



Universidad Nacional

Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**EL PAPEL QUE JUEGA EL LICENCIADO EN
ADMINISTRACION EN LA SOLUCION DE LA CRISIS.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N:

Araceli Jáquez Bollain y Goitia

Ricardo Esteban Cervantes Gómez

Director de Seminario: Lic. Ec. José S. Méndez M.



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.

PROLOGO

Quizá pueda parecer muy utópico una investigación, sobre el papel que juega el Licenciado en administración en la solución de la crisis; pero sabemos que esta crisis y las que ha padecido el país, como todo el mundo capitalista, se han debido a una inadecuada administración. Aunque sabemos que la crisis es una etapa del ciclo económico por la que tiene que pasar todo país capitalista.

Ante esta problemática sentimos la necesidad de realizar la presente investigación; sin embargo nos limitamos a estudiar los sectores principales de la economía nacional; que son, el agrícola y el industrial. Lo realizamos en esta forma, ya que estamos seguros que en dichos sectores se encuentra la raíz de nuestro problema nacional, y que en base a una adecuada administración de estos sectores tendremos conocimientos sólidos para salir adelante de la crisis que vivimos y tener elementos para futuras crisis.

INTRODUCCION

La Administración en el mundo moderno y ante los problemas de éste, es un instrumento que surge para agilizar, racionalizar, aumentar la productividad; así como para mejorar las condiciones de trabajo con una eficiente distribución del mismo.

La Administración es indispensable en el campo como en la industria; así como en todo tipo de organismo donde se relacione el hombre; sin embargo, el papel que desempeña la administración dentro de ellos es de suma importancia, ya que los complejos procesos y las relaciones que se producen en las organizaciones modernas hacen necesario administrar socialmente todo el trabajo.

En esta investigación hemos tratado de dar un panorama general de lo que es la crisis económica y como ha venido repercutiendo en nuestro país, diagnosticándola y relacionándola con la administración para una posible solución. La Administración no debe servir únicamente a intereses especulativos y propios de una clase, debe estar al servicio de las naciones para permitir una mejor distribución del trabajo y de las riquezas que permitan una democracia en todos los sentidos.

Es por esto, porque conocemos la riqueza de la Administración, cuando es bien empleada, que nos permitimos creer que la base de la crisis es una carencia de administración; y que con-

una implementación sana de la misma se podrá tener un cambio radical. Esta riqueza con la que contamos y la ignorancia de sus beneficios por parte de la comunidad fueron los principales elementos que nos motivaron a la realización de este estudio, tratando de aportar una contribución a nuestro país a través de la demostración de que con una buena Administración se logrará superar la crisis actual.

Nuestro estudio consta de cinco capítulos, los cuales son: capítulo uno metodología; es decir la forma o procedimiento que siguió nuestro estudio, para que tuviera una base apoyada en el método científico. En el capítulo dos mostramos la formación y evolución de la Administración; así como la riqueza con la que cuenta. En el tercer capítulo visualizamos el surgimiento de la Administración en México; así como el campo de desarrollo que actualmente tiene el Licenciado en Administración dentro de las organizaciones. Por lo que respecta al capítulo cuatro enunciaremos lo que es crisis y como ha ido evolucionando en México, hasta llegar a la crisis que hoy vivimos. En el capítulo cinco observamos la estrecha relación que existe entre la Administración y los problemas económicos y sociales; así como la contribución del Licenciado en Administración para su posible solución con base en el proceso administrativo.

No pretendemos decir que nuestra investigación fue muy profunda; ni que abarcamos el total de elementos que existen y que motivaron la crisis; pero si estamos seguros de que analizamos los más importantes que la forman, así como los elementos administrativos que pueden coadyuvar a su superación.

INDICE GENERAL

	PAG.
PROLOGO...	
INTRODUCCION...	
CAPITULO I. METODOLOGIA.....	1
I.1 Elección del tema.....	2
I.2 Exploración de las fuentes de información.....	4
I.3 Formación del plan de trabajo.....	6
I.4 Recolección de los datos.....	7
I.5 Ordenación e Interpretación de los datos.....	8
I.6 Composición y Redacción.....	8
I.7 Presentación de resultados.....	9
CAPITULO II. TEORIA DE LA ADMINISTRACION.....	10
II.1 ¿ Qué es Administración ?	11
II.2 Antecedentes históricos de la Administración...	14
II.3 Principios de la Administración.....	27
II.4 Características de la Administración.....	30
II.5 Proceso Administrativo.....	31
II.6 Relación de la Administración con otras ciencias	39
CAPITULO III. PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN MEXICO.	42
III.1 Surgimiento de la Administración en México.....	43
III.2 Las Organizaciones en México.....	47
III.3 Campo de desarrollo del Licenciado en Administra ción en México.	52

CAPITULO IV. LA CRISIS ECONOMICA EN MEXICO.....	58
IV.1 Principales conceptos de crisis.....	59
IV.2 Antecedentes de la crisis en México.....	63
IV.3 Evolución de la crisis en México.....	67
CAPITULO V. EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA SOLUCION DE LA CRISIS EN MEXICO.....	78
V.1 Planeación.....	83
V.2 Organización.....	92
V.3 Ejecución.....	97
V.4 Control.....	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFIA GENERAL.....	113

C A P I T U L O I

METODOLOGIA

- I.1 Elección del tema.
- I.2 Exploración de las fuentes de información.
- I.3 Formación del plan de trabajo.
- I.4 Recolección de datos.
- I.5 Ordenación e Interpretación de los datos.
- I.6 Composición y Redacción.
- I.7 Presentación de resultados.

I. Metodología

Consideramos importante utilizar un capítulo que se encargue del método en que se llevó a cabo la investigación. Esto — nos orienta para llevar una secuencia lógica y establecer bases científicas a lo largo de este estudio. Por otro lado proporciona una eficaz guía para el lector.

Esta metodología consta de siete etapas básicas, las cuales son:

- Elección del tema
- Exploración de las fuentes de información
- Formulación del plan de trabajo
- Recolección de datos
- Ordenación e interpretación de los datos
- Composición y Redacción
- Presentación de resultados

I.1 Elección del tema

Es esencial que el investigador descubra un tema por sí mismo, un tema que despierte su interés. El tema más apto para la investigación es aquel que vive el propio investigador. Es por ello que para la elección de nuestro tema, busquemos uno que despertara nuestra inquietud. Observando los problemas que vive nuestro país actualmente, consideramos necesario analizar cómo el Licenciado — en Administración puede contribuir al logro de la superación de —

la crisis.

Creemos que es un tema original, que constituye una aportación de nuestra parte, ya que poco se conoce sobre la importancia que tiene la Administración de los recursos con que cuenta un país para superar la crisis.

Para la formulación de nuestra investigación contamos con una bibliografía administrativa, con revistas y periódicos que se refieren a los problemas económicos y con la ayuda y orientación de nuestro asesor del seminario de investigación, el cual contribuyó a que tuvieramos una mejor delimitación del tema; ya que él cuenta con conocimientos generales de diferentes disciplinas; así como conocimientos específicos del área económica. Comprendemos la importancia que tiene el dedicarnos a leer y reflexionar en torno del tema para comprender su contenido y valor y así darle una mayor precisión.

Hemos observado que para darle vida a nuestro tema se hace necesario ver la relación que guarda con otros temas, a que área del conocimiento pertenece; esto es, a la ciencia administrativa y a su aplicación en los problemas económicos y sociales que afectan al país; es decir, que no sólo nos basaremos en la ciencia administrativa sino que tendremos que auxiliarnos de ciencias tales como la Economía, Sociología y Psicología. Estas últimas disciplinas contribuyen de una forma notable, ya que la Economía está muy ligada a la Administración debido a que busca una mejor distribución de los recursos entre las personas y solamente lo puede hacer a través de la Administración de ellas.

Por otra parte nos permite tener una visión de los problemas económicos y como mejorarlos a través de la Administración.

La Sociología, estudia las relaciones de los seres humanos y la marcha que ha seguido la sociedad a través del tiempo.

La Administración es ciencia muerta si no cuenta con el apoyo del hombre, el cual le da vida a las organizaciones. Es el principal elemento que debe comenzar por administrarse para posteriormente poder administrar los demás recursos. Es por eso que debemos estudiar las relaciones entre los seres humanos y la formación de la armonía del trabajo en grupo.

La Psicología; nos permitirá observar la forma de actuar de una persona, por lo cual tiene una estrecha relación con la administración. Así es como nos auxiliamos de otras ciencias para que nuestro estudio probara la hipótesis que se abrió a nuestros ojos, la cual es, que con base en una mayor y eficiente administración de los extensos recursos con que cuenta la nación, podrá México salir de la crisis que vivimos actualmente.

Para poder comprobar dicha hipótesis, fué necesario recurrir a las fuentes de información, las cuales nos permitieron tener un conocimiento más amplio; primero acudimos a las fuentes preliminares, las que nos ayudaron a formar un repertorio bibliográfico y por consiguiente a delimitar nuestro tema.

I.2 Las Fuentes de Información

Primariamente tuvimos que estudiar en diferentes revistas y libros, tanto de Economía como de Administración; así como la

consulta de nuestro asesor del seminario acerca de los elementos que eran necesarios para formar la bibliografía del tema, lo cual brinda mayor oportunidad de introducirnos en el estudio del mismo. Después se limitó el campo en que se trabajó, así como los principales aspectos y estructuras del mismo.

La bibliografía con que contamos la recopilamos a través de las visitas a diferentes hemerotecas (para el estudio de publicaciones de revistas y periódicos que nos permitieron tener un conocimiento más amplio de la situación económica actual) a bibliotecas, a la consulta de los diferentes diccionarios para conocer el significado de los diferentes términos técnicos de la Economía; así como la observación directa de los hechos que se presentan diariamente. En lo que se refiere al área administrativa tuvimos que buscar en los repertorios bibliográficos, todo lo referente a esta ciencia, para conocer el total de sus aportaciones a los problemas generales del país.

Para poder recoger la información fué necesario valernos de un instrumento efectivo como es la ficha bibliográfica, que es un sistema de conservación de la información y permite una clasificación de rápido manejo. Es un registro bibliográfico completo al iniciar la investigación, nos dará referencia exacta y sencilla de las fuentes utilizadas en el estudio; por otra parte nos permitirá elaborar la sección bibliográfica que se ofrecerá en la última parte del trabajo.

Por lo que en este subcapítulo se puede observar; que nuestra investigación es de tipo documental.

I.3 El Plan de Trabajo

Una vez que se logró un rico conjunto de ideas acerca del tema, de sus aspectos más importantes, de las fuentes utilizables; o sea, que adquirimos cierta experiencia sobre el tema, - fué necesaria una delimitación del mismo en un plan de trabajo que nos serviría como instrumento de orientación a lo largo de la investigación. Este plan de trabajo, no es un asegurado cálculo de realización; ya que puede ser modificado y de hecho fué modificado a lo largo del proceso de la investigación.

Para la elaboración de nuestra investigación seguimos una secuencia lógica y sistemática para la formación del plan. Este plan de trabajo consta de cuatro partes fundamentales, que son:

- Introducción; aquí ofrecemos una explicación breve pero completa del problema, con la indicación de sus antecedentes, - los intereses que nos motivaron a realizarla, así como los objetivos que se pretenden alcanzar y la explicación general de cada capítulo que integra nuestro estudio.

- Capítulos; para la formación de éstos, tuvimos que hacer un análisis de los principales elementos del tema de investigación. Nuestra investigación consta de cinco capítulos.

- Subcapítulos; se tendrán que integrar los factores que van a formar parte de cada capítulo.

