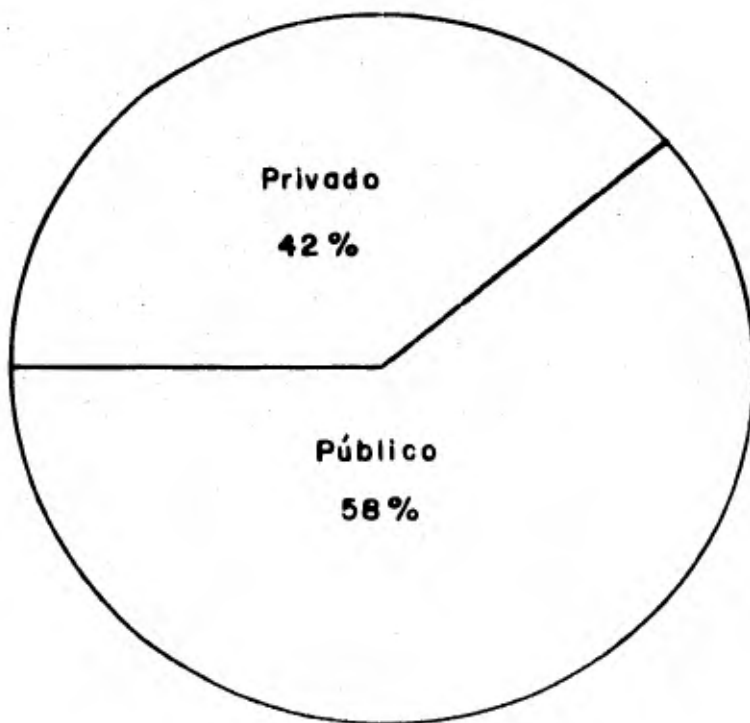
Respecto al sector que los ocupa, el terciario (el de--servicios) 74%; lo siguen el sector secundario (el de transfor--mación) con 18% y el sector primario (el agropecuario) con 8% (véase la gráfica 2).

En cuanto al área en que laboran, la contable y financiera es la que absorbe la mayoría de administradores, le sigue la de relaciones humanas, después con el mismo porcentaje la mercadotecnia y la docencia, con un porcentaje no tan --



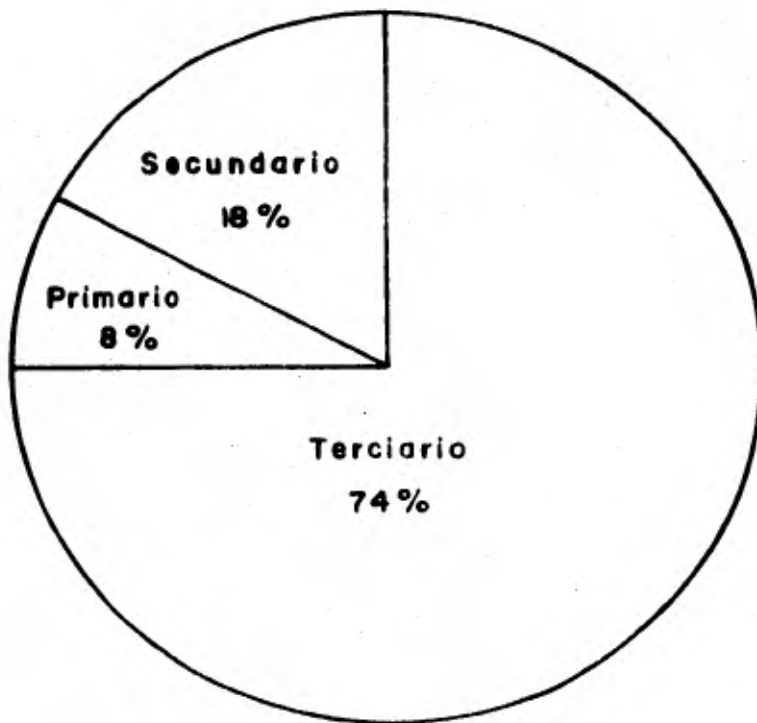
# Gráfica 1

Sectores donde realizan sus labores I



Gráfica 2

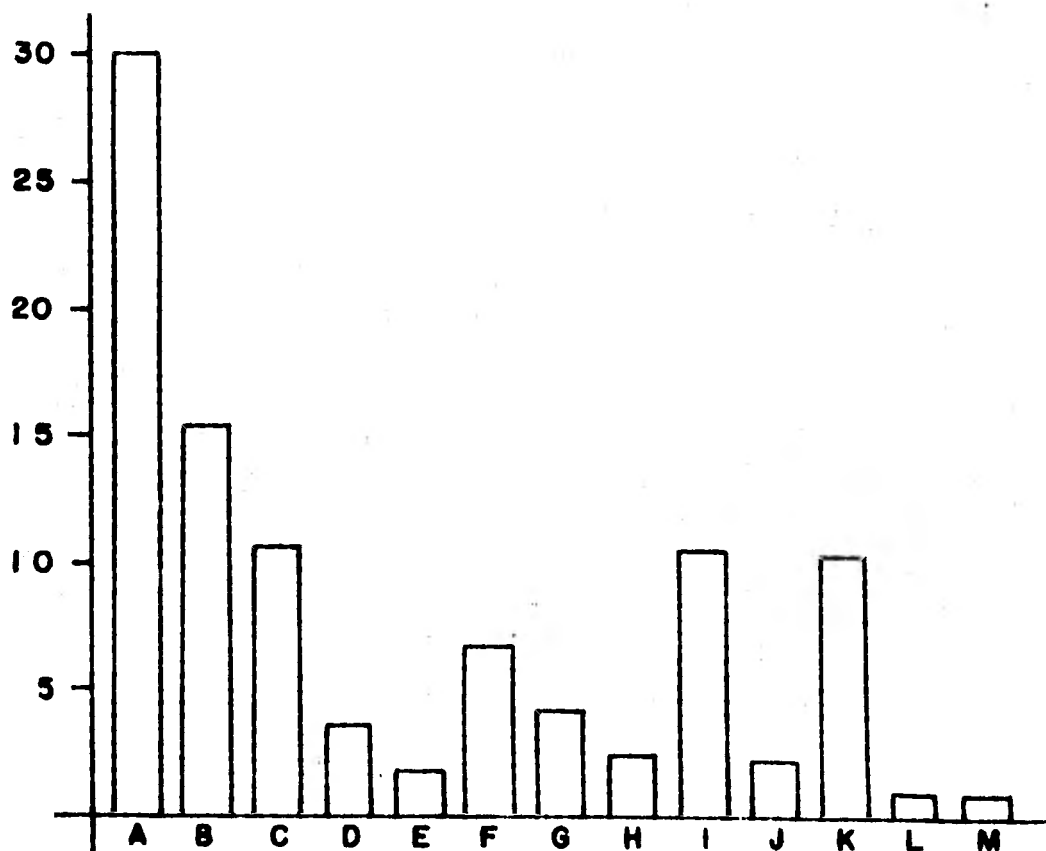
Sectores donde realizan sus labores II



bajo siguen administración general, organización, planeación y en menor porcentaje producción, sistemas, investigación, administración de intendencias y otros (véase la gráfica 3).

## Gráfica 3

Área en que laboran



	%
A. Contable y financiera	30
B. Relaciones humanas	15
C. Mercadotecnia	11
D. Producción	3
E. Investigación	2
F. Organización	7
G. Planeación	4
H. Compras	2
I. Docencia	11
J. Sistemas	3
K. Administración general	10
L. Administración intendencia	1
M. Otras	1

## Capitulo III

### Instrumentos administrativos

### III.1 Proceso administrativo

Como la función principal de la administración es la resolución de problemas dentro del organismo, existen herramientas para lograrlo, siendo la principal y general el proceso administrativo.

Dentro de la literatura administrativa se presentan diversos criterios para distinguir y separar las etapas que integran dicho proceso; de algún modo son arbitrarios (véase la gráfica 4).

Considerando los diferentes criterios de los autores y con el fin de estudiar, comprender y mejorar la administración se seleccionan las etapas más importantes.

Así el proceso administrativo está compuesto de seis etapas fundamentales que son (véase la gráfica 5):

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control

Las etapas del proceso administrativo responden a las preguntas:

Previsión: ¿qué puede hacerse?

## Gráfica 4

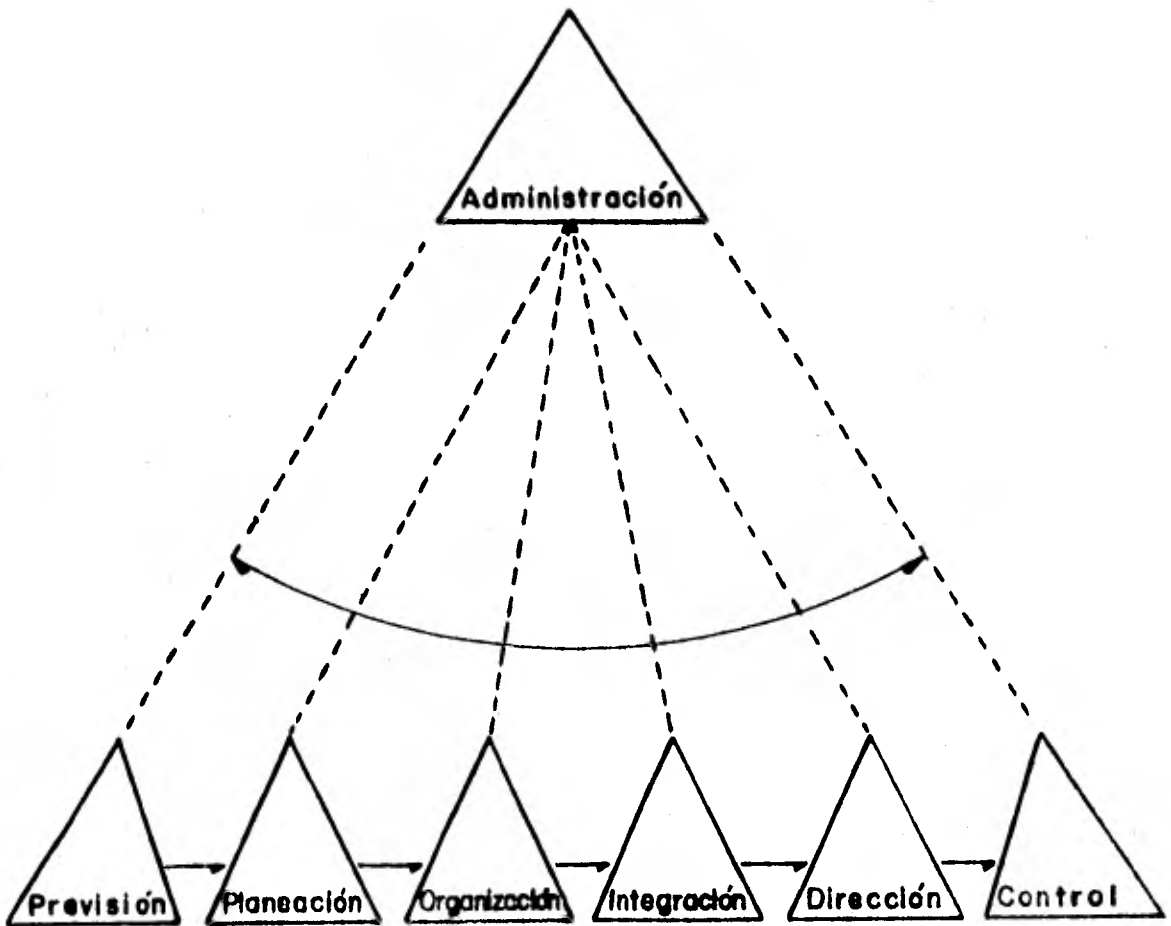
### FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (\*)