- Conclusiones; tratamos de comprobar las hipótesis que planteamos al inicio de nuestra investigación.

Una vez elaborado nuestro plan de trabajo, procedimos a extraer la información para recoger los datos que son necesarios en la comprobación de las hipótesis formuladas.

I.4 Recolección de Datos

Los datos desde la hora de su recolección irán probando la validez de nuestra investigación a través de la comprobación de las hipótesis, perfeccionándola o rectificándola. Utilizamos — instrumentos capaces de captarlos, tales como la ficha de investigación; que ayuda a tener mayor objetividad y a verificar el trabajo científico, permitiendo un fácil manejo de la información. Estas fichas deben constituir una unidad, o sea, en cada ficha se recogió un solo dato completo, por otro lado se pretendió dar una referencia precisa. Es decir; se indicó la fuente de donde procedía el dato y otra cosa muy importante es que nos permitió conservar la fidelidad de la información.

Para la recolección de nuestros datos seguimos este ~~procedimiento~~ procedimiento; primero leímos las fuentes de información para extraer los principales elementos propios de cada capítulo. Segundo, con base en lo antes expuesto fuimos formando nuestras fichas de trabajo con las características mencionadas y diciendo el tema a que se refiere; así como su ubicación en el esquema de trabajo. Una vez extraídos los datos de la bibliografía existente; procedimos a la ordenación e interpretación de la misma.

I.5 Ordenación e Interpretación de la información

Una vez que se recopilaron todos los datos necesarios para nuestra investigación se hizo indispensable una nueva revisión de las fichas de trabajo con que contábamos para darles una organización, ordenación y clasificación adecuada, así como también para poder ir dándole forma al plan de trabajo final.

Para una mejor metodología se hizo necesario trabajar por capítulo, empezamos por una primera distribución de los materiales para integrar después los factores que forman parte de ellos en unidad más pequeña. Cada capítulo lo fuimos relacionando; esto lo hicimos para darle una continuidad a toda la investigación y así poder formar un todo.

Mientras mejor sea la ordenación e interpretación de los datos más fácil será la composición final de nuestra investigación.

I.6 Composición y Redacción

Consideramos que una de las etapas de mayor dificultad de la investigación es ésta, ya que se tuvo que formar una composición de los principales elementos que representara la asimilación intelectual. No pretendimos en la primera redacción encontrar los mejores resultados, ya que sufrió muchas modificaciones de acuerdo a las orientaciones de nuestro asesor del seminario, así como el auxilio oportuno de las citas textuales - las que mencionamos al pie de cada página, para que el lector-

pueda remitirse inmediatamente a la obra citada.

I.7 Presentación de Resultados

Fué difícil esta labor, ya que debería existir una perfecta interacción de todos los elementos que forman parte de nuestra investigación. Para que la redacción fuera efectiva nos vimos precisados a utilizar el término técnico de cada disciplina, emplear la lengua culta general; así como el lenguaje lo más explicativo posible.

Esta es la metodología que se ha seguido en todo el curso de nuestra investigación, que como ya dijimos anteriormente nos servirá para tener una base científica; así como para dar una orientación al lector acerca de nuestro estudio. Una vez ya estructurada la forma de nuestra metodología, entraremos en materia señalando los principales aspectos que forman la Administración; sus antecedentes históricos y su desarrollo, así como sus características y principios.

C A P I T U L O II

TEORIA DE LA ADMINISTRACION

- II.1 ¿ Qué es Administración ?
- II.2 Antecedentes históricos de la Administración.
- II.3 Principios de la Administración.
- II.4 Características de la Administración
- II.5 Proceso Administrativo.
- II.6 Relación de la Administración con otras ciencias.

II.1 ¿ Que es Administración ?

Cualquier organización requiere tomar decisiones, coordinar actividades, manejar personal; así como evaluar la ejecución dirigida hacia los objetivos de grupo. Es por ello que en este capítulo analizamos lo que es Administración, sus antecedentes históricos; así como los elementos principales que la forman.

La Administración tiene como objetivo central hacer del trabajo humano una actividad más efectiva y ¿ por qué no ? a través de ella construir una sociedad más justa. Para entrar en el estudio de nuestra investigación empezamos por analizar el origen de la palabra Administración.

" La palabra (Administración), se forma del prefijo "Ad" hacia y de " ministratio ". Esta última palabra viene a su vez de " minister ", vocablo compuesto de " minus ", comparativo de inferioridad y de sufijo " ter ", que sirve como término de comparación. La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de "magister": de "magis", comparativo de superioridad y de "ter": Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad- el que ordena o dirige a otros en una función, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología de la Administración, nos da la idea de que se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de --

otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, - son pues los elementos principales obtenidos".(1)

Ya que analizamos el origen de la palabra administración.- Procederemos a enunciar algunas de las principales definiciones que van acordes a nuestro estudio.

Según Reyes Ponce " La Administración es el conjunto sist_ematico de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" (2)

Según Massie " La Administración es el método por el cual- un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Lograr que se hagan las cosas a través de otras personas" (3)

Según Drucker " La Administración es la función central de la sociedad moderna. Toda institución organizada tiene responsa**u**bilidad por la calidad de la vida". (4)

Laris Casillas nos dice " La Administración tiene algo de- ciencia porque sigue un razonamiento científico, con principios poco inmutables como son la autoridad y la responsabilidad, --- coordinación y descentralización, normalización, división del -

(1) Reyes, Ponce Agustín, Administración de empresas. Méxi- co, Ed. Limusa, (27 reimpression), 1981, P. 15.

(2) Ibid. P. 19.

(3) Massie, Josephl, Bases esenciales de la Administración. México, Ed. Diana, 1979, P. 12 .

(4) Drucker, Peter, Administración y sociedad. México, Ed. Galve, 1970, P. 226

trabajo y especialización; que es una técnica al utilizar métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas como el caso de pruebas psicotécnicas, el estudio de tiempos y movimientos, etc. Y que es un arte porque el director aplica sus conocimientos, experiencias, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva para la consecución del objetivo común". (5)

Para Fayol "Administrar es prever, organizar, dirigir, -- coordinar y controlar". (6)

Consideramos que estas definiciones nos apoyan individualmente en el estudio de nuestra investigación; ya que cada uno -- aporta elementos importantes, pero al no ser completas, enunciamos a nuestro juicio una que reúne los elementos básicos para el objetivo de nuestro estudio.

La Administración es una disciplina, una forma de considerar las cosas, una actitud. Es un cuerpo (o paquete, si se desea) de conocimientos cuidadosamente pensados y analizados, que se refieren al ciclo de la vida de una organización. Decimos -- que es una disciplina, un cuerpo organizado de conocimientos específicamente identificados con el medio ambiente de una organi

(5) Laris, Casillas Francisco, Administración Integral. México, Ed. Oasis, 1973, P. 15.

(6) Fayol, Henry, Administración Industrial y General. México, Ed. Herrero, 1972, P. 131.

zación, dentro de una cultura que se practica.

La Administración es una función social incrustada en una cultura en donde existen costumbres sociales, convicciones y valores tradicionales, así como sistemas gubernamentales y políticos; así que en tanto la Administración es conformada por su cultura, da forma, a su vez, a esa cultura.

II.2 Antecedentes históricos de la Administración

La Administración ha existido desde los albores de la humanidad como acto administrativo; infinidad de hechos históricos demuestran que el hombre desde sus orígenes tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo ya que vive en grupos y se desarrolla en grupos para protegerse del medio ambiente. Sin embargo, la Administración como ciencia surge de la evolución del capitalismo; el cual tuvo como base tres hechos históricos: Revolución Industrial (1760-1830), la Revolución Francesa (1789), La Independencia de Los Estados Unidos (1776).

Estos hechos históricos produjeron cambios por los cuales tuvo que pasar la humanidad, dichos cambios se originaron con el surgimiento de una nueva etapa. Esta nueva etapa ha sido llamada Revolución Industrial. De ahí que autores como Ashton, señalan que el término Revolución Industrial no es del todo acertado, ya que la Revolución implica un cambio repentino que caracteriza este fenómeno, y como mencionamos anteriormente

esta etapa fué un proceso lento de casi un siglo de duración.⁽⁷⁾

La Revolución Industrial se ha definido como la época que marca el cambio paulatinamente de la fuerza muscular en el trabajo por la fuerza de la máquina. Su origen queda marcado por innovaciones técnicas, las cuales dieron pauta a la formación de cambios financieros.

Innovaciones Técnicas; En este punto vemos los más importantes movimientos tecnológicos que día a día fueron incrementándose. La construcción de los primeros altos hornos por Darby, la máquina de bombeo de agua de Newcomen, la máquina de hilar de Paul. Es interesante observar la liga que hubo entre un invento y otro, y la relación en su uso que se empezó a encontrar diferentes tipos de industria.

También hubo grandes avances de la ingeniería civil al construir nuevos caminos, puentes, canales y ferrocarriles; así como la moderna industria química.

Innovaciones financieras; el auge de la industrialización propició el surgimiento de grandes organizaciones lo cual dió origen a una mayor práctica de asociación para la integración de grandes capitales. Es en esta época cuando se difunden las prácticas mercantiles del crédito, de los intereses moratorios

(7) Ashton, T.S., La Revolución Industrial. México, Breviario. FCE, 1959, P. 50.

de los descuentos por pronto pago. Dentro de estas innovaciones financieras se inicia el ahorro bancario y el uso de los seguros; así como el desarrollo de las bolsas de valores.

Estas innovaciones tuvieron lugar en Inglaterra, ya que — había logrado la transición del feudalismo al incipiente capitalismo, no siéndolo así en países tales como Estados Unidos y — Francia, cuya primordial ocupación era la agricultura, la industria de la manufactura y el comercio.

Estados Unidos estaba dividido en trece colonias las cuales dominaba Inglaterra imponiéndoles impuestos y gravámenes a los habitantes de las colonias para impedir de esta forma el desarrollo de la industria y el comercio. En Francia lo que predominaba era la pequeña industria artesanal regida por el sistema gremial. Este sistema gremial frenaba al desarrollo manufacturero y el comercio.

Con la Revolución Francesa se destruyó el sistema feudal e instauró el sistema capitalista en Francia lo que ocasionó el desarrollo de la industria y la agricultura.

Como podemos observar estos movimientos de liberación terminaron con el yugo feudal sirviendo de ejemplos a otros países y propiciando de esta forma el desarrollo del capitalismo mundial. La evolución del capitalismo tuvo notables repercusiones económicas sociales y políticas. Con el desarrollo de la máquina, y la técnica aumentó la producción y la productividad en muchas ramas económicas. El afán de investigación y el desarrollo de la ciencia se incrementa grandemente.

En lo referente al aspecto social se marcaron aún más las clases sociales, siéndo los capitalistas propietarios de los medios de producción; y los asalariados, por lo cual se creó una estructura piramidal en la que a la cúspide le corresponde pensar y a la base actuar; es decir se divide tácticamente a los hombres en dos tipos: una gran mayoría a la rutina de las actividades físicas y a una élite que se apropia el derecho de pensar y decidir. Para el desarrollo del capitalismo la élite en el poder se vió en la necesidad de crear nuevos métodos y procedimientos para eliminar el desperdicio humano, formándose a la par de ello una etapa para la administración. Esta etapa tiende a sustituir la habilidad empírica-técnica y se le ha dado en llamarla administración científica.

Desde finales del siglo pasado y a principios de éste diversos autores se mostraron interesados en investigar científicamente la problemática que presentan las organizaciones. A continuación mencionamos las principales corrientes y los autores más representativos de cada una de ellas.

II.2.1 Principales corrientes de la Administración

Los grandes inventos que dieron origen a la Revolución Industrial y las condiciones sociales que se generaron hicieron que el pequeño grupo que había acumulado el capital requería forzosamente optimizar sus recursos a fin de mantenerse en la tremenda carrera de lucro que se había iniciado.

La ingeniería seguía avanzando a pasos acelerados y por-

lo tanto, los procesos de producción y la máquina experimentaban notables innovaciones. En ese clima de perfeccionamiento tecnológico correspondió precisamente a los ingenieros dar una respuesta a la utilización más racional de la mano de obra, a fin de incrementar las utilidades; sin embargo, dado su origen, este diseño de sistemas y de métodos de trabajo corresponde precisamente a una concepción netamente ingenieril que visualiza el trabajo humano como extensión de la máquina. He aquí cuando surge la primera corriente llamada cientificismo.

2.2.1 Cientificismo; los principales exponentes de la corriente son, Frederick Taylor y Henry Fayol.

A Taylor, se le ha considerado como padre del movimiento científico, por haber investigado ya en forma sistemática el trabajo humano. A su vez trató de desarrollar métodos para organizar el trabajo, tomando en cuenta materiales, herramientas y las habilidades personales. Como puntos negativos a Taylor podemos decir; que abusó del término "ciencia", pues llegó a denominar algunas tareas como: la ciencia de cargar lingotes, alcanzando lo que define al cientificismo, "la ciencia por la ciencia".

Otro punto vulnerable de Taylor fué haber separado al obrero del trabajo creativo, ya que en toda la tarea en sus sistemas es planeada por la dirección. Después de analizar sus puntos tanto positivos como negativos, podemos decir; que el sistema de Taylor no es malo en sí mismo, aunque encierra-

algunas contradicciones. También podemos decir que "el abuso - o exceso de Taylorismo" es malo en cualquier sistema económico "Taylor es producto de los valores de su época y de los problemas de su medio". (9)

La influencia de Fayol en la teoría administrativa ha sido enorme, pues a la fecha su proceso administrativo (el cual detallaremos en el siguiente subcapítulo) es aceptado generalmente. " La mayoría de los autores reconocen su capacidad y — han tomado su proceso administrativo para desarrollar sus teorías". (10)

Estos dos autores originaron el científicoismo, el cual es la base para comprender el surgimiento de la administración — como ciencia. Posteriormente, surgieron diferentes corrientes— que contribuyeron al desarrollo de lo que es actualmente la — administración. Dichas corrientes son las siguientes.

2.2.2 Humano Relacionismo; surge como consecuencia del — desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumenta la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de — vista psicológico.

Con todo esto se inicia un cambio de valores, los administradores abandonan la concepción tayloriana de lo que más afecta a la producción, que es la organización del trabajo, conoci

(9) Hernández, y Rodríguez Sergio, Fundamentos de Administración. México, Ed. Interamericana, 1980, P. 111-117.

(10) Ibid. P. 113.

da como concepción mecanicista, y la idea también tayloriana - de que el obrero sólo trabaja por dinero.

Los directores modifican sus valores y sus modelos de supervisión, concediendo importancia a los valores humanos. Se da paso a la aplicación del método científico para investigación de los fenómenos industriales. A partir de esas ideas aparece el alogan de que "el elemento humano es lo más importante de la empresa". Los autores que consideramos representativos - en esta corriente fueron: Elton Mayo, con sus experimentos de la participación y de la importancia de la comunicación, así - como de la entrevista en sí. Abraham Maslow, aportó las corrientes de la motivación, a la vez que es el creador de la pirámide de necesidades, la cual lleva su nombre.

Consideramos que una de las limitaciones de los estudios de Elton Mayo fué haber pretendido solucionar todos los problemas de la industria atendiendo únicamente al individuo, a los pequeños grupos y a la comunicación de las entrevistas. Olvidó la importancia que tienen los procesos técnicos para originar el trabajo; procesos que habían sido sobrevalorados por el taylorismo. Otra corriente que contribuyó al desarrollo de la administración fué el estructuralismo.

2.2.3 Estructuralismo; esta escuela viene a realizar una síntesis de los conceptos que expresaban Taylor y Mayo y - así algunos elementos del análisis de Marx y Weber sobre las organizaciones. Realiza un análisis sobre las relaciones de la - unidad productiva con el sistema social que lo rodea; el es-

tructuralismo analiza varios conceptos como son:

- Los elementos formales e informales de la organización.
- La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización.
- Dirige su análisis a todos los niveles de la organización.
- Estudia todo tipo de estímulos, tanto materiales como sociales, ambientales, la interdependencia de éstos últimos y su influencia mutua.
- Estudia las relaciones, intercambios e influencias entre las organizaciones y su medio ambiente. Observan a la organización como una parte de una estructura social que se encuentra constantemente infuida e influyendo en ésta.
- " Otro de los puntos importantes es el estudio de organización de todo tipo, a fin de poder realizar análisis comparativos entre las organizaciones y el medio social; así como su realización entre sí." (11)

Los autores más representativos de esta corriente son:

Etzioni, Mayntz, Barnard, Darendorf.

2.2.4 El Neohumanismo Relacionismo; la corriente que desarrolló aun más la administración. Surge de un acercamiento de la administración a su base real en las ciencias sociales y por ello encontramos elementos muy importantes sobre todo de la Sociología y la Psicología de la organización moderna.

(11) Ríos, Szalay, Antonio. Panisagua, A. Orígenes y Perspectivas de la Administración. México, Ed. Trillas, 1978, P. 113.

Surge como una respuesta dentro de la dialéctica de la - relación de producción. El alto desarrollo de las fuerzas pro- ductivas, el alto nivel de conciencia hace necesario al admi- nistrador crear nuevos instrumentos y técnicas para el con- trol de las organizaciones modernas cada día más complejas y- de mayor tamaño como resultado de las tendencias monopolísti- cas.

Esta corriente ha redescubierto casi cien años después - de Marx y otros autores, que el trabajo es uno de los elemen- tos más importantes para la vida social del hombre; y que por tanto el hombre tiene una necesidad vital de encontrar una sa- tisfacción dentro de su actividad productiva, ya que esta sa- tisfacción se refleja en toda su vida social.

Para los neohumanos relacionistas desde luego la solu- ción implicaría cuestionar la estructura misma de las relacio- nes productivas. Sus teorías se reducen, por tanto a encon- trar, como presentar el control con una apariencia de este; - en otras palabras, en dar al hombre productivo la sensación - de, "que participa realmente dentro de las decisiones acerca- de su trabajo". De aquí surgen los términos "administración -- por objetivos y administración participativa".

Estos sistemas pretenden dar la sensación a los trabajado- res de estar participando realmente en la vida y las decisio- nes de su organización y hacerlos responsables del buen fun- cionamiento de la misma.

Entre los principales exponentes del nehumano relacionismo encontramos a; Douglas Mc. Gregor, Strauss y Saleles, - Robert Blake, Jane S. Mouton, los cuales han aportado nuevos sistemas como son la teoría X,Y,Z y el Grid administrativo.

Douglas Mc. Gregor; con sus teorías X,Y. Parte de los puntos críticos de la teoría clásica de la organización, para describir el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control que le llama teoría X. Los principios de la teoría X, son:

- El ser humano ordinario siente una gran repugnancia hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tiene que ser obligada por la fuerza, controladas, dirigidas y amonazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere esquivar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada seguridad.

Así dice Mc. Gregor "No es posible sentar principios no-transformables acerca de los medios de control y dirección, no existen en este ámbito reglas fijas, es preciso desarrollar técnicas que permitan una adaptación selectiva a situaciones, momentos históricos y organizaciones diferentes, partiendo de este análisis de los puntos de vista tradicional propone él los principios básicos para otra teoría". (12)

(12) Mc. Gregor, Douglas, El aspecto humano de las empresas. México, Ed. Diana, 1973, P.15.

En lo referente a la teoría Y, sus postulados son los siguientes:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo están natural como el juego y el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.
- Se compone a la realización de los objetivos de la empresa — por las compensaciones asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias no sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.
- " En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencias individuales del ser humano están siendo utilizadas parcialmente ". (13)

Como podemos observar la teoría Y da por sentado que el individuo va a ejercer la dirección y el control de sí mismo — y sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización, — en el grado adecuado.

Mc. Gregor no llega a rebasar su formación pragmática concreta, positivista característica de las escuelas norteamericanas y permanece manejando los conocimientos científicos para —

(13) Ibid. P. 20.

simple aprovechamiento en fines prácticos, específicos y de resolución a los problemas administrativos. Mc. Gregor no llega siquiera a plantear como los estructuralistas los problemas de la organización productiva de la moderna empresa o industria, como problemas sociales; sino, que se restringe al simple análisis de la actividad y de la dinámica de la organización en relación con la productividad, y con los problemas administrativos concretos.

Teoría Z; posteriormente surgió otro enfoque de la misma corriente dada por Strauss y Saleles, basándose en la escuela de las relaciones humanas. La teoría Z, sostiene los siguientes principios:

- Se debe enlazar los trabajos bien hechos.
- Mantener informados a los subordinados de los "por qué de las órdenes".
- Estimar el "ego" de los subordinados para que se sientan importantes.
- Establecer un espíritu de familia.
- Vender ideas.
- Pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida.
- Las grandes decisiones se deben centralizar.
- La alta dirección de las organizaciones debe estar en manos de grandes hombres.

Otro de los enfoques que surgieron dentro de esta corriente fué el Grid Administrativo. Su modelo se basa en la correlación de una matriz en dos factores; atención a la producción ,

- atención a las personas humanas, en relación con la supervisión. En la matriz se graduaron los mínimos y los máximos de cada factor numerándolos del uno al diez. Se observaron cinco posiciones
- 1.1 Mínima atención a la producción como mínima atención a las personas.
 - 1.10 Énfasis en la producción con mínima atención al personal.
 - 10.1 Máxima atención a las necesidades del personal con mínima atención a la producción.
 - 10.10 Máxima atención a las dos variables: producción y personal.
 - 5.5 Punto aparente del balance y equilibrio de las dos variables.

Analizando las diferentes corrientes que han surgido hemos detectado que todas las escuelas han aportando nuevos modelos; - pero dichos modelos no han logrado dar una completa autorrealización en el ser humano, ya que todos caen en el interés primordial del sistema capitalista.

No consideramos que la administración haya sido fruto de la genialidad de uno o varios autores. Sostenemos que es consecuencia de los cambios en el modo de producción derivadas de la Revolución Industrial. La administración fué resultado de las condiciones objetivas de una situación histórica, y en función de -- ello se ha venido modificando; de ahí la necesidad de actuar con visión y estudiar minuciosamente sus elementos fundamentales.

En los siguientes subcapítulos nos adentramos en los elementos que integran la administración, que han aportado los diferen

tes autores mencionados.

II.3 Principios de la Administración

Su proposición de principios administrativos denotan la experiencia y sensibilidad que le hacían ver a la administración fundamentalmente como un fenómeno que no admite modelos rígidos. Solo haremos referencia de que no hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es cuestión de medida.

Hay muchas circunstancias en las cuales basarnos, sabremos y tendremos en cuenta diversos cambios, hombres igualmente diversos y cambiantes, medio ambiente, entorno y muchos otros elementos variables. Estos principios que posteriormente enunciaremos son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. " Se trata de saber utilizarlos; ya que es un conocimiento difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesuras. Así mismo su aplicación está orientada a la simplificación del trabajo gerencial ". (14)

II.3.1 Principio de la división de trabajo:

Este principio va relacionado con la productividad "Producir más y mejor con el mismo esfuerzo" apoyada con la "especialización de las funciones y la separación de los poderes".