Autor	Factores				
Henri Fayol	previsión.	organización		comando coordinación	control
Lyndall Urwick	previsión planeación	organización		comando coordinación	control
William Newman	planeación	organización	obtención recursos	dirección	control
R. C. Davis	planeación	organización			control
Koontz y O' Donnell	planeación	organización	integración	dirección	control
John F. Mee	planeación	organización		motivación	control
George R. Terry	planeación	organización		ejecución	control
Louis A. Allen	planeación	organización		motivación coordinación	control
Dalton Mc. Farland	planeación	organización			control
Agustín Reyes P.	previsión planeación	organización	integración	dirección	control
Isaac Guzmán V.	planeación	organización	integración	dirección y ejecución	control
J. Antonio Fernández A.	planeación	implementación			control

(\*) FERNÁNDEZ Arena, José A., El proceso administrativo. México: Herrero, 1975 (10<sup>a</sup> ed.).

# Gráfica 5

## Estructura del proceso administrativo





**Planeación:** ¿qué se va a hacer?

**Organización:** ¿cómo se va a hacer?

**Integración:** ¿con qué se va a hacer?

**Dirección:** ver que se haga

**Control:** ¿cómo se ha realizado?

El proceso administrativo se divide en las siguientes--  
fases, etapas y elementos:

Fase	Etapas	Elementos
A. Mecánica	1. Previsión	Investigaciones
		Opciones
	2. Planeación	Políticas
		Procedimientos
		Programas
		Presupuestos
3. Organización	Funciones	
	Jerarquías	
	Obligaciones	
B. Dinámica	4. Integración	Selección
		Introducción
		Desarrollo
	5. Dirección	Motivación
		Comunicación

	Supervisión
6. Control	Establecimiento
	Operación
	Interpretación
	Corrección

En el proceso administrativo, las etapas tienen que estar unidas, interdependientes y se dan simultáneamente. Cuando se planea, se está controlando, dirigiendo, organizando, --- etcétera.

### III.1.1 Previsión

Previsión significa ver anticipadamente lo que puede hacerse.

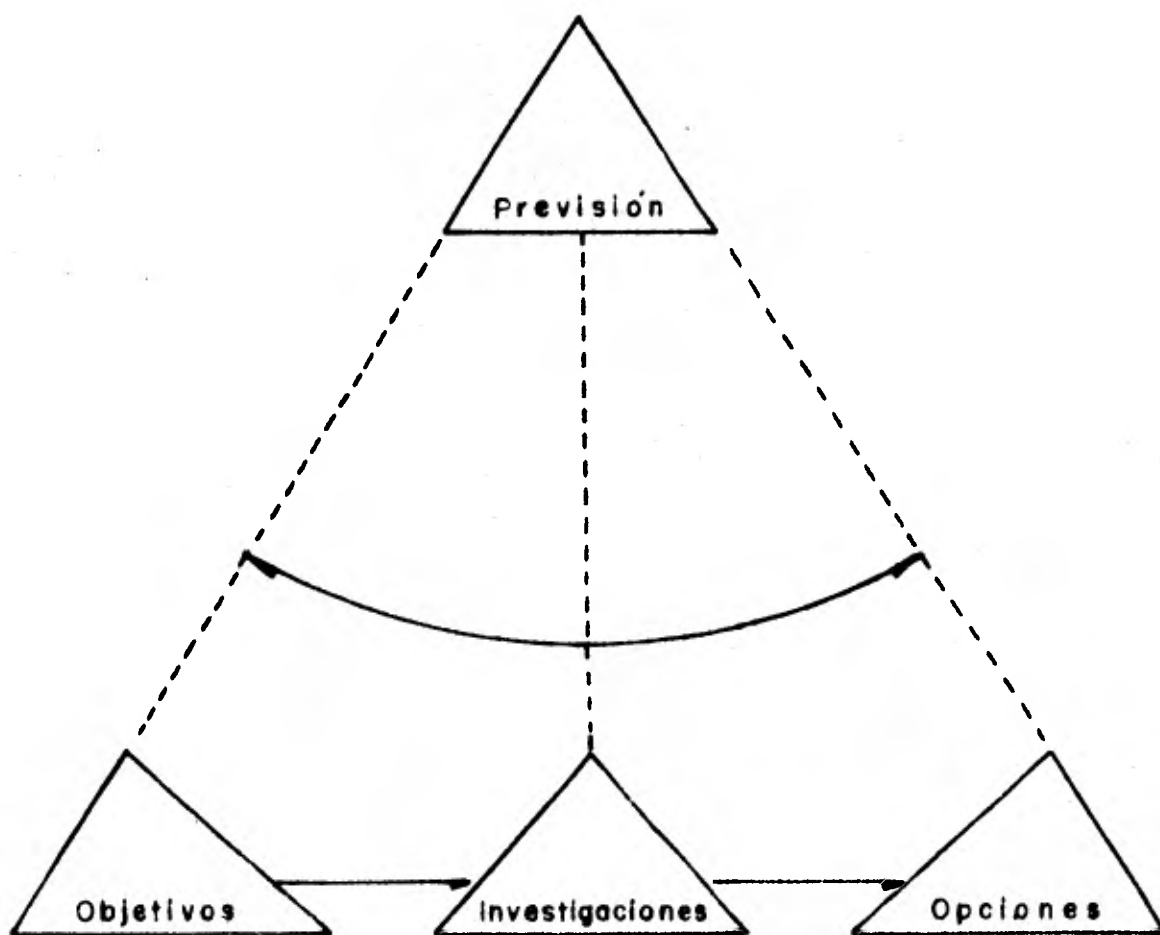
Las previsiones deberán fundarse en hechos objetivos, - más que en opiniones subjetivas, y serán más seguras cuanto -- más puedan apreciarse tanto cuantitativamente como cualitativa- mente. Es la etapa en la que vamos a identificar las posibilidades.

Estructura de la previsión (véase la gráfica 6):

1. Objetivos: Es fijar los fines.
2. Investigaciones: Se refiere a los descubrimientos y análisis de los medios de que se puede disponer.
3. Opciones: Significa adaptar los medios encontrados

# Gráfica 6

## Estructura de la previsión



para determinar los factibles cursos a seguir.

Los objetivos son los resultados que el organismo pretende alcanzar, ya sea de su conjunto o de sus áreas. Es lo que quiere alcanzarse como consecuencia del proceso. Se conocen también como metas.

Los objetivos se fijan en función de las circunstancias imperantes en cada caso particular, para lograrlos se determina la forma en que se va a desarrollar el trabajo. Son la base del proceso, ya que expresan la finalidad del organismo. Se pretende lograr la máxima eficiencia y eficacia.

Deben tener prioridad los objetivos generales del organismo sobre los particulares de los trabajadores, dueños o empresarios.

### III.2 Planeación

Planeación es la función administrativa que consiste en determinar las acciones que se seguirán para alcanzar los objetivos fijados.

Se decide lo que se va a hacer, con base en las previsiones, en qué forma, en qué momento y quién será el que lo ejecutará.

En general, la planeación es la proyección hacia el futuro. El administrador no puede depender ni dejar que el azar sustituya sus responsabilidades, debe estudiar continua---

mente los factores y las circunstancias; eliminar o modificar-- las que entorpezcan el logro de los objetivos, y encontrar la-- manera más eficaz de alcanzarlos.

La planeación se lleva a cabo en todos los niveles del organismo y es más compleja en los altos niveles jerárquicos.

Esta etapa es básica, ya que de ella dependen la orga nización, la integración, la dirección y el control. Si no exis-- te un plan no pueden llevarse a cabo las siguientes etapas del-- proceso.

La planeación lleva implícita la toma de decisiones, de bido a que el proceso de decisión es básicamente la selección-- entre opciones posibles de acción.

Por el dinamismo de las actividades es necesario que - los planes se examinen periódicamente, a fin de ajustarlos con pron titud a las circunstancias imperantes.

La planeación es esencial y de ella puede depender el - éxito de todo organismo; una planeación precisa y adecuada pue de hacer frente a cualquier situación cambiante. Constituye la-- base en la que descansará la futura actuación y permitirá saber lo que debe realizarse para lograr lo que se desea hacer del-- organismo; así se obtendrá mayor éxito del que se lograra si se actuara sobre la base de una planeación diaria, atinando y adl-- vinando unas veces y fallando otras.

La planeación pretende encauzar y coordinar los esfuerzos del grupo del organismo hacia el logro de la mayor eficiencia interna y externa, adaptándose al ambiente que lo rodea; representa una orientación específica ajustada a las actividades del grupo. Se debe saber qué se persigue y cómo lograrlo, lo que reduce el desperdicio de tiempo y conlleva eficiencia y crecimiento del organismo.