(14) Fayol, Henry, Administración Industrial y General. México, Ed. Herrero, 1972, P. 131-132.

II.3.2 Principio de la Autoridad-Responsabilidad

Fayol define a la autoridad como "El derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer". (15) Señalando que la autoridad debe ir siempre acompañada de la respectiva responsabilidad; a su vez todo el que se le asigne una responsabilidad debe ir investido de la correspondiente autoridad.

II.3.3 Principio de la Disciplina

" El respeto de las conversaciones que tiene por objeto la obediencia, la asiduidad (puntualidad), la actividad y las muestras exteriores de respeto". (16)

II.3.4 Principio de la unidad de mando

" Es uno de los principios básicos de la administración-ya que nos referimos a la dualidad de mando. Tratando en esta forma eliminar los problemas inherentes a la dualidad como son: la confusión, las fugas de autoridad y de responsabilidad". (17)

II.3.5 Principio de la unidad de Dirección

Este principio se refiere a un problema de estructura organizativa así como, la importancia de tener un solo programa de acción para la solución de un problema. Fayol define "Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones-que tiendan al mismo objetivo". (18)

(15) Ibid. P. 159.

(16) Ibid. P. 162.

(17) Ríos, Sealay A., Paniagua Aduna, Orígenes y Perspectivas de la Administración. México, Ed. Trillas, 1978. P.95.

(18) Fayol, Henry, Administración Industrial y General. México, Ed. Herrero, P. 165.

II.3.6 Principio de la subordinación del interés particular al interés general

El interés de un agente o tipo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

II.3.7 Principio de la remuneración del personal.

Este principio trata de que el salario sea equitativo -- tanto para el personal como para la empresa. Es una situación que ha traído muchos problemas ya que vemos demasiados salarios descompensadores.

" Estamos conscientes que deben de mejorarse estos sistemas ya que algunos empleados no participan como otros y reciben algunas veces la misma remuneración". (19)

II.3.8 Principio de la Jerarquía

" Son los niveles de la organización desde o hacia la máxima autoridad por la vía jerárquica que siguen las comunicaciones ". (20)

II.3.9 Principio del orden

" Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". (21)

" Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar ". (22)

(19) Ibid. P. 170

(20) Ríos Szalay, Paniagua A., Orígenes y Perspectivas de la Administración. México, Ed. Trillas, 1978, P. 98.

(21) Fayol, Henry, Administración Industrial y General. México, Ed. Herrero, P. 177.

(22) Ibid. P. 178.

II.3.10 Principio de la iniciativa del personal

La libertad de proponer y la de ejecutar. " Un buen Administrador debe tener iniciativa ya que constituye la fuente - de las innovaciones y del avance constante." (23)

II.4 Características de la Administración

La Administración cuenta con características las cuales-enunciaremos a continuación:

II.4.1 Su Universalidad; el fenómeno administrativo se - da donde quiera que exista un organismo social, porque en el tiene que existir siempre coordinación sistemática de medios.

II.4.2 Su Especificidad; aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto de los que lo acompañan.

II.4.3 Su Unidad temporal; aunque se distinguen etapas, fases o elementos del fenómeno administrativo , éste es único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se - están dando.

II.4.4 Su Unidad jerárquica; " Todos cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos- grados y modalidades de la misma organización." (24)

(23) Ibid. P. 181.

(24) Reyes, Ponce, Administración de Empresas. México, Ed. Limusa, 1981, P. 27-28.

II.4.5 La Administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros. " La medida de éxito se convierte en fijar y proteger acuerdos sobre los objetivos apropiados y hacer que otros realicen estos objetivos específicos." (25)

En páginas anteriores la administración ha sido considerada como una actividad. Sin embargo, la administración está formada de muchas actividades fundamentales que constituyen un — proceso único: el proceso administrativo. Por ello en las siguientes líneas explicamos los principales conceptos de dicho proceso.

II.5 Proceso Administrativo

" La Administración es un proceso social. Es un proceso — que comprende una serie de actos que llevan a conquistar objetivos. Es un proceso social porque esos actos se refieren primordialmente a las relaciones entre personas." (26)

La Administración es un proceso constante. Es tan complicada, que conviene estudiarla individualmente en sus diferentes aspectos, aunque nunca debemos perder de vista la forma en que engranan unos con otros para formar el conjunto.

(25) Terry, George R., Principios de Administración. México, Ed. CECSA, 1980, P.30.

(26) William, H. Newman, La Dinámica Administrativa. México, Ed. Diana, 1973, P.105.

" El proceso administrativo tiene algo de universal y esto tiene una importancia trascendental. Significa que las funciones fundamentales de planeación, organización, ejecución y control son básicas y las ejercen los gerentes, sea cual fuere el tipo de empresa, su actividad principal o el nivel en que trabaje". (27)

Para nuestra investigación sólo analizamos la base de cada elemento del proceso administrativo; no pretendemos hacer un estudio a fondo de el mismo, ya que nos llevaría a un alejamiento de nuestro objetivo.

II.5.1 Planeación

Es el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción abiertos ante él. La necesidad de planear se hace más obvia conforme las personas y las organizaciones desarrollen el entendimiento de la naturaleza precisa de su objetivo .

Planear para un grupo de gente en cooperación incluye la interrelación de decisiones de cada uno en el grupo.

Procedimiento:

- Conocimiento de la necesidad.
- Establecimiento de los objetivos.
- Descripción de la propuesta.
- Obtención de la aprobación.
- Organización, planeación, asesoría y asignación de la responsabilidad.
- Descripción específica del plan.

(27) Earl, P. Strong, Administración y conducción de empresas. Buenos Aires, Ed. Troquel, 1973.P. 301.

- Establecimiento de contacto con todas las unidades que cooperan.
- Obtención y elaboración de los datos necesarios.
- Evaluación de los datos.
- Formulación de las conclusiones tentativas y preparación de los planes tentativos.
- Prueba de los componentes de los planes tentativos.
- Preparación de los planes finales.
- Prueba de los planes.

Generalizaciones útiles para la planeación:

- Los planes hechos por distintos especialistas deben ser coordinados a través de comunicaciones adecuadas entre los especialistas.
- La planeación es un prerequisite para otras funciones de la administración.
- La adaptación de los planes a las actividades comunes requiere de rediseños continuos de los planes.
- La planeación penetra en la jerarquía de una organización y a niveles inferiores tiende a ser detallada por cortos períodos; la planeación a niveles superiores tiende a ser general y por largos períodos.
- Un administrador debe relacionar el grado de compromiso de sus recursos con la necesidad de planes definidos.
- Los planes deben conservar su flexibilidad.
- Para una correcta planeación debemos hacernos las si-

güentes preguntas: ¿ qué es lo que debe hacerse?, ¿ dónde? - ¿cuándo?, ¿ como? .

II.5.2 Organización

Organizar es el establecimiento de las relaciones efectivas del comportamiento entre personas de manera que puedan -- trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfac-- ción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo. Una parte de importancia de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas, fundir varios intereses y utilizar habilidades enfocadas hacia una dirección dada.

Existen cuatro componentes básicos en la organización - formal, que son:

- El trabajo el cual es divisionalizado.
- Las personas que son asignadas y ejecutan ese trabajo.
- El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- Las relaciones entre las personas o las unidades trabajo-personas.

La organización, por la naturaleza de la autoridad se le clasifica en tres tipos:

II.5.2.1 Lineal, es el tipo más directo en el cual cada puesto tiene autoridad general sobre los empleados de jerarquía inferior en la consecución de las principales operaciones de la empresa.

II.5.2.2 Consultiva, es meramente de consulta(ya sea -- generalizada o especializada) de la estructura lineal sin auto

ridad para establecer sistemas para actuar.

II.5.2.3 Funcional, permite un especialista en una área determinada reforzada a sus directivos dentro de un campo limitado y claramente definido de autoridad.

II.5.3 Dirección

Es la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea.

La dirección es el corazón del sistema administrativo porque se refiere al inicio de las acciones, otros términos que — identifican la misma idea son; conducir, ejecutar, supervisar, ordenar y guiar. La idea es poner en práctica las decisiones, — los planes y programas que han sido previamente realizados para obtener las metas de grupo.

La dirección se interesa en la manera como un gerente analiza las acciones de sus subordinados. Primero, significa la — emisión de órdenes claras, completas y acordes con la capacidad de los subordinados. Segundo, implica una actividad o entrenamiento continuo para realizar el trabajo eficientemente. Tercero, incluye necesariamente la motivación de los trabajadores para alcanzar las metas del gerente. Cuarto, consiste en mantener la disciplina y en recompensa a los que lo merecen.

Por lo tanto la dirección es la acción final de un gerente al obtener que otros actúen después de que han completado todos los preparativos. Es por ello que podemos decir que la direc—

ción e Ejecución, busca contestar estos cuestionarios:

- ¿ Por qué y cómo ejecutan sus tareas los miembros del grupo?
- Lograr que el empleado desee realizar su trabajo de buena — gana y en cooperación entusiasta.

II.5.4 Control

" Es determinar que lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño este de acuerdo con los planes? (28)

Es el método que mide la ejecución normal y la guía hacia una meta determinada.

Elementos esenciales de cualquier sistema de control:

- Una meta, plan, política, norma, regla de decisión, criterio o punto de comparación.
- Un medio para medir la actividad corriente (cuantitativamente).
- Un medio para comparar la actividad actual con un criterio.
- Algunos medios de corregir la actividad actual, obtener el resultado deseado.

El primer elemento de un sistema útil de control no evalúa la bondad de una meta; sólo provee los medios por los cua les la actividad puede ser dirigida.

(28) Terry, George, Principios de la Administración. México, Ed. CECOSA, 1980, P. 533.

El segundo elemento requiere usualmente la mayor atención ya que los requisitos y reportes deben ser ideados para presentar la información en una forma que encaje en el sistema de -- control.

El tercer elemento incluye el estudio de las relaciones -- técnicas tales como; razones, tendencias, ecuaciones matemáticas y los diagramas: los cuales ayudan a agregar un significa--do a las mediciones de la ejecución actual.

El cuarto elemento es la fase de la acción, en la cual se hacen correcciones. Un buen sistema de control debe suminis--trar alguna base para ayudar al administrador a estimular -- los riesgos de cometer algunos de estos errores.

El control, responde a las siguientes preguntas:

- ¿ Están siendo ejecutadas las acciones cuándo, dónde y cómo de acuerdo a los planes ?.
- ¿ Se vigila adecuadamente para observar que el trabajo planeado se lleve a cabo, de lo contrario aplicar las medidas correctivas pertinentes.?

En la práctica, las funciones del proceso administrativo -- están inextricablemente entrelazadas e interrelacionadas; la -- ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se -- inicie la siguiente. Y normalmente no se lleva a cabo en una secuencia particular, sino como lo parece requerir la situación-- que se está considerando.

En el establecimiento de una nueva empresa, probablemente-- el orden de las funciones del proceso administrativo sea como --

el que se ha delineado en esta discusión, pero para una empresa en marcha, un gerente puede desempeñar, por ejemplo, el control en un momento dado y posteriormente la ejecución y luego la planeación.

La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. En realidad la planeación está implícita en el trabajo de organización, ejecución y control. En igual forma, los elementos de la organización se emplean en la planeación, ejecución y control. Cada una de las funciones fundamentales de la administración afecta a las otras y todas están íntimamente relacionadas para formar el proceso administrativo.

Como podemos observar de lo expuesto; el proceso administrativo sirve para facilitar el estudio de la administración. Se encuentra, dondequiera que los hombres trabajen juntos para el logro de los objetivos comunes.

El proceso administrativo en nuestra investigación juega un papel muy importante; ya que, es la herramienta principal en la cual nos apoyamos, para solucionar los problemas que nosotros consideramos afectan a los sectores principales de la economía nacional, estos los detallaremos en el capítulo cinco de nuestro estudio.

II.6 Relación de la Administración con otras ciencias

La Administración es hoy una de las técnicas que rigen la vida social del hombre y, como tal, su situación dentro de las ciencias sociales es incuestionable. No podemos ya seguir manejando el concepto de administración como medida eficientista, egoísta, de un pequeño grupo.

Como analizábamos ya, las últimas escuelas o corrientes de la administración tanto el estructuralismo como el neohumanorrelacionismo, se mueven libremente dentro del campo de la sociología y la psicología, la ciencia económica y la ciencia política.

La administración no es una ciencia teórica ya que no trata de conocer por conocer. Es una ciencia práctica ya que tiene un fin en la acción. En estas ciencias la inteligencia concibe para proponer un objeto como bien a la voluntad, la cual actúa para relacionarlo; sin embargo, la ciencia administrativa, no es tan precisa como las llamadas "ciencias físicas", -- esto se debe principalmente a cuatro razones:

- El estudio científico de la administración es relativamente nuevo.
- Habiéndose utilizado procedimientos empíricos basados en suposiciones, se ha alcanzado algún éxito.
- Dificultad para efectuar experimentos controlados.
- El elemento humano es un factor muy importante.

La cuarta razón es un factor como ya mencionábamos de suma importancia ya que solamente se puede hablar en términos de — aproximación al determinar la reacción de un ser humano ante — las condiciones especiales.

A continuación expondremos las ciencias que tienen más relación con la Administración, lo que no quiere decir que sean — las únicas; pero para su comprensión, sí las más importantes ya que estudian al ser humano en toda su magnitud.

II.6.1 Economía

Ciencia que estudia la producción, distribución y consumo de la riqueza para satisfacción de las necesidades humanas. Por lo cual existe una íntima relación entre administración y economía.

Trabajador-Salario

Empleado-Sueldo

Profesionista-Honorarios

Capitalista-Utilidades

II.6.2 Sociología

" El administrador debe ser un promotor social" (Guzmán Valdivia) (29). La considera una ciencia. Tiene nivel y carácter científico en cuanto se encamina a la sociología.

(29) Guzmán, Valdivia Issac, La Ciencia de la Administración. México, Ed. Limusa, 1967, P. 50.

Estudia a los grupos sociales como son: la familia, la - escuela, la empresa, los estados, la religión, etc.

II.6.3 Psicología

Ciencia que estudia la conducta humana, observa hechos; - por lo tanto se encuentra en relación con la administración.

Utiliza para su investigación varios instrumentos como son:

Testa-Pruebas

Experimentos

Cuestionarios

C A P I T U L O I I I

EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN MEXICO.

III.1 Surgimiento de la Administración
en México.

III.2 Las Organizaciones en México.

III.3 Campo de desarrollo del Licenciado
de Administración en México.

III.1 Surgimiento de la Administración en México

Analizamos el surgimiento de la administración moderna, a partir de los cambios fundamentales en las relaciones productivas, con la consiguiente complejidad dentro del ámbito de la producción; complejidad que hizo necesario el desarrollo de técnicas más eficientes para organizar el trabajo productivo. Asimismo estudiamos el desarrollo de la administración en México en forma objetiva.

El desarrollo de la administración en México no es resultado directo de los cambios producidos en las relaciones de producción, sino que se produce a través de la influencia cultural y científica, así como tecnológica de los Estados Unidos de América.

Analizamos la estructura económica del país y la participación de las organizaciones que podemos denominar nacionales, en relación con la participación de empresas extranjeras, podemos decir que la administración moderna se aplica y es introducida al país por las empresas extranjeras o de capital extranjero. El bajo desarrollo de las fuerzas productivas en el campo de la economía nacional nos hace necesaria históricamente la aparición de técnicas similares a las que se dieron en otros países capitalistas de desarrollo más avanzado. Las condiciones de operación de la pequeña empresa nacional, exigen del desarrollo de técnicas y procedimientos adecuados; sin embargo debido a la hegemonía del capital extranjero sobre la

economía nacional, el desarrollo de la administración que en principio se reduce a la importación de textos, teorías y corrientes administrativas, producidas en el extranjero, se dirige hacia los problemas de la gran industria moderna y así, en las escuelas de administración de todo el país se estudian los casos y problemas de la gran industria norteamericana y europea. Podemos decir que el desarrollo de la administración en México es un fenómeno cultural como muchos otros, ajenos realmente a la estructura de las necesidades del país; se introduce artificialmente para cumplir con los objetivos y las necesidades de las grandes empresas multinacionales que actúan en países como el nuestro y, sin embargo, no dedican ni un sólo renglón al análisis y desarrollo de técnicas y herramientas administrativas adecuadas a las organizaciones nacionales, que tienen características y problemas muy diferentes a los de las grandes empresas que se han desarrollado en los países industrializados.

Es por ello que viendo esta problemática analizamos en este capítulo el surgimiento de la administración en México, así como las características de la organización y su realidad. En último término señalaremos que campo de desarrollo tiene en ellas el Licenciado en Administración.

El origen de la carrera de administración se da como una respuesta a la demanda de profesionales preparados específicamente en materias administrativas, con una visión multilateral y social, ya que el éxito de una organización depende del éxi-

to de sus administradores más que de cualquier otro factor. Afirma Reyes Ponce, " La eficiencia de las funciones administrativas dependerá primordialmente de la acción de las personas y sólo secundariamente de la administración de cosas " (30)

En México la primera institución en impartir estudios administrativos fué el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey que, gracias a su autonomía y principalmente -- por el auge de la industria que estaba enclavada en esa ciudad -- se creó la necesidad de una carrera donde surgieran profesionistas capacitados para poder enfrentar el desarrollo industrial. -- He aquí la fuente del surgimiento de la administración en México como profesión.

En el año de 1943 se empezó a impartir la carrera de licenciado en administración de empresas. Posteriormente el Instituto Tecnológico de México en 1946, empieza a impartir la carrera con carácter subprofesional llamada " Administración ". En el año de 1947 la Universidad de las Américas empieza a impartir el " Bachelor in Business Administration ". La Universidad Iberoamericana, -- en el año de 1953 y gracias a las inquietudes del Licenciado --- José Sánchez Villaseñor, filósofo práctico con interés por los -- aspectos sociales, establece la carrera de licenciado en Relaciones Industriales. La Universidad de las Américas, en el año de 1954 empieza a impartir el " Master in Business Administration ".

(30) Reyes, Ponce, Administración de Empresas. México, Ed. Limusa, 1966, P. 37.

"La carrera de Licenciado en Administración de Empresas esta blecida simultáneamente en México, D.F, en el año de 1957 por la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad Iberoamericana. La Universidad Nacional reenfoca la carrera nuevamente en el año de 1962. En el año de 1958, se establece la carrera en la Universidad Autónoma del Estado de México; en el año de 1959 en el Instituto Tecnológico Autónomo de México, en la Universidad Autónoma de Guadalajara y en la de Sonora; en 1960 en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí; en 1961 en la Institución Harvard en el Distrito Federal, en la Universidad de Tamaulipas, en la Universidad de Benito Juárez en Oaxaca y en la Universidad La Salle. En 1962 el Instituto Politécnico Nacional implanta la maestría y en 1963 el doctorado. La Universidad que lleva por nombre Andhuac, empieza a impartir la carrera en el año de 1964" (31)

Como podemos observar la posición del administrador profesional se desarrollo por el crecimiento de la industria y la tendencia de las corporaciones más grandes. Hoy en día la administración en México, no sólo trata con la promoción inicial de una organización y sus operaciones internas, sino también con sus problemas de adaptación, expansión o contracción de la misma, cuando a las condiciones económicas cambiantes y las influencias del medio ambiente requieren ese tipo de acción.

(31) Cordera, Miguel Angel, Investigación de los campos de acción del Licenciado en Administración. México, Universidad Iberoamericana, (tesis) 1967.

III.2 Las Organizaciones en México

La sociedad moderna, es una sociedad de organizaciones que pueden ser de carácter económico, político y social; ya que forman parte de una estructura social en la cual existen funciones diferenciadas y objetivos a alcanzar instintivamente por la comunidad. Asimismo, a su nivel, existe una combinación integrada de tareas, cooperación y complementariedad. " Las interrelaciones que se producen dentro de una organización son: las relaciones entre los individuos, entre los individuos y los grupos, -- entre los grupos y los grupos y las organizaciones. Por lo cual podemos definir a la organización como; el modo en que se tejen entre sí las células para formar órganos y éstos, a su vez, con juntos de sistemas; y los sistemas seres humanos." (32)

En otras palabras, una organización es un sistema integrado por el individuo o los individuos que lo componen.

En consecuencia, si la organización constituye un medio ambiente para los individuos y los grupos que ahí prestan sus servicios de administración (los administradores), deberán promover las condiciones más adecuadas para que en ese ambiente vivan y se desarrollen íntegramente. Es por ello que necesitamos del desarrollo técnico administrativo, como medio para adaptar al individuo a las exigencias de la organización, así como el enriquecimiento por las ciencias sociales, para ser fecundas, a-

(32) Michel Guillermo, Ecología de la Organización, México, Ed. Trillas, 1978, (3er Edición), P.26.

cada ambiente cultural, económico, político y social.

Existen diferentes tipos de organización que podemos clasificar en :

- Empresas; nacieron con la industrialización y como consecuencia de las condiciones tecnológicas y sociales que -hicieron a está posible.
- La Iglesia; que existe desde la época de 1500, considerada una institución completamente formada, diferenciada y en varios aspectos burocratizada.
- La Escuela, el Hospital y la Prisión; en está tipo de organizaciones destaca su difusión, pero en el transcurso de su desarrollo se hicieron cada vez más burocráticas. En las escuelas es donde más se manifiesta el proceso de crecimiento.
- El ejército; su organización ha sufrido cambios significativos.
- Las asociaciones; tienen origen municipal, ejem: los partidos políticos, sindicatos, asociaciones profesionales, etc.

Siendo las características generales de dichas organizaciones las siguientes:

- Toda organización debe concebirse como un sistema abierto, en interrelación constante con su medio ambiente, del cual importa materias primas, gente, energía e información. Para convertir estos insumos o transformarlos en bienes y servicios que serán exportados al medio ambiente.

- Las organizaciones deben concebirse como un sistema de múltiples propósitos o funciones, los cuales implican varias-interrelaciones de ésta y su medio.

- Las organizaciones consisten en muchos subsistemas de mutua interacción, cada uno de los cuales sigue un proceso diferente de importación, transformación, producción y exportación del producto o servicio. Este conjunto de procesos o subsistemas con su multiplicidad de fronteras y de procesos, debe coordinarse y avocarse a un objetivo común, de otra manera sobrevendría el caos, la desorganización.

- Apertura, mayor o menor de un sistema es lo que determina su grado de vitalidad, de flexibilidad, de adaptación al medio ambiente: a mayor apertura de un sistema social, mayor capacidad de innovación y mayor posibilidad de adaptación.