Para que la planeación sea eficaz, deberá incluir la orden para ejecutar la acción, precisar la actividad, el lugar de ejecución, su momento y su finalidad, y fijar las obligaciones y responsabilidades y forma en que se realizará el plan.

La planeación es importante porque con ella se localizan los objetivos y se les da un orden de atención; proporciona varias soluciones; se resuelven problemas inmediatos, evita al máximo los riesgos, hace que se aprovechen al máximo tiempo y recursos.

#### Principios de la planeación:

1. Principio de precisión: Debe hacerse con la mayor exactitud posible porque va a regir acciones concretas.
2. Principio de flexibilidad: Debe dejarse un margen de tolerancia para los posibles cambios que surjan.
3. Principio de unidad: Deben estar coordinados e integrados de tal modo que se considere un solo plan general.

Proceso de la planeación:

1. Determinación del plan.
2. Precisar objetivos del plan.
3. Recopilación de actividades involucradas con el plan.
4. Determinación de varios planes para ejecutar un mismo trabajo.
5. Seleccionar el plan.
6. Aplicar el plan.
7. Vigilancia del proceso del plan.

Los planes, según sus fines se dividen en:

1. Nuevo: Son los iniciales u originales.
2. Vigente: Para que las actividades y trabajos se desarrollen normalmente.
3. Correctivo: Son las modificaciones que se hacen para mejorarlos.

Los planes se dividen también según su uso:

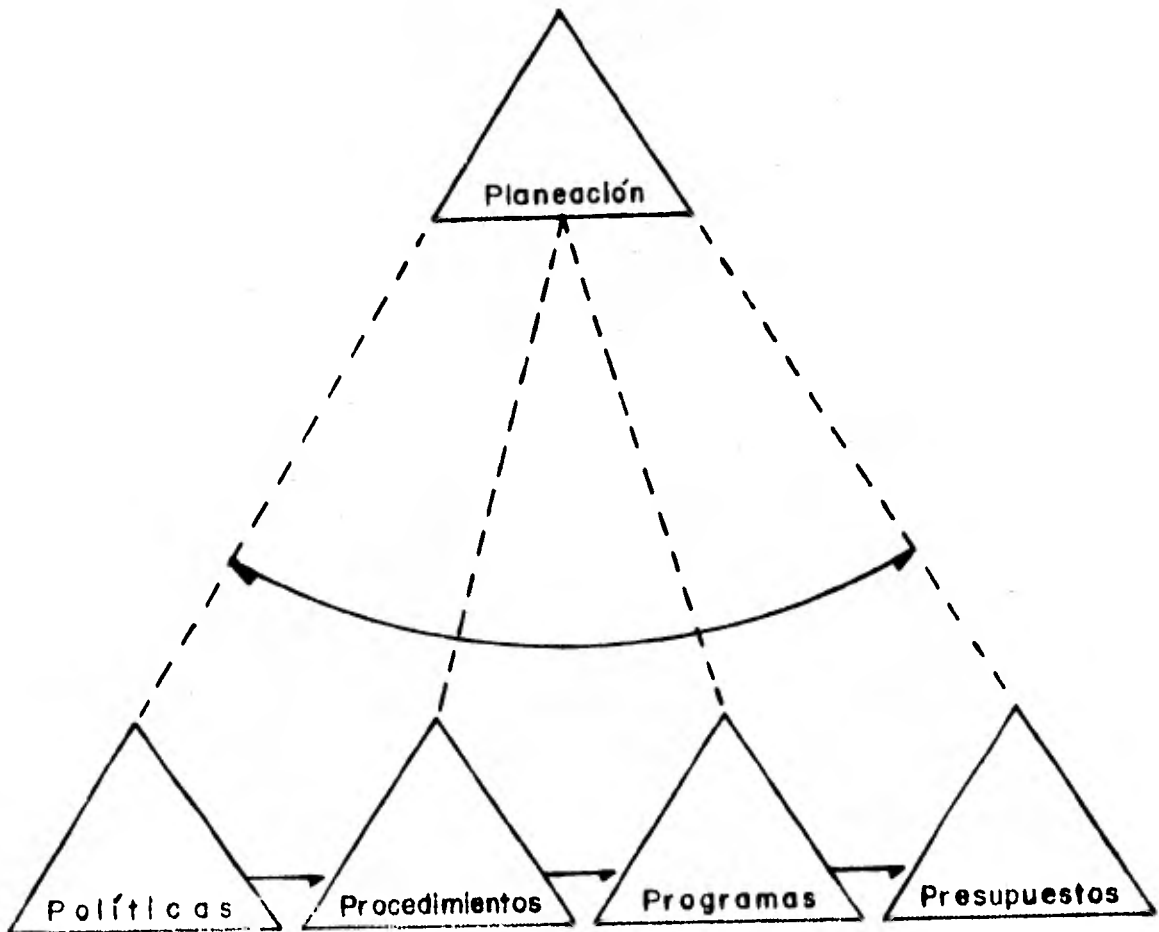
1. De uso único: Son aquellos que una vez que se llevan a cabo ya no se toman en cuenta.
2. Planes de uso constante: Son los que van a servir de guía a otros.

La estructura de la planeación científica se divide en-  
(véase la gráfica 7):

1. Políticas.

# Gráfica 7

## Estructura de la planeación





2. Procedimientos.

3. Programas.

4. Presupuestos.

### 1. Políticas

Son normas o criterios que sirven para orientar el pensamiento y acción de los subordinados, dando margen a los dirigentes para las decisiones que les corresponden tomar.

Se aplican constantemente, deben ser claras y precisas en todos los niveles jerárquicos.

#### Características de las políticas:

- a) Orientan.
- b) Encauzan.
- c) Son de tipo general.
- d) De observancia obligatoria.
- e) Elásticas y flexibles.
- f) Se adaptan a las circunstancias específicas en cada caso particular.
- g) Oportunas.
- h) Intervienen en la ejecución de las labores.
- i) Participan e influyen en las operaciones de la organización.
- j) Perfectibles en todo tiempo.

## 2. Procedimientos

Señalan la secuencia cronológica más eficiente para lograr la cantidad y calidad del trabajo determinado.

Indican claramente cómo y cuándo realizar o ejecutar las actividades. Deben revisarse periódicamente, cuidando que no exista duplicidad.

Los procedimientos una vez establecidos pueden sufrir modificaciones; sin embargo en el fondo permanecen estables.

Para elaborarlos deben considerarse los elementos materiales, el personal, los objetivos, las políticas y el tipo de trabajo que se desarrollará.

Fines de los procedimientos:

- a) Mejorar los procesos.
- b) Perfeccionar las disposiciones.
- c) Economizar el esfuerzo humano.
- d) Crear mejores condiciones de trabajo.

Los métodos constituyen la forma específica para desarrollar las operaciones de un procedimiento, desglosando e indicando la mejor forma de realizarlos.

## 3. Programas

Son planes en los que se fija principalmente el tiempo

requerido para realizar cada una de las partes. Se crean con el fin de efectuar algún proyecto. Pueden ser programas generales o divisionales, departamentales o seccionales; pequeños, en extensión y tiempo, o cubrir un período largo.

Varían en cuanto a formato, normalmente se proporcionan diagramas de las acciones que se emprenderán y las instalaciones que se harán.

Deben ser flexibles para poder modificarse y eliminar así los defectos que tengan.

#### 4. Presupuestos

Son los resultados numéricos de la planeación y a la vez son una medida de control. Mediante éstos se pretende predecir o adelantar los acontecimientos.

Se expresan en datos cuantitativos. Se formulan anticipadamente para un período generalmente corto, que es un segmento de los presupuestos a largo plazo, los que deberán coordinarse con los objetivos.

### III.1.3 Organización

La organización es la función administrativa que consiste en enumerar y determinar las actividades laborales, para lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Mediante la organización se sabe qué actividad habrá que dirigir, quienes le ayudarán y de quién o de quiénes dependerá.

Todos los participantes sabrán que objetivo se persigue y el lugar que ocupa dentro del organismo.

Primero que dar cualquier otro paso es necesario establecer la estructura, formular las relaciones, funciones y -- responsabilidades del organismo. Después de la organización puede procederse al estudio y la racionalización de los métodos de trabajo.

La organización pretende, en principio, establecer el trabajo, aprovechar los recursos, proyectar el organismo y - lograr el cumplimiento de los planes.