" Es posible calcular el grado de vitalidad de una organización midiendo el grado de apertura. La ausencia de apertura significa desconfianza, inseguridad, temor a la vulnerabilidad. La apertura puede detectarse mediante la aceptación de innovaciones, no necesariamente tecnológicas, la beligerancia la aceptación de críticas, y la capacidad de responder a las demandas y expectativas del medio ambiente y del propio sistema". (33)

Es necesario mencionar que toda organización tiene un límite, no específico ni claro, y más allá de esa frontera se -

(33) Michel, Guillermo, op.cit. P. 33-34.

extiende el medio ambiente que lo rodea. Pero, por otra parte, existe un medio ambiente intracorporativo que consta de sub sistemas sean económicos, políticos, sociales, culturales o técnicas; dentro del cual se mueven los individuos y/o los grupos que integran la organización.

Cada organización debe desarrollar técnicas adecuadas para captar las fuerzas y los procesos que lo rodean, las propiedades reales del medio en el cual se mueve. Toda organización-económica, religiosa, política o social; necesita diagnosticar la realidad, dentro de ciertos límites, para dominar con éxito su ambiente. Esto es, debe crear y promover métodos para resolver problemas, tanto internos (de su propio medio) como externos. Para ello, debe experimentar y poner en práctica métodos-científicos. La actitud de todos los miembros de la organización ayudará a los fines de la misma.

Debido a la falta de un sistema educativo congruente y completo a nuestra realidad, el administrador se ha ido limitando en su campo de desarrollo, ya que se la ha concentrado únicamente en un solo ámbito que es la empresa de la cual se caracterizan dos tipos: empresa pública y privada. Es por ello que a continuación analizamos los fundamentos principales de cada una de ellas.

En todo sistema capitalista existen estos dos tipos de empresa. En la empresa privada su eficiencia depende de lo que logre obtener utilidades en un tiempo razonable. En la empresa pública, dado que las utilidades no existen se califica al

funcionario en la medida en la cual sirve a la sociedad.

Por lo que se refiere a la empresa privada mencionaremos sus características:

- Libertad de acción del empresario en los métodos productivos aunque sometido a ciertas limitaciones referentes a la naturaleza del producto, las condiciones laborales, el sistema de precios, etc.
- Los bienes y servicios que producen están destinados a un mercado, la reacción del cual es un elemento de riesgo de la gestión de la empresa.
- Las relaciones de la empresa con los demás se rigen en cierta forma, más o menos amplia por la competencia.

Por lo que se refiere a la empresa pública, está ha surgido como un instrumento regulador del poder público, hacia las empresas privadas; lo que ha creado frente a ésta un sector público o semipúblico en que el Estado, en grados diversos, actúa como empresario.

Mientras que la empresa privada se orienta a satisfacer necesidades privadas expresadas por medio de los mecanismos de mercado, las empresas públicas se concentran en la satisfacción de las necesidades manifestadas a través de los procesos políticos, esto quiere decir, que por ser propiedad pública, aunque sus actividades sean esencialmente económicas o de otro tipo, su objetivo es influir en el funcionamiento de la sociedad en su conjunto. Por ello, el origen, existencia y futuro de las empresas públicas es eminentemente político. Como pro-

piedades públicas que son, están sujetas a una dirección política, por lo que pueden subordinar consideraciones económicas a la razón del Estado; intentar combinar ventajas sociales del control político directo (por medio de representantes gubernamentales en su administración), con una mayor flexibilidad operativa. En algunos campos van a constituir una contraparte de la empresa privada, en otros actúan de manera exclusiva y en ocasiones no tienen la equivalencia directa en el área privada.

Puede considerarse a la empresa pública como el agente que eficientemente puede promover la industrialización ya que el Estado a través de ésta, tiene la forma de incrementar la formación del capital, además que tiene la facilidad de lograr la transferencia de tecnología en una forma más eficiente y a un menor costo. Por lo tanto se encuentra en las mejores condiciones para competir con las grandes empresas.

III.3 Campo de desarrollo del Licenciado en Administración en México.

Es indudable que el campo de acción para el administrador profesional es muy amplio y que, a medida que la economía nacional y la opinión pública vayan conociendo, más sobre esta profesión se irá ampliando. Sin embargo, el problema de amplitud de los campos de acción, más que un beneficio, causa cierta desorientación, tanto en el estudiante como en los diversos sectores de la economía; ya que se le considera una persona con conocimientos muy amplios sobre diversas cosas, pero, con pocos conocimientos

cimientos específicos y prácticos.

El Licenciado en Administración al salir de la Universidad se encuentra básicamente con dos amplios campos que son, la administración pública y la administración privada.

Aunque la mayoría de las escuelas de administración están orientadas hacia el sector privado los principios de administración pueden regir sustancialmente de la misma forma para el sector público. El enfoque u objetivo primordial será el mismo, lograr la máxima eficiencia y productividad, ya sea a través de los servicios en el gobierno o el buscar utilidades en el sector privado.

Una persona trabaja en forma más satisfactoria, si lo que está desarrollando es de su agrado. Ante tal afirmación sólo podemos decir que las características y cualidades personales e individuales del Licenciado en Administración son las que se deben regir de referencia su campo de acción. Consideramos que los individuos tenemos desde que nacemos y a través de nuestra educación elemental y secundaria, ciertas características y aptitudes, las cuales desarrollamos con mayores habilidades; — otras también con ciertas dificultades en determinadas materias. El Licenciado en Administración tiene una importante misión que desarrollar, para ello es necesario que reúna una serie de características positivas que complementen su personalidad y preparación técnica, necesitando tener además del cúmulo de conocimientos técnicos un amplio sentido humano. Es decir debe reunir las siguientes cualidades:

- Un amplio sentido humano que imprima un sello característico a todas sus decisiones; lo que significa tener un profundo sentido de servicio y deseo de cooperación para con los demás (conciencia social).
- Deberá poseer un amplio sentido de la ética profesional, que implique rectitud, moralidad, honestidad y sentido de equidad y justicia.
- Poseer la capacidad intelectual y física para adquirir y aprovechar las técnicas básicas en la Universidad y posteriormente especializarse y perfeccionarse interrumpidamente manteniéndose al día con los grandes avances de este prodigioso campo.
- Un alto sentido de responsabilidad esforzándose para no escatimar ningún esfuerzo para sacar adelante lo encomendado.
- Tener una verdadera aspiración de contribuir al bienestar de la sociedad, con la convicción de un mejoramiento integral con el mundo que lo rodea.

Todos estos factores son los ideales; pero desgraciadamente en nuestra sociedad no se dan del todo, ya que los fines que buscan la mayoría de profesionistas de esta carrera son de lucro y sirven únicamente a una sola parte de la sociedad; es decir a la burguesía. Lo cual hace que no puedan adoptar una actitud imparcial. Por otro lado no cuentan con una orientación vocacional adecuada, la cual permita tener una guía a las personas que quieran ingresar a la carrera de administración.

Existe una gran demanda para el estudio de la administración, ya que es el momento del Licenciado en Administración, - al igual que lo fue el del Abogado; sin embargo, consideramos que muchas de esta demanda tiene un carácter patológico, fruto de la acción de los medios masivos de comunicación, que hacen de esta profesión, en muchos casos, como una de las mejores opciones para satisfacer una serie de expectativas creadas por la sociedad de consumo.

" Se ha realizado una serie de investigaciones entre los estudiantes de primer ingreso de la Facultad de Contaduría y - Administración, para conocer la imagen que se tiene de la Administración". (34) Las conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes:

- La profesión del Licenciado en Administración es una carrera de moda y de futuro, ya que se ajusta a una escala de valores mercantilistas y burguesas.
- El consenso público, es en el sentido de que se trata de una carrera que reditúa muy buenos ingresos.
- La carrera de Licenciado en Administración requiere de estudios sumamente fáciles y quienes la ejercen cuentan con escasos conocimientos en relación con los miembros del ámbito profesional.

(34) Sánchez, Vázquez, Michelren Terry, El profesional mexicano en Administración: Problemática ocupacional. México, -- ANLA, 1971.

- La carrera del Licenciado en Administración ayuda notablemente al desarrollo económico, pero su intervención en el bienestar social es relativa.

Con base en las conclusiones que se llegaron en esta investigación podemos observar la difusión inadecuada de lo que es la carrera de Administración lo cual provoca una distorsión de la imagen de esta carrera. Otro punto que podemos detectar, es la amplia desvinculación entre la teoría y la práctica. Debido a que los programas no son enfocados a la realidad de nuestro país, dado que la bibliografía con que se cuenta, es en su mayoría extranjera, y las pocas obras nacionales que existen son síntesis de libros extranjeros.

Hasta ahora hemos tenido un sistema educativo que corresponde más al de un país desarrollado que al nuestro, la formación que se recibe es para salir a colocarse como si todo estuviera hecho, siendo que, por lo contrario se requiere de profesionales que salgan a crear nuevas fuentes de trabajo y a promover las existentes no sólo en cuanto, a un crecimiento físico, financiero; sino fundamentalmente en la creación de esquemas más acordes a la realidad. Es por ello que se necesita un nuevo enfoque para la Administración, en donde se ocupe al Licenciado en Administración, ahí donde lo requiere el país, conocedor y crítico de su realidad, estudioso, investigador y de sólida formación técnica que se conjugue con la iniciativa y el empuje del empresario, con la conciencia, preparación y compromiso del verdadero universitario.

El administrador tiene un amplio campo en todas las organi-zaciones; pero estamos concientes que la preparación formal -- universitaria sólo le permite conocer el contenido general de la disciplina administrativa y sus posibles aplicaciones en or-ganizaciones diversas. Al nivel del ejercicio profesional su -- esfera de autoridad y responsabilidad será consecuencia, ante -- otros factores de su conocimiento de la organización en la que trabaja y de los resultados que tengan el desarrollo de sus -- funciones.

Por otra parte se requiere que tengan una plena concienti-zación de las necesidades existentes en los diversos sectores -- de la economía nacional. Para ello analizamos en el siguiente -- capítulo los principales aspectos económicos que afectan al -- país y que han propiciado la crisis que actualmente vivimos.

C A P I T U L O I V

LA CRISIS ECONOMICA EN MEXICO

IV.1 Principales conceptos de crisis.

IV.2 Antecedentes de la crisis en México.

IV.3 Evolución de la crisis en México.

En este capítulo estudiamos los principales conceptos de la crisis, los cuales nos servirán de apoyo para el estudio de nuestra investigación; ya que nos dan una visión más amplia de lo que es la crisis y la forma en que ha repercutido en el país. Esto nos permite tener un conocimiento más amplio de ella; y como Administradores actuar en la solución de la misma.

IV.1 Principales conceptos

El mundo capitalista nunca ha podido descubrir, porqué— su vida económica se perturba periódicamente. Los propios términos que se usan comúnmente para descubrir estos acontecimientos nos revelan que se los considera de naturaleza misteriosa e incontrolable. Pero como toda ciencia tiene sus expertos, este mundo capitalista también tiene los suyos, los economistas. Estos teóricos han ido construyendo la formación de una ciencia económica que parece explicar el funcionamiento exacto del sistema capitalista y que incidentalmente lo justifica en todos sus aspectos. Por desgracia hay una dificultad periódica; el sistema se niega a funcionar. Su ciencia demuestra concluyentemente como el sistema capitalista se adapta, — suave, armónica y perfectamente al estira y encoge; siempre — cambiante de la oferta y la demanda, como aumentan hasta el — máximo las "satisfacciones netas" que obtiene toda población — en una forma que no es posible bajo ningún otro sistema. Todo

esto se considera como fluctuaciones económicas. Tales fluctuaciones se llaman propiamente "fluctuaciones cíclicas" o ciclos-económicos. En dichos ciclos se ha justificado su división en cuatro fases recurrentes; prosperidad, receso o crisis, depresión y recuperación.

" Haberler distingue las cuatro fases como sigue: la fase ascendente, también llamada prosperidad o expansión; el punto de flexión de la fase ascendente, también llamado crisis o receso; la fase descendente, también llamada depresión o contracción; el punto de flexión de la fase descendente, también llamado recuperación ". (36)

Para nuestro estudio sólo nos interesa la fase de crisis. Las crisis no son un fenómeno aislado son parte (una parte dramática) de todo un movimiento cíclico y de un continuo flujo en la actividad de la economía nacional. Por esta razón se puede considerar propiamente a las crisis como una fase de un ciclo, como una fluctuación de tres fases formadas por la prosperidad, la crisis y la depresión. Sin embargo, el término crisis no está exento de ambigüedad.

"Aún hoy se le conocen dos significados distintos: uno — considera la crisis como una parte de un ciclo y la define como el punto de flexión en que la prosperidad pasa a la depresión; el otro retiene su significado más popular y la define —

(36) Haberler, G., Prosperidad y Depresión. Análisis teóricos de los movimientos cíclicos. México, 1953, Ed. FCE (3 ed) P. 13.

como una pérdida y a menudo ruina completa para las naciones" (37)
 Por lo tanto consideramos a la crisis, como la transición de -
 la prosperidad a la depresión.

Es importante para nuestro estudio analizar lo que es la crisis en el sistema capitalista, así como el ciclo económico en general; ya que México forma parte del mundo capitalista, y por ello repercuten las alteraciones sufridas dentro de dicho sistema en nuestra economía; agudizando aún más los problemas inherentes o propios de ella. " Es decir, que las dificultades actuales no derivan sólo de errores en la política o en los cálculos económicos. Proviene de las imperfecciones y contracciones de un sistema económico internacional que expresa en flujos cíclicos la contracción y expansión económica." (38)

A ello agregamos nuestras propias incongruencias, nuestro crecimiento desarticulado y la inercia de un patrón de conducta económico y social que agudiza no sólo la crisis, sino que dificulta la posibilidad misma de superarla. Sin embargo, en México existen potencialidades humanas y físicas, así como respuestas para inducir el cambio que se requiere.

México vive uno de los momentos más angustiosos dentro del proceso económico y social que se inició con la Revolución mexicana, a principios de siglo. La crisis por la que atraviesa recrudece las condiciones de vida de la mayoría de sus habi

(37) Mendoza, Berrueto Eliseo, Actuar en la crisis. Revista Nexos, México, 1983, #69 septiembre. P. 18.

(38) Estey, J.A., Tratados sobre los ciclos económicos. -- México, Ed. FCE, 1976, (6 ed) P.78

tantes y acentúa las calamidades sociales tales como; la desocupación, la pobreza y la desesperanza. Estas circunstancias pueden llevarnos a una descomposición de la sociedad con resultados imprevisibles y cerrar los ojos ante esta verdad no es sólo antinacional; sino también suicida.

La crisis actual de la economía mexicana involucra al conjunto de la actividad productiva y afecta a la totalidad del cuerpo social. Se trata de un fenómeno complejo que no admite explicaciones simples y que no tiene su origen en el corto plazo. En lo fundamental lo que está en crisis hoy en México es una forma de crecimiento, un esquema de desarrollo que se conformó a partir de los años cincuentas y cuyo perfil básico fué en la década pasada al calor de la llamada "Estrategia del desarrollo estabilizador".

" Los ejes alrededor de los cuales se organizó este esquema de desarrollo fueron: una creciente dominación oligopólica de la producción y en particular, el promedio del gran capital bancario; un proceso de acumulación de capital y por lo tanto de desarrollo económico férreamente dependiente del exterior, un esquema de dominación política centrado en la incorporación subordinada al aparato burocrático estatal de las organizaciones de masa, en particular de los trabajadores del campo y de la ciudad ". (39)

(39) González, Casanova y Florescano, E. , México Hoy. - México, Ed. Siglo XXI, 1979. P. 36.

IV.2 Antecedentes de la crisis en México

"Al iniciarse la década de los setentas se presentó en el país una escala de críticas y defensas del proceso de nuestra economía. Unos y otros reaccionaban ante respuestas de que ya era un hecho histórico el desarrollo estabilizador, que había funcionado mal que bien durante casi treinta años en los --cuales diversos científicos sociales lo cuestionaron, y ya no podía responder ni siquiera a las necesidades vitales de los núcleos mayoritarios del país". (40)

En efecto si vemos lo ocurrido por el lado de los principales sectores de la actividad económica, la industria venía creciendo desarticulada y anárquica, como secuela de políticas de industrialización que pretendieron acrecentar la planta productiva del país sin vigilar de cerca su composición orgánica, en especial la participación real del capital nacional y extranjero; los compromisos en cuanto a los procesos de mexicanización de sus productos y su viabilidad; el nivel y características tecnológicas que cada ramo fué contratando en el exterior en relación de los requerimientos del país en --cuanto al uso intensivo de mano de obra. En fin, todas aquellas medidas que generalmente forman fila en las legislaciones vigentes pero que la planta estatal de empleados no puede aplicar en su demanda puesta en práctica por diversos motivos entre los que destacan la falta de técnicos, la basta preparación de los que integran aquéllas, las presiones de las gran-

(40) Barceló, R. y Víctor Manuel, México: su crisis económica. México, Ed. El Día, 1983. P. 16.

des empresas transnacionales por diversos métodos, y ante todo, los estamentos de la decisión estatal y la corrupción.

Como podemos observar hace casi cuatro décadas se encauzó a México por un modelo de crecimiento erróneo, estructuralmente viciado, que inició la destrucción paulatina de nuestras formas de producción autónoma, de nuestras raíces, cambiándolas por -- formas ajenas y extralógicas.

La economía se desnacionalizó haciéndose cada vez más dependiente de la tecnología importada ; provocando la desarticulación del desarrollo económico y de los centros vitales de decisión económica; ya que no radicaban ni en el sector privado -- ni en el Estado; sino en el extranjero. Fruto de este modelo de crecimiento son los desequilibrios estructurales endógenos que han venido creciendo hasta convertirse en los males endémicos, -- críticos que son múltiples y se localizan lo mismo en la estructura productiva, en la distributiva y en el consumo. Sin embargo, podrían sintetizarse en dos tipologías de crisis estructural: desigualdad en lo interno y subordinación de lo externo.

Uno de los males endémicos que es importante señalar a parte, es la dependencia; (situación en la cual un cierto grupo de países tienen su economía condicionada por el desarrollo y expansión de otra economía a la cual la propia es sometida) que -- sufre el país con respecto al exterior y por lo cual englobaremos ésta en dos partes: influencia económica e influencia social. Por lo que respecta a la influencia económica, las corporaciones transnacionales inhiben la acumulación y productividad--

que imponen y que el mercado atrofiado no permite desarrollarse segundo, ocupan y monopolizan los sectores más rentables, que - no necesariamente son los que generan mayor riqueza; tercero, - disponen para sus inversiones y sus operaciones de financiamiento local; y cuarto, sus remesas de utilidades descapitalizan a la sociedad contribuyen a inhibir su desarrollo mercantil. Esto permite a las filiales transnacionales monopolizar el mercado al enfrenar al capital local a una competencia que ésta sólo podría liberar con ventaja, acelerando su ritmo de acumulación para elevar su eficiencia productiva.

El manejo de la tecnología de inversión industrial que realizan los grandes países generalmente a través de las transnacionales, buscan sólo crear necesidades internas, en ocasiones de productos innecesarios para el bienestar del consumidor dejando siempre sin trasladar al país la tecnología para producir todo el bien y de ese modo controlar desde fuera partes críticas del proceso productivo, el cual tiene que asumirse dentro del nivel tecnológico que desde fuera le marque, provocando así una desarticulación de las políticas nacionales de industrialización y - al mismo tiempo restándole dinamismo al crecimiento de la inversión productiva nacional.

Por lo que respecta a lo social, los mexicanos al no conocer su riqueza cultural, se ven fácilmente influenciados por - culturas extranjeras. Estas culturas se han valido del atraso - nacional para extender su poderío, mediante las empresas transnacionales; las cuales son el motor principal para infiltrarse --

a través de los medios masivos de comunicación, siendo éstos el principal elemento manipulador que utilizan para difundir su cultura.

Después de este breve análisis, podemos concluir que — las empresas transnacionales son quizá el eslabón más sólido de la cadena de la dependencia, con el tiempo constituyen un factor de desahorro neto de divisas, no realizan una transferencia tecnológica real al país receptor, ni integran sus — productos con elementos locales, desplazan o absorben a las — empresas del país sede y tienen el control monopolístico de los mercados, actúan con base en decisiones corporativas, — propenden a suplantarse hábitos locales, todo lo cual es negativo para el país.

Con base en todo esto podemos observar que la crisis — que sufre México es simultáneamente coyuntural y estructural a diferencia de las crisis anteriores que eran fundamentalmente coyunturales. Ello significa que anteriormente era posible salir de la crisis haciéndose algunos ajustes. La última crisis coyuntural fué en 1976, la cual se superó recurriendo a la exportación de petróleo, al endeudamiento externo y a la emisión monetaria inflacionaria para financiar el crecimiento económico. Sin embargo, esta solución de la crisis coyuntural acumuló sus efectos negativos sobre la estructura económica, acelerando y agudizando la tendencia a la crisis.

La complejidad de la situación actual es tal que si el-

gobierno sólo quisiera solucionar la crisis coyuntural sin tocar las estructuras, lo único que lograría sería agudizarla — más hasta llevarla a la disgregación y destrucción.

IV.3 Evolución de la crisis en México

En la década de los setentas se agudizaron los síntomas — provocados por el ya mencionado desarrollo estabilizador. En el año de 1976 se expresó la crisis de la economía mexicana — con toda su fuerza. Esta crisis se resintió por tres problemas fundamentales: crisis del sector externo, estancamiento de la producción e inflación. La crisis en la producción en el campo y la ausencia de un excedente agrícola exportable; así como el cambio registrado entre 1971 y 1974 en el patrón de crecimiento industrial que fué de penetración en vez de sustitución de importaciones, contribuyeron a la crisis del sector externo, — presentándose la devaluación como el mal necesario para superarla.

Por lo que se refiere al estancamiento de la producción — se explicaba en buena medida por las desaveniencias del Estado y la iniciativa privada; así como por la restricción del sector externo. El ciclo de confianza que se abrió con el cambio de gobierno y la perspectiva de la producción y exportación de petróleo, fueron los principales elementos que contribuyeron a la recuperación del dinamismo productivo de la economía.

Estrictamente vinculado con los dos puntos anteriores se-

aprecia el problema de la inflación. El control de los salarios junto con el dinamismo de la producción y la contención de los precios de productos elaborados por el sector estatal, fueron los factores destinados a frenar el ritmo de crecimiento de los precios. La fuga de capitales se aceleró, por lo que la banca enfrentó una visible contracción de los recursos que capta. Ante esta situación se tomaron una serie de medidas correctivas, las cuales fueron equivocadas, ya que en vez de disminuir estimularon aún más la especulación acentuando los desequilibrios financieros. Así se presentaba el panorama hasta mediados de 1977, fué en este período en donde se presentó el auge petrolero más importante de la historia en México; por lo que se creía que el país podía salir adelante de la crisis. Como veremos esto fué contradictorio.