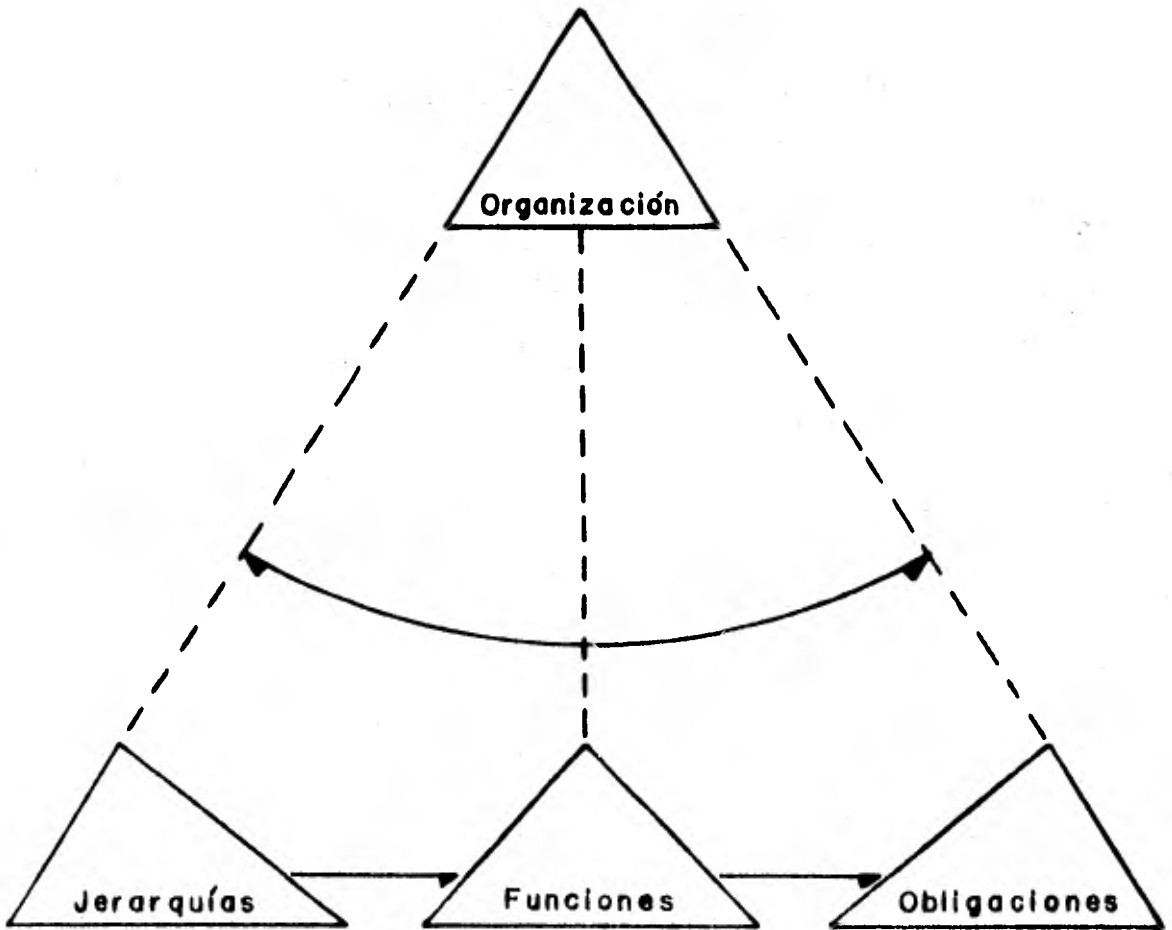
La organización es importante porque siendo la etapa final de la fase estática, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser el organismo.

**Estructura de la organización (véase la gráfica 8):**

1. Jerarquías: Fijación de autoridad y responsabilidad a todos los niveles.
2. Funciones: División de actividades especializadas.
3. Obligaciones: Determinación de deberes en cada unidad de trabajo.

Gráfica 8

Estructura de la organización



Se debe precisar si el organismo cuenta con:

1. Organigramas: Estructura del organismo.
2. Relaciones interdepartamentales: Determinar líneas de enlace.
3. Cuadros ocupacionales: Determinar autoridad, responsabilidad y relaciones.
4. Necesidades del puesto: Determinar las calidades requeridas para cada puesto.
5. Manuales de organización: Políticas generales y cuadros ocupacionales.
6. Instructivos especiales: Sobre cada tarea del organismo.

#### Principios de la organización:

1. Principio de especialización: Cuanto más se divide el trabajo, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.
2. Principio de unidad de mando: Cada tarea debe dirigirla o supervisarla una sola persona, ya que en caso contrario - existirá discrepancia y no se lograrán los objetivos.
3. Principio de equilibrio autoridad-responsabilidad: Debe precisarse a cada jefe su nivel jerárquico, así como su autoridad y responsabilidad.
4. Principio de equilibrio de dirección-control: La delegación debe controlarse para asegurar la unidad de mando.

### III.3.4 Integración

Integración es la composición de los elementos técnicos, materiales y humanos que la mecánica administrativa señala como necesarios.

En esta etapa se presta especial atención al elemento humano; es una función permanente para acoplar los hombres a las funciones, proporcionándole los medios necesarios para su adaptación.

Estructura de la integración (véase la gráfica 9):

1. Selección: Para escoger a los elementos necesarios.
2. Introducción: Para integrar los nuevos elementos al organismo.
3. Desarrollo: Para hacer progresar al elemento humano en el organismo.

### III.3.5 Dirección

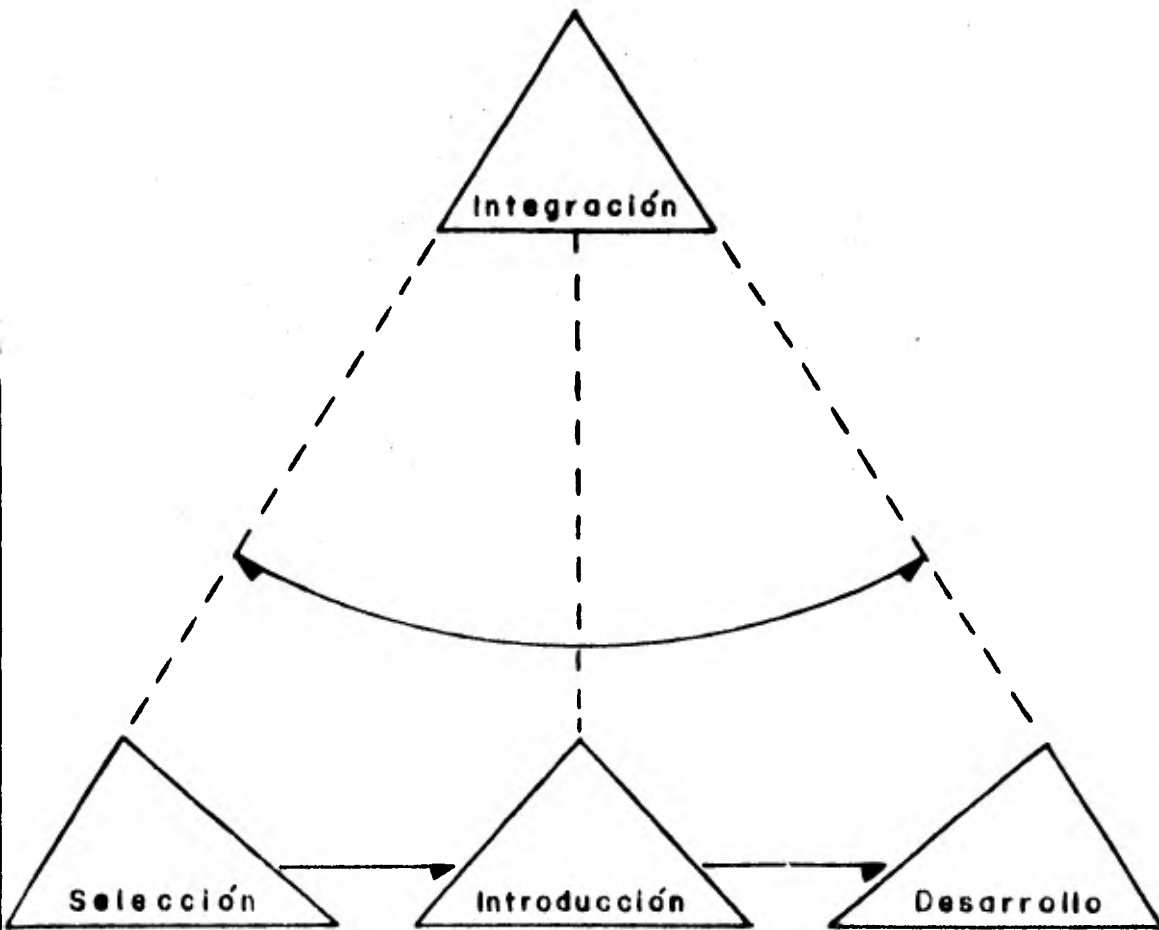
La dirección es la etapa del proceso administrativo que consiste en conducir las actuaciones hacia los objetivos deseados.

En esta etapa se impulsa, modera y vigila la voluntad de las acciones y en esa forma se realizan exactamente los planes aprobados.

Para que un organismo funcione en forma adecuada deberá contar con una dirección eficaz, ésta debe darse según el

Gráfica 9

Estructura de la integración





tipo de organismo y de gente que se va a dirigir.

El organismo debe tener muy en cuenta el elemento humano, ya que por medio de éste se logran los objetivos, se desarrollan las tareas y se logra la coordinación.

Esta etapa se considera la más real y humana, porque no preve las reacciones humanas que pueden favorecer o perjudicar el fin que busca la entidad.

La dirección se considera el aspecto interpersonal de la administración; a través de ella, la autoridad puede entender y contribuir efectivamente al logro de los objetivos del organismo y a las aspiraciones personales de los subordinados.

Deben entender la dirección: la gente externa (los observadores), los subordinados y la persona que la ejerce.

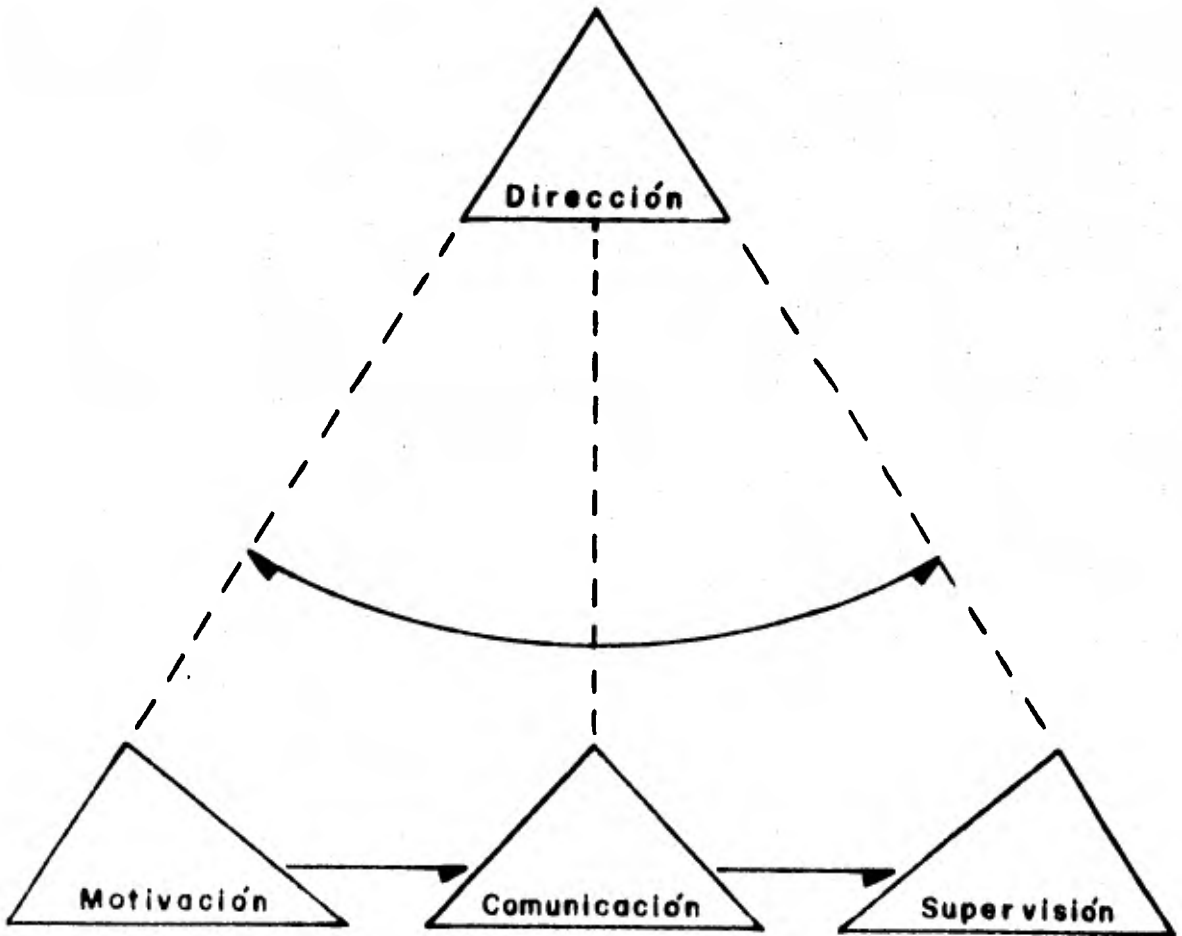
En esta etapa se indica si se están llevando a cabo las actividades en forma correcta.

Estructura de la dirección (véase la gráfica 10):

1. Motivación: La motivación induce a las personas a actuar del modo deseado. Conduce a la creatividad, que es el uso de los conocimientos existentes para resolver problemas que no habfan sido resueltos.
2. Comunicación: La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. Es importante, ya que es la función central de la dirección; busca realizar cambios -

Gráfica 10

Estructura de la dirección



en las personas.

3. Supervisión: La supervisión significa verificar si lo que se ordenó se llevó a cabo; supervisión no significa control porque la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posterior a ella.

#### Principios de la dirección:

1. Principio de la coordinación de intereses: Cuando existe armonía entre los objetivos del organismo y de los subordinados se logrará trabajar en forma coordinada.
2. Principio de la impersonalidad de mando: La autoridad debe ejercerse como necesidad de la situación no como voluntad de la persona que manda.
3. Principio de la vía jerárquica: Una orden debe seguir conductos previamente establecidos.
4. Principio de la resolución de conflictos: Los conflictos deben resolverse lo más pronto posible, tratando de que la solución satisfaga al mayor número de integrantes del organismo.
5. Principio del aprovechamiento del conflicto: En ocasiones los conflictos pueden hacer progresar al organismo.

#### III.3.6 Control

Ejerciendo el control se averigua si el trabajo se ha-

realizado conforme a lo planeado.

El control permite la confrontación y apreciación entre la planeación del trabajo y los resultados obtenidos de la aplicación de los recursos; lo más cercano posible, tolerando la desviación humana.

Es la etapa dinámica esencial para aprovechar todos los factores administrativos. Hace uso de todos los datos que permitan valorar los resultados, verificar si el desarrollo operacional ha generado los objetivos deseados. En caso contrario se procederá inmediatamente a encontrar las fallas y hacer los ajustes necesarios en las áreas de trabajo.

Además de indicar errores y fallas deberá determinar el camino adecuado para proceder a corregirlos. Deben considerarse el porqué de los errores y de las desviaciones y tenerlo muy en cuenta para evitarlos y controlarlos.

Al establecer los controles, hay que considerar la naturaleza de la función controlada para aplicar el más útil.

Los controles deben ser flexibles, cuando no lo son no pueden realizar adecuadamente su función o bien, se abandona el control por inservible.

Los controles deben ser claros y sencillos, para que todas aquellas personas que de alguna manera hagan uso de ellos no encuentren dificultades. Deberán contener términos adecuados, limitando al máximo los tecnicismos. Deberán llegar lo más

concentrados posible a los niveles administrativos que los utilizarán.

El control es importante porque cierra el proceso administrativo. Se da en todas las funciones administrativas, garantiza la actuación en un alto grado de eficiencia y ayuda a coordinar múltiples actividades.

#### Estructura del control (véase la gráfica II):

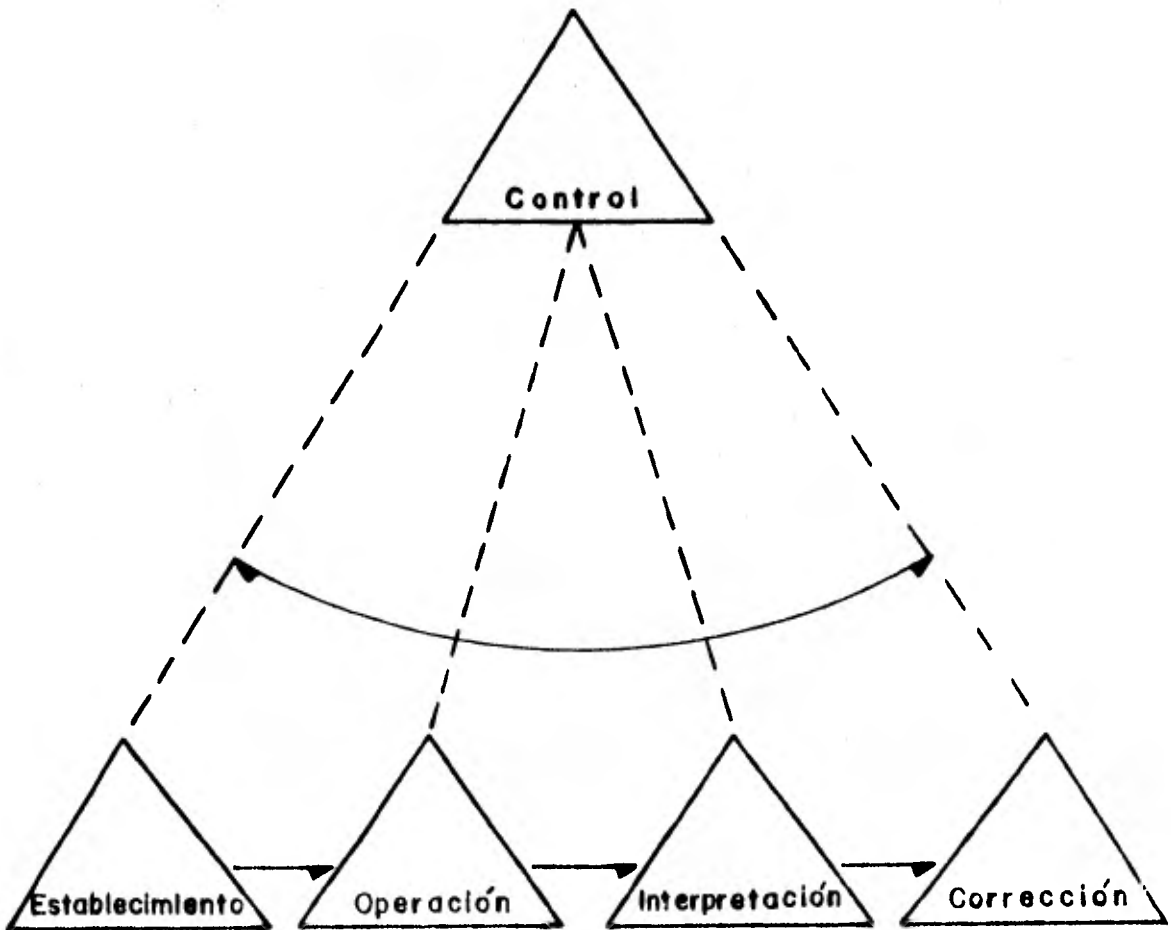
1. Establecimiento de métodos: Para posteriormente hacer comparaciones.
2. Operación de controles: Función propia de técnicos especialistas.
3. Interpretación de resultados: Para saber si se cumplió con lo planeado.
4. Corrección de errores: En caso de que tengan que hacerse.

#### Clasificación de los medios de control:

1. De ventas. Algunos de ellos son: por volumen total de ventas, por tipo de artículos vendidos, por volumen de ventas estacionales, por el precio de los artículos vendidos, por clientes, por vendedores, por utilidad producida.
2. De producción. Los principales son: control de inventarios, de operaciones productivas, de calidad, de tiempos y métodos de operación, de desperdicios de mantenimiento y con--

## Gráfica II

### Estructura del control



servación.

3. Contables y financieros. Algunos de ellos son: los estados financieros, sistemas de contabilidad de costos, auditoría -- interna y externa, control de depreciaciones y adiciones, -- control de efectivo de caja, de recuperación de inversiones, de costos y utilidades, de acciones, obligaciones y valores -- en general.
4. De administración. Son: gráficas, estadísticas, tendencias, presupuestos pronósticos, etcétera.

### III.2 Proceso de investigación

El proceso de investigación se efectúa dentro del proceso administrativo; es un aspecto muy importante, por ser la base de la administración científica.

La investigación busca los medios más aptos para obtener los objetivos fijados, por lo que este proceso es previo a la resolución de problemas.

La investigación requiere objetividad del investigador, - certeza en la medición y estudio continuo y exhaustivo. La intensidad de la investigación dependerá del problema en estudio.

**Etapas del proceso de investigación:**

- "1. Diseño de la investigación.
2. Recopilación de la información.

3. Clasificación u ordenamiento de la información.
4. Análisis e interpretación de la información.
5. Redacción de la información.
6. Revisión y crítica.
7. Presentación final." (\*)

La primera etapa de diseño de la investigación debe--  
contener:

- Selección del tema.
- Tipo de investigación.
- Objetivos principales.
- Hipótesis simples, supuestos teóricos o proposiciones conceptuales.
- Límites y advertencias.
- Tiempo y lugares de trabajo.