Después de ese período de crisis hubo un crecimiento en los años 1978-81. Este crecimiento tuvo como centro de reactivación la estructuración de una política económica que al ser instrumentalizada utilizó al petróleo y a casi todos los posibles recursos de su explotación y venta al exterior para hacer crecer el producto y la inversión. Ello manteniendo y reforzando el papel del Estado desde el punto de vista de un mayor dinamismo del gasto público como factor sobresaliente de la dinamización de la economía. Pero también, a su vez, apoyado por diversos mecanismos (ventajas tributarias, liberalizaciones de importaciones y de precios, topes salariales, subsidios, etc.) al núcleo más poderoso del empresario nacional, la burguesía monopolí

ca y financiera.

En suma, los objetivos anticrisis de la política económica resultaron exitosos en este período, ya que el Estado había lo grado administrar la situación recesiva heredada del sexenio — echeverrista y podía orientarse en marco de conciliación de la economía hacia un auge de crecimiento.

Como mencionábamos anteriormente este crecimiento fué contradictorio ya que se fundamentó en dos factores: los recursos provenientes de la exportación de hidrocarburos y en menor medida del endeudamiento con el exterior. Un crecimiento de este es tipo, cuya política económica había apostado casi todo, a una — pronta recuperación apoyada en divisas provenientes del petróleo, da cuenta de que los desequilibrios estructurales del sistema económico eran poco atacados.

" La petrolización de la economía que permitió la recuperación se hizo evidente con la drástica caída de los ingresos petroleros al bajar los precios del crudo y de otros productos de exportación en el mercado internacional "(41). Las posteriores devaluaciones y las consiguientes restricciones al gasto público mostraron no sólo la profundidad de los problemas de coyuntura cíclica sino también de aquellos estructurales.

(41) Hernández y Fuente, Montoya Mendoza. La coyuntura económica en México. Revista Economía Informa, México, octubre 1982 P. 22.

El sector industrial a partir del segundo semestre de 1981 no había tenido suficiente capacidad de respuesta ante el agotamiento de los factores externos que venían haciendo posible su crecimiento, tal situación en el sector sí bien puede encontrar significativas causas en limitaciones internas (de rentabilidad ante la inflación y la política crediticia; de abasto y los niveles de utilización de la capacidad instalada), en todo caso han mostrado la debilidad de factores endógenos (internos) para apoyar decisivamente el crecimiento económico. Todo lo cual provoca una alarmante desocupación.

El sector agrícola por su parte, ha tenido un comportamiento desfasado de la tendencia global del crecimiento. Los importantes avances logrados en la producción de granos en los años 1980-81 en que se obtuvieron cosechas récords en productos básicos, se han realizado sobre la base de un agudo proceso acumulador y excluyente, elevando los rendimientos por áreas capitalistas agrícolas, de una intensa modernización de cultivos, imposibles de realizar estructuralmente por los campesinos en el corto plazo y con políticas como las que se han instrumentado.

Como hemos analizado no existen factores internos que apoyen el crecimiento económico del país. Las manifestaciones más inmediatas y explosivas se prestaron en el sector externo. La evolución del sector externo durante el período y la persistencia de su situación de desequilibrio y deterioro pueden explicarse por lo menos en tres causas inmediatas:

- La gran expansión de las importaciones.

- El incremento de la deuda externa, de su amortización e intereses.
- Los movimientos especulativos en el sistema financiero.

El primer factor señalado hace referencia a un estilo de crecimiento que ha venido privilegiando el desarrollo acelerado de un sector productor de bienes destinados a los sectores de altos y medianos ingresos siendo desproporcionado con respecto al resto de los subsectores industriales.

Siendo intensivo este sector industrial en la utilización de capital y estrechamente dependiente de importaciones de tecnología avanzada, su crecimiento se vió todavía más favorecido por la política de liberalización de importaciones. Los bienes importados contribuyeron entre 1977-80 con el 72% del incremento de las importaciones atribuibles al efecto de la liberación que ya mencionamos anteriormente.

" En lo que hace al monto total de las importaciones en 1980 del total de las importaciones de mercancías solo el 11% se destinaron al consumo final, mientras que el resto se destinó al consumo intermedio o a la formación de capital. En ese mismo año (60.8% y 28% respectivamente). Para 1981 a partir sobre todo del segundo semestre este elevado nivel de las importaciones sufre una drástica caída que se viene prolongando en todo el año 82; el ritmo de crecimiento anual de las importaciones de bienes en 1980 fué de 36.6%, para 1981 sólo creció el 15% de enero a marzo las importaciones decrecieron-

21.6% " (42).

Respecto al problema del endeudamiento externo, es inobje-
table que si bien durante los primeros cuatro años del sexenio
el gasto público, como factor dinamizador de la demanda jugó -
el papel fundamental, financiado sobre todo con los recursos -
de la exportación petrolera, al caer los precios del crudo en-
el mercado mundial, el gasto público y el déficit fiscal empe-
zaron a ser financiados entonces y en mayor medida a través --
del endeudamiento externo.

" El déficit financiero del sector público presupuestal -
alcanza cifras muy elevadas pues de representar en 1980 la can-
tidad de 130,043 millones de pesos pasa a 597,821 millones de
pesos en 1981, esto es un incremento del orden del 339.4%." (43)

La tercera causa del deterioro en el frente externo se lo-
caliza en los movimientos especulativos de capitales y fuga de
divisas. " Las cuentas bancarias en 1982 de mexicanos en el --
exterior ascendieron a 14,000 millones de dólares, los inmue-
bles en E.U, propiedad de mexicanos estimaron en un valor cer-
cano a 25,000 millones de dólares. Conservadoramente podemos -
afirmar, en consecuencia de la economía mexicana han salido en

(42) Hernández y puente, La coyuntura en México. Revista-
Economía Informa, México, Octubre 1982, P.6

(43) Montoya, Mendoza, La crisis en México. Revista Econo-
mía Informa, México, Octubre de 1982, P.27.

los dos o tres últimos años por lo menos 22 millones de dólares y 17 millones para liquidar hipotecas que se adicionan a la deuda externa del país. Estas cantidades sumadas a los 12, mil millones de mejdólares; es decir 50 millones de pesos que equivalen a la mitad de los pasivos totales del sistema bancario en su conjunto y alrededor de los dos tercios de la deuda pública y privada." (44)

Ambos fenómenos se ligaban y eran resultado en gran medida de los instrumentos monetarios-crediticios manejados desde una óptica monetarista de la política económica, impulsada -- por el Estado y promovida fundamentalmente por la burguesía financiera del país.

La parcialidad del enfoque se evidenció precisamente en el fracaso de las políticas recesivas instrumentadas a partir de comienzos del 82, tanto en sus objetivos antiinflacionarios como aquéllos destinados a corregir el desequilibrio externo. Vistos estos fenómenos que provocaron el colapso del sector externo es innegable que a ellos contribuyó en buena medida el fenómeno inflacionario. Sin discutir aquí sus causas ni el sentido complejo en que la crisis actuó, baste constatar su presencia como factor que coadyuvó a la devaluación.

" Así la política de altas tasas de intereses y de devaluaciones progresivas afectan la tasa de inflación interna -- que está siempre por encima de la internacional lo que obliga a aumentar la tasa de interés local para competir con la externa y a devaluar otro poco la moneda local, estas medidas -

(44) Ibid. P. 28

aceleran la inflación interna por sobre la internacional y la historia se repite circularmente". (45)

El panorama que se presentaba al principio del sexenio actual era este: los componentes generales de la crisis asociados a la suspensión de acumulación de capital a lo largo del continente, efecto de la combinación de las altas tasas de interés, contradicción del salario real y el gasto público, inflación y desempleo, déficit presupuestal, endeudamiento externo descomunal, decaimiento de la inversión productiva y estrechez en la producción agropecuaria.

En el caso del sector agropecuario los problemas financieros del gobierno federal han impedido que se canalicen a dicho sector, todos los recursos necesarios para la producción suficiente y oportuna de alimentos. Igualmente la escasez de divisas ha provocado problemas de abastecimiento de partes y refacciones para equipo agrícola. Es el campo donde los desequilibrios de la economía mexicana se acentúan, pues ahí existe mayor capacidad de respuesta a los estímulos aplicados. De aquí la importancia de promover el desarrollo rural e integral, ya que sólo con una estrategia programada se puede lograr el bienestar de los campesinos, lograr el aumento necesario de los niveles de producción y alcanzar una partici

(45) Economía Mexicana, CIDE, El desafío Mexicano. México, 1982, Ed. Océano, P. 63

pación más activa y organizada de las comunidades rurales. Con esto, se aumentará la reserva de alimentos y materias primas, se evitará que se pierdan los recursos técnicos y materiales que se han canalizado al campo. Es apreciable el desplome del apoyo a la producción de granos básicos al tiempo en que se compromete su importación mediante créditos atados con E.U.

Por lo que respecta a la industria, que había conservado un crecimiento superior al promedio de la economía, se frenó a partir de 1981. Este es el sector que se ha resentido en mayor grado por la devaluación y escasez de divisas, debido a que importa una gran cantidad de insumos y bienes de capital, sin poder compensarlas con exportaciones de productos terminados, a partir de que se amplió su deuda, por estar contratada principalmente en el extranjero. Así mismo la inflación y la caída de demanda redujeron sus ventas particularmente las de consumo duradero agudizó el conflicto de las relaciones obrero patronales; así como también se aumentó considerablemente el desempleo.

En el ámbito del intercambio petrolero, resulta notable que al estar como principal proveedor de hidrocarburos a la economía norteamericana. México debe recibir menores precios y estar atados en volúmenes y precios a condiciones expuestas unilateralmente al margen de las condiciones del mercado.

Lo anterior encaja con la creciente facilidad para captar financiamientos del exterior aún cuando sucede en términos reconocidamente onerosos. El hecho es de que la flexibilidad de

la banca internacional para con México no puede ser más generosa, al tiempo en que es claro el ceñimiento completo a las políticas diseñadas por el Fondo Monetario Internacional.

Las medidas de políticas comerciales tendientes a liberar los precios y las importaciones imprecindibles cuando no existe un impulso productivo simultáneo, ocasiona mayores presiones inflacionarias y la baja competitividad de la mayoría de los productores, sobre todo de los más pequeños e ineficientes. Ello fortalece las tendencias monopolísticas de orden nacional y transnacional.

Consecuentemente se apeló al carácter discrecional de la legislación en materias de inversiones extranjeras para atraer aún más capitales del exterior. Es oportuno decir que la inflación mexicana oscilante en 100%; frente a la de E.U. alrededor del 5%. Podemos decir que la diferencia de poderes adquisitivos entre el peso y el dólar provocan la desnacionalización de los activos mexicanos.

La actual política económica y financiera del gobierno va a entrar en una crisis grave en un plazo relativamente corto. Esto es, se mostrará una crisis sobre la crisis. Se siente una amenaza sobre el territorio nacional desde el punto de una desintegración de organizaciones y fuerzas sin una alternativa interna, en medio de una política sumamente agresiva de los E.U.

La crisis mexicana es funcional para el capitalismo y sirve al propósito de fortalecer los vínculos de dependencia con la economía norteamericana; ya que al acelerar la articulación

del sistema mexicano al norteamericano, se provocan hechos que impiden "aprovechar" la crisis y se violentan las bases de la estabilidad política y social; así como también se irá produciendo el desmantelamiento de sectores productivos, y a su vez el desempleo e irritación ya que se tiende a desestabilizar a vastos sectores de la economía.

Viendo esta problemática, consideramos necesario enfocar nuestra atención a los sectores claves de la economía nacional que son: el agrícola y el industrial, los cuales analizamos en el siguiente capítulo, para visualizar