En la segunda etapa de recopilación de información, se menciona qué fuentes abarcó la recopilación de la información; se describen las fuentes a las que se recurrió (libro, periódicos, suplementos, archivos, expedientes oficiales, artículos de revista, bibliotecas, lugares, encuestas, entrevistas, observaciones, etcétera).

(\*) ROMAN Enriquez, Beatriz, La gestión diplomática de Genaro Estrada. Tesis para obter el título de Licenciada en Relaciones Internacionales. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, México, 1981.



En la tercera etapa de clasificación u ordenamiento de la información, se hace una crónica de la forma en que se concentró el material informativo y la manera en que se clasificó y ordenó la información.

Dentro de la cuarta etapa de análisis e interpretación de la información, se menciona la información recopilada, se hacen reflexiones por escrito de ideas claves; se menciona que ideas se revisaron de manera minuciosa o se menciona que se trata de llegar a asociaciones novedosas de ideas o afirmaciones imaginativas, originales.

Quinta etapa de redacción de la obra, en este apartado se revisan fondo y forma del trabajo, se hacen ajustes al guión preliminar; se menciona que se cuidó el manejo del idioma y se hizo un borrador del trabajo.

En la sexta etapa de revisión y crítica, se describen-- ciertas correcciones hechas y de qué manera se mejoró el trabajo.

En esta última etapa, de la presentación final, se -- redacta y se mecanograffa la versión definitiva de la investigación. Al final de éste apartado se mencionan los apoyos metodológicos.

## **Capitulo IV**

### **El licenciado en administración**

#### IV.1 Surgimiento de la carrera en México

La carrera de licenciado en administración ha tenido un gran desarrollo en los últimos años.

El Colegio de Licenciados en Administración nos dice que se originó por la necesidad de contar con gente capacitada en las técnicas de administración para conducir, participar o asesorar la eficiente operación de los organismos públicos y privados.

Inicialmente, las escuelas de administración en nuestro país, de la misma manera que en Estados Unidos, aparecen gracias a la ayuda de los hombres de negocios.

El Instituto Tecnológico de Monterrey inició los cursos de administración, denominándolos de negocios en 1943.

El Instituto Tecnológico de México, estableció su escuela de Administración de Negocios en 1947.

La Universidad Iberoamericana, estableció la carrera de licenciado en administración de empresas en 1957.

En la Universidad Nacional Autónoma de México, la Escuela Nacional de Comercio y Administración (hoy Facultad de Contaduría y Administración) inició, a mediados de 1955, los trabajos para implantar programas de administración que llevaran a la creación de una nueva carrera universitaria, la que se aprobó en enero de 1957, iniciándose las clases en marzo del mismo año.

La Universidad debía preparar un nuevo tipo de profesionales que resolvieran satisfactoriamente los problemas complejos sobre organización y administración que se presentaban en los organismos de nuestro país, debidos a su desarrollo económico y social.

En la primera década de los años cincuenta se desarrolló la infraestructura económica y se dio un importante incremento industrial, debido a la producción de bienes de consumo.

Se inicia así, un cambio tecnológico; se opera una modificación trascendental en muchos organismos porque utilizan equipos y máquinas más poderosos y complejos; se ocupan grandes masas obreras, que alcanzaban mayores volúmenes de producción y cuyos ingresos se incrementaban. Esta situación ya se había presentado en otros países y cuando se inició en el nuestro fue urgente formar profesionales administrativos.

En ese momento, se inicia un proceso de profesionalización en la administración en el sector privado, y aun en el público, creándose y desarrollándose especialidades en las áreas de finanzas, producción, comercialización y relaciones industriales.

Hasta 1970, el desarrollo económico se distinguió por crecientes importaciones tanto de bienes de capital como de tec

nología, lo que ocasionó grandes desigualdades sociales.

En el decenio de los setenta, ante la injusta distribución del ingreso nacional, el estado participa más en la producción y distribución de bienes y servicios en sectores prioritarios, asimismo pretende superar la marginación social con un modelo administrativo propio.

México puede alcanzar un desarrollo integral si - las entidades cuentan con personal competente en el área administrativa.

La Universidad forma y educa administradores profesionales que deben sustituir a los directivos empíricos, que toman decisiones con base en presentimientos para solucionar los grandes problemas, sin tener la preparación y los conocimientos necesarios para resolverlos.

El título profesional con que se nombra a las personas que se gradúan en la Universidad se determinó (el 10 de abril de 1973) como "licenciado en administración", ya que con el adjetivo de "empresas" se relacionaba equivocadamente con los organismos privados, y como ya se dijo la administración puede aplicarse en cualquier esquema organizacional, tanto en el sector privado como el público, o cualquier organismo social.

En la actualidad gran cantidad de instituciones de enseñanza superior del país han adoptado la carrera.

## IV.2 Perfil

Definir el perfil del licenciado en administración es difícil, ya que es imposible prever las necesidades y características de los diferentes tipos de organismos en los que actúa; sin embargo, considerando las necesidades específicas y esenciales de la profesión, se logra una aproximación.

El perfil que a continuación se presenta no refleja la realidad del ejercicio profesional, pretende determinar la capacidad del profesional medio recién egresado.

El administrador profesional debe estar preparado para resolver problemas con soluciones técnicas, por lo que es necesaria la innovación y creación de tecnologías propias. Para que el administrador se adapte convenientemente a la práctica profesional, deberá ser un estudioso continuo, un activo investigador y someterse a una fuerte disciplina de trabajo.

Con el progreso del país, se desarrollan también sus elementos integrantes, humanos, técnicos, materiales y, en especial, aquellos que coadyuvan con su esfuerzo y capacidad en esta evolución.

En la actualidad la administración científica de los organismos sociales es fundamental para su progreso.

Al igual que todas las disciplinas del saber humano, la administración sufre una constante evolución, por lo

que los conceptos aquí presentados no se consideran como - -  
absolutos.

Una exigencia de la época actual, es el perfeccionamiento de los sistemas administrativos, esta necesidad surge como consecuencia de la sociedad industrial.

La licenciatura en administración satisface necesidades sociales y económicas. El profesional debe anteponer el interés social a cualquier interés particular, canalizando recursos y mejorando la situación económica de los organismos.

El licenciado en administración recibe conocimientos en las disciplinas económicas, sociales, comerciales, financieras, matemáticas, jurídicas, contables y de relaciones humanas, las que le permiten captar, con mayor claridad, los problemas que se le plantean y aplicar las soluciones más prácticas y convenientes, sin ser un especialista en cada área.

También debe conocer, en forma general, los distintos campos de actuación que actualmente se ofrecen y pueden ofrecerse en el futuro inmediato a la actividad profesional del licenciado en administración.

La satisfacción de necesidades sociales, en muchos casos, solía obtenerse y aún ahora se obtiene, mediante actividades empíricas realizadas por personas que nunca ad-

quirieron categoría profesional; sin embargo, cuando se requiere de resultados de alta calidad (a los que se llega de una manera sistemática) el profesional que puede encargarse de ello es el licenciado en administración.

El profesional de la administración puede actuar en cualquier tipo de organismo social. Los objetivos que pretende lograr cada organismo constituyen su razón de ser y las actividades individuales se dirigen hacia su cumplimiento. Para determinar los objetivos generales y particulares de tales organismos y aplicar los principios e instrumentos de validez general de la administración tendientes a la obtención más eficaz de tales objetivos, debe conocer el contexto de las relaciones que se dan en cada organismo y la estructura de que forma parte.

En la actualidad, la administración ha trascendido el marco de la producción, para abarcar un sinnúmero de organismos sociales que demandan una administración profesional.

Existe la tendencia de confundir la administración con la gerencia o la dirección general de una entidad, con ello se piensa que la administración sólo se da en los niveles más altos de un organismo, y que el recién egresado de esta licenciatura está capacitado para realizar esta tarea. Esto es falso porque la administración se da en todos los ni-



veles jerárquicos de un organismo y la formación universitaria del recién egresado sólo le permite conocer, en forma general, la disciplina administrativa y sus posibles aplicaciones en diversos organismos. El éxito que tenga en el desarrollo de sus funciones en el ejercicio profesional, dependerá entre otras cosas de su esfera de autoridad y responsabilidad.

El proceso educativo de los licenciados en administración se orienta por los requerimientos del desarrollo del país, por lo que éstos están capacitados para el trabajo productivo. Su labor no sólo se restringe a las necesidades de los organismos sino que ofrece como perspectivas el alcance de metas superiores de desarrollo del país. Por esta razón debe entender los fenómenos socioeconómicos tanto a nivel general de la economía como a nivel de los diversos tipos de entidades.

El profesional de la administración realiza una labor de trascendencia en cualquier tipo de organismo contemporáneo. Proporciona servicios de alta calidad, derivados de conocimientos adquiridos a través de un proceso educativo.

Los licenciados en administración no sólo deben ser hábiles en el manejo de los organismos sino ser capaces de servir a su país, desde el lugar social que ocupan. En esto estriba el carácter universitario de su actuación.

El licenciado en administración debe ser íntegro,-

de criterio humanístico, con espíritu de cooperación social y responsabilidad profesional en los problemas que afronta nuestro país.

El licenciado en administración es un profesional con conocimientos generales de los organismos sociales que, por medio de la administración científica, pretende coordinar adecuadamente los recursos técnicos, humanos y materiales de éstos para el logro óptimo de sus objetivos.

#### IV.3 Objetivos generales de la carrera

La profesión se ha adaptado progresivamente para lograr una adecuada actuación que le permita manejar las técnicas administrativas y sus métodos de estudio e investigación para aplicarlos prácticamente en los diversos organismos sociales.

La complejidad paulatina de los problemas administrativos y su solución reclama una preparación académica mayor.

Con base en el perfil descrito, se espera que los licenciados en administración al concluir su formación profesional hayan logrado:

"I. Tener conciencia de la función que desempeñará dentro de la sociedad y de la obligación de desarrollarla dentro de cánones éticos.

"II. Tener un conocimiento sólido de la teoría administrativa, sus principios, procesos, técnicas e instrumen-  
tos, y estar capacitado para adoptarla y aplicarla en situaciones concretas.

"III. Comprender las distintas etapas por las que atraviesa un organismo social: su concepción, desarrollo, y -  
desaparición y saber qué papel juega en ellas el profesional -  
de la administración.

"IV. Estudiar la unidad productiva como elemento -  
básico del desarrollo económico general, analizar las relaciones concretas de producción en el contexto social general y -  
comprender la importancia de sus funciones determinantes: -  
producción y distribución de bienes y servicios.

"V. Comprender la realidad donde operan los grupos sociales, que se ve afectada por gran cantidad de facto-  
res económicos, legales, éticos y sociales. Entender que no  
son suficientes el mero aprendizaje ni la aplicación mecánica  
de los principios generales. Se requiere de un criterio emi -  
nentemente administrativo que en lugar de enfocarse hacia es -  
tructuraciones rígidas, se plantee la meta de alcanzar la uni -  
dad dinámica de la entidad, en función de sus objetivos y del  
pronóstico de su desarrollo, ya que la administración no pro -  
duce resultados exactos ni perfectos.

"VI. Comprender la interrelación e inteinfluencia

que existen entre los organismos sociales y la sociedad en su totalidad.

"VII. Comprender que existen actividades individuales o de grupo que en algunas ocasiones no están sujetas a normas ni es posible controlar y por ello, que en la operación de una entidad se presentan variables no controlables. De ahí que en cada circunstancia tendrá que definir y analizar los criterios alternativos que le permitan alcanzar los objetivos del grupo social, con un mayor grado de probabilidad y eficiencia.

"VIII. Entender que todos los grupos sociales necesitan administración, sea que formen parte de una personal moral o que abarquen varias personas jurídicas.

"IX. Detectar y proponer alternativas de solución a los problemas administrativos que se presentan en los distintos niveles de jerarquía dentro de una entidad.

"X. Conocer las estructuras específicas que adoptan las entidades más importantes y estar capacitado para aplicar los principios y técnicas de la administración a tales entidades. (\*)

Los planes de estudio de los centros educativos

(\*) Facultad de Contaduría y Administración. Memoria del 50 Aniversario de la Facultad de Contaduría y Administración. 1929-1979. México: FCA-UNAM, 1980.

deben actualizarse, porque las características socioeconómicas del país demandan administradores que respondan a las necesidades reales en el desarrollo nacional. Planes que busquen reducir la influencia de corrientes administrativas externas, ajenas a nuestra idiosincracia.

#### IV.4 Proyección Social

El valor esencial del ser humano en su vida social es su disposición al trabajo y la orientación del mismo con un sentido social.

Como disciplina, la administración no puede funcionar aislada sólo como técnica-operativa, ha de tener una visión humanista.

Los profesionales de la administración deben tener una profunda convicción de servicio, porque la administración, en última instancia, es al hombre a quien sirve.

El dinamismo de los medios económicos y sociales en los que actúa el licenciado en administración hace necesaria una superación constante, para que su comportamiento profesional vaya de acuerdo con las necesidades de la estructura en que se desenvuelve.

Los licenciados en administración son un número y creciente grupo de profesionales que cuentan con los medios que hacen posible el mejoramiento de los organismos,

tanto en el aspecto administrativo como en el económico y -- humano.

En el ejercicio de la profesión, el lucro no debe ser para los licenciados en administración un atractivo poderoso; deben encauzarse a las características humanistas, aceptando las responsabilidades que a su profesión atañen; además deben actuar en todo momento con autenticidad.

Los profesionales de la administración deben tener la convicción de que el cambio que se operará corresponde, en primer término, a ellos mismos; deben mostrar una nueva mentalidad y una actitud favorable al cambio social.

La formación profesional se basa en el conocimiento de nuestra realidad socioeconómica; está en contacto y se identifica con la problemática social, y para evitar interpretaciones subjetivas, debe tener conocimiento de la gente, así como interés por nuestra historia y las consecuencias de ésta sobre las estructuras actuales.

La proyección social puede reflejarse en el mejoramiento de los sistemas económicos, sociales y administrativos del país; entendiendo por desarrollo económico no sólo el incremento de la productividad sino la introducción de cambios en las estructuras que permitan elevar el nivel de vida de la comunidad.

Para que los núcleos de población socialmente --

marginados alcancen niveles de vida superior, los profesionales deben realizar su máximo esfuerzo a través de las modificaciones necesarias en los organismos, técnicas e ideologías, a fin de integrarlos y lograr movilización en la economía nacional.

El profesional universitario debe también aplicar sus conocimientos en aquellos sectores de economías limitadas tales como algunos municipios, sociedades de beneficencia, instituciones educativas, etcétera.

Debe incrementar su actividad en el campo de la promoción de empresas para crear nuevas fuentes de trabajo y con ello coadyuvar a la solución del problema del desempleo en el país.

El profesional de la administración debe desarrollar su actuación con la más estricta ética profesional, (guías morales de acción) para respetarse a sí mismo y cumplir con la sociedad.

El profesional de la administración debe tener una sólida y definida proyección social que justifique su profesión, logrando así una realización personal y trascendente. Deben actualizarse los objetivos de la profesión y proyectarlos al futuro para evitar que sean obsoletos.

Por tanto, proyección social en "una preocupación cierta por instituir y/o mantener diversas medidas que obren netamente en beneficio de la colectividad; que reviertan favorablemente hacia el propio medio ambiente, éste en el que se mueve la -

entidad y que la alimenta y retroalimenta".(\*)

---

(\*) PEREA, Francisco, "Perfil futuro del contar público, Boletín Informa Contaduría y Administración, México: Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, diciembre de 1978, Núm. 51."



## **Capitulo V**

### **Perspectivas de la administración**

## V.1 Modelo administrativo propio

En este último capítulo se presenta lo que se espera de la administración para los próximos años.

En toda actividad deben fijarse objetivos y tareas, en la administración toca al profesional conscientizarse y predecir, en lo posible, lo que sucederá. Se preverán acciones - congruentes: lo que va a ocurrir, no lo que uno quiere que - ocurra en el futuro.

Los factores externos que afectan a la administra- ción pueden variar, por lo que su orientación se modifica - - también, de tal manera que en las proyecciones de la admi- - nistración no se cumplen todos sus planes, las acciones que - se efectúen dependerán de las circunstancias imperantes en el futuro.

Por tanto, debemos estar preparados para aprove- char las oportunidades que se nos presenten, reconocer lo que es benéfico para la sociedad y la administración.

El surgimiento y desarrollo de la administración - en nuestro país se debe principalmente a la influencia de Es- tados Unidos, tanto en el aspecto tecnológico como en el aca- démico. Lo que ocasiona una inadecuada aplicación, ya que - nuestro país cuenta con diferentes estructuras y necesidades.

El hecho de copiar modelos de desarrollo de - - países altamente industrializados, conduce al hombre al con--

sumismo y la deshumanización, valorando a las personas por lo que tienen y no por lo que son. En nuestra sociedad, la administración tiene como misión, entre otras cosas, orientar la producción y el consumo, lograr que la comercialización cumpla con la misión de distribución.

Para dejar de ser un país de economía dependiente, se hace necesaria la creación de un modelo de desarrollo propio, adecuado a nuestras características. El modelo extranjero debe tomarse como punto de referencia para orientar los objetivos y las metas de la sociedad en la que existe y para cuyo bien existe.

La perspectiva de la administración es la creación de una tecnología adecuada a nuestra realidad social y económica para el desarrollo integral del país, que busque la auténtica realización del hombre en el trabajo en general; una administración con la participación de todos, que fije prioridades de investigación y capacitación para satisfacer necesidades y no crear necesidades artificiales.

La administración moderna es indispensable en cualquier sociedad, en cualquier organismo, para producir un mayor número de bienes y servicios que satisfagan a las grandes masas, integrándolas al proceso de desarrollo.

Conocer la evolución de la administración y entender qué es México, su progreso y los elementos que lo deter

minan es un factor importante para comprender nuestra realidad, para así saber lo que queremos que sea nuestro país y diseñar el futuro y las acciones necesarias para lograrlo.

Debemos prever las condiciones de la sociedad y así determinar las necesidades para que evolucione de acuerdo con ellas.

Las instituciones de educación superior también pueden colaborar en la creación de este nuevo modelo de desarrollo, determinando los servicios que deberán prestar los profesionales, orientando sus planes de estudio para que correspondan a las necesidades sociales y económicas; ya que los centros educativos son los responsables del nivel y calidad de conocimientos que se imparten a los profesionales que preparan para actuar en los organismos de los diferentes sectores.

En algunos casos, la administración ha sido utilizada como medio de manipulación y explotación del hombre, para engañar a los consumidores, defraudar al fisco y defender intereses particulares en detrimento de la sociedad, así como para servir a una "elite" del poder, que es la que toma las decisiones fundamentales y fija los objetivos en algunos organismos o en la sociedad.

El administrador profesional debe ser el creador de técnicas y sistemas y formas organizacionales que lleven

a la superación del país. Debe aplicar la tecnología, evitando ésta sirva a intereses de los sectores más favorecidos de la sociedad.

La administración, al aumentar la racionalización, la eficiencia y la máxima utilidad en el organismo social, no debe recurrir a la explotación de la fuerza de trabajo del hombre. La administración en sí no es un instrumento de la explotación. El administrador, consciente de ello, debe convertirla en un instrumento para que el hombre no sienta al trabajo como una obligación.

La administración es uno de los instrumentos fundamentales con que el hombre organiza su vida social, económica y política.

Para evitar una aplicación puramente técnica que controle la actuación del hombre en la sociedad, el administrador debe motivar la participación consciente del hombre en los organismos en los que actúa, en la fijación de sus objetivos últimos y trascendentales; debe velar porque ésta no sea manipulada, haciéndole ver cuando lo engañan dejándolo fijar los objetivos superficiales.

La tecnología por sí sola no contribuye al progreso económico con justicia social, esto se logra sólo en función de la sociedad y sus dirigentes.

Al imaginar el futuro, debemos considerarnos co -

mo participantes de él, reconocer que dependerá de lo que nos propongamos, de que tales propósitos se conviertan en realidad. - Por lo que para los próximos años se espera un crecimiento - acelerado de la administración, tanto en lo cuantitativo como - en lo cualitativo.

## V.2 El futuro administrador profesional

La administración requiere de profesionales que - asuman una actitud que corresponda a la perspectiva de la - administración: a la creación de un modelo administrativo pro - pio.

El profesional es aquel que busca la adaptación de los organismos al medio ambiente siempre cambiante. Ade - más de la adaptación de los ya existentes, debe crear nuevos organismos para resolver problemas o incluso evitarlos.

Los profesionales de la administración deberán co - nocer las técnicas administrativas necesarias para lograr los fines de desarrollo económico, para el eficiente desempeño - de sus funciones en las entidades públicas y privadas. Esta - rán dispuestos a introducir, aún rompiendo situaciones dadas, innovaciones positivas tanto para la profesión como para la - sociedad.

Para lograr el progreso tecnológico, los adminis - tradores precisan de un estudio permanente, así como de la -

renovación y de la investigación.

El profesional debe crear y encauzar ocupaciones - en las que las personas puedan ser creativas, actualizarse - respecto al ambiente extraño que afecta al organismo.

Las empresas transnacionales son administradas - generalmente por personas extranjeras, con técnicas moder- - nas que corresponden a las últimas corrientes del pensamiento administrativo. Nuestro país cuenta con un elevado número de empresas pequeñas y medianas, por lo que el administrador - profesional no sólo debe interesarse en las grandes empresas extranjeras, ya que eso perpetuaría la dependencia de nuestro país. Por lo contrario, deberá buscar nuevas fuentes de traba jo, principalmente en los pequeños y medianos organismos.

Con frecuencia los organismos se ven obligados a - solicitar profesionales especializados en alguna de las funcio - nes administrativas, así como administradores con una visión integradora.

El administrador deberá mantener productivamente las fuentes de empleo remunerado, también contribuirá a su - peditar los intereses particulares al interés general de la na - ción. Colaborará en el proceso de descentralización de la vi - da nacional, buscando un desarrollo regional equilibrado.

El administrador deberá buscar su desarrollo pro - fesional, no sólo en las actividades tradicionales sino también

en actividades económicas básicas, tales como la agricultura, la ganadería, la pesca, los recursos forestales, la pequeña y mediana empresas, los transportes, el turismo, la docencia, - la investigación, los energéticos, etcétera.

Una de las principales actividades del administra - dor es y será la de frenar la corrupción en todos los sectores, porque en nuestra sociedad es necesario un progreso material y también cultural o moral, ya que necesitamos una adminis - tración mejor para una sociedad mejor.



## **Conclusiones**

## Generales:

Capítulo I. El hombre vive en sociedad, razón por la cual -- la administración es necesaria para realizar tareas en grupo, ya que solo no las podría realizar.

La administración como parte esencial de nuestra sociedad se manifiesta en cualquier organismo so  
cial.

Una de las funciones más importantes del adminis  
trador profesional es crear un ambiente adecuado en el organismo, adaptándolo a las circunstancias imperantes para el logro óptimo de los resultados.

Capítulo II. El campo de acción del profesional de la adminis  
tración es muy extenso, puede colaborar convenientemente tanto en el sector público como en el privado o en organismos de interés social.

En la administración pública conforme aumentan -- sus funciones, su estructura se vuelve más comple  
ja y necesita, por tanto, rodearse de gente com  
petente en el manejo de técnicas modernas de ad  
ministración. Razón por la cual tiene cabida el licenciado en administración en este sector.

El sector público es el que emplea mayor número

de licenciados en administración.

El administrador profesional, en el sector privado, no sólo busca mayor utilidad monetaria sino también pretende contribuir al desarrollo integral del hombre.

**Capítulo III.** La administración es la que se encarga de alcanzar los objetivos fijados en la organización. Para lograrlo utiliza el proceso administrativo en sus etapas de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control que facilita la toma de decisiones.

Para dar mayor solidez a los estudios administrativos es necesario realizarlos con bases científicas, realizando un proceso de investigación.

**Capítulo IV.** La profesionalización de la administración surge como una necesidad social por la creciente complejidad de los organismos al iniciarse la industrialización del país.

El profesional de la administración funge como coordinador en los organismos por su preparación académica. También actúa como unificador de criterios entre el organismo y los trabajadores.

El licenciado en administración ejerce su profesión

dentro de estrictos cánones éticos.

Capítulo V. Para construir una teoría administrativa sólida, -- adecuada a nuestra situación económica, social, -- política y cultural, es necesario romper los vín-- culos de dependencia con otros países.

Para no quedarnos tan sólo en ideales utópicos, de **bemos** asumir una actitud responsable para definir el progreso que necesitamos y aspiramos y ponerlo en práctica.

La administración utilizada erróneamente ha servi do como elemento de manipulación y explotación-- del hombre.

### Particulares:

Demostración o rechazo de las proposiciones conceptua les, según inciso d de la primera etapa del proceso de la inves tación, de la página XIII .

1. La administración se entendía como una técnica pa ra obtener resultados a través del esfuerzo de otros, su con-- cepción ha evolucionado. En la actuali**dad**, se concibe como - una ciencia porque reúne el conjunto de conocimientos objetivos acerca de la sociedad y el hombre, y coordina el manejo de - los recursos humanos, técnicos y materiales, que pretenden--

el logro óptimo de los objetivos de un organismo social.

2. La profesión se justifica porque satisface necesidades sociales, es un factor importante para lograr nuestro desarrollo integral. También por medio de ella se logra una realización personal y trascendente.

3. A través de la administración, el hombre se organiza socialmente. La administración cumple una función de enlace entre el individuo y la sociedad; tratando de integrar a todos los sectores sociales al desarrollo del país, aunque exista una minoría que la conciba como un instrumento de dominación.

## **Recomendaciones**

### Al lector:

La administración, como ciencia social, implica el estudio de todas las entidades de nuestra sociedad en las que participamos.

Con el presente seminario de investigación pretendo que el lector conozca, de manera general y objetiva, lo que es la administración y la importancia que ésta reviste dentro de nuestra sociedad.

### Al futuro investigador:

Este seminario expone una semblanza de la ciencia administrativa, ya que sería imposible que presentara todos los aspectos de la materia.

La sociedad siempre dinámica, exige de la administración un constante cambio, por esta razón debe adaptarse a la situación prevaleciente para poder satisfacer las necesidades que la sociedad demanda.

Por tanto, la ciencia administrativa es muy fértil en el aspecto de la investigación. Siempre existen temas nuevos por tratar, por lo que surgen investigadores perseverantes para buscar técnicas originales, y su adaptación y aplicación eficaz de las ya existentes.

## Bibliografía

- ANAYA Sánchez, Carlos E., Auditoría administrativa. México: Nueva México, 1972.
- ANTUNEZ Oviedo, Manuel, "Evolución y prospectiva del administrador en la década 1981-1990". México: Colegio-Nacional de Licenciados en Administración, 1982.
- Colegio de Licenciados en Administración de México, Boletín Informativo. México: CLAM, 1978, núm. 2.
- Colegio de Licenciados en Administración de México, Boletín Informativo. México: CLAM, 1979, núm. 5.
- Colegio de Licenciados en Administración de México, Boletín Informativo. México: CLAM, 1979, núm. 7.
- Colegio de Licenciados en Administración de México, El licenciado en administración de empresas. México: CLAM, 1971.
- Comisión de Proyección Social del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Pronunciamientos sobre la proyección social del contador público". Boletín Lecturas de Contabilidad. México: IMCP, s/f.
- Dirección General de Divulgación Universitaria, La Universidad en el mundo I. Tomo II. México : UNAM, 1981.
- ECHENIQUE G. José A., et. al., "La prospectiva de la administración en México hacia 1990". Boletín Informa Contaduría y Administración. México: Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, diciembre de 1979, núm. 63.
- Facultad de Contaduría y Administración, Memoria del 50 aniversario de la fundación de la Facultad de Contaduría y Administración. 1929-1979. México: FCA-UNAM, 1980.
- Facultad de Contaduría y Administración, Organización académica 1979. México: FCA-UNAM, 1979.
- Facultad de Contaduría y Administración, Organización escolar 1979-1980. México: FCA-UNAM, s/f.



- FERNÁNDEZ Arena, José A., El proceso administrativo. México: Herrero, 1975 (10<sup>a</sup> ed.).
- GUERRERO Cruz, Roberto y GÓMEZ García, Juan D., La administración de recursos humanos como base de la Reforma Administrativa del sector público central. Seminario de investigación para obtener el título de Licenciado en Administración. FCA- UNAM, 1976.
- JIMÉNEZ Castro, Wilburg, Introducción al estudio de la teoría administrativa. México: FCE, 1974.
- LARIS Casillas, Javier, El futuro del mañana de México. México: Limusa, 1979.
- MERINO González, Alfonso, "Papel del administrador profesional y su estatus en la sociedad actual." Revista CLAM. México: Colegio de Licenciados en Administración de México, 1979, núm. 5, pp. 23-31.
- MIRANDA Basurto, Angel, La evolución del hombre. México: -- Herrero, 1970.
- PEREA, Francisco, "Perfil futuro del contador público". Boletín Informa Contaduría y Administración. México: Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, diciembre de 1978, núm. 51.
- PEREA, Francisco, Sesiones de dirección de seminario de investigación administrativa. Centro de Investigación de la FCA-UNAM. México, período lectivo, del 26 de octubre de 1981 al 4 de septiembre de 1982.
- REYES Ponce, Agustín, Administración de empresas. Teoría y práctica . 1<sup>a</sup> parte. México: Limusa, 1976 (18<sup>a</sup> reimp.).
- REYES Ponce, Agustín, Administración de empresas. Teoría y práctica . 2<sup>a</sup> parte. México: Limusa, 1976 (6<sup>a</sup> reimp.).
- RÍOS Szalay, Adalberto y PANLAGUA Aduna, Andrés, Orígenes y perspectivas de la administración. México: Trillas, -- 1977.
- ROMÁN Enríquez, Beatriz, La gestión diplomática de Genaro Estrada. Tesis para obtener el título de Licenciada en Relaciones Internacionales. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. México, 1981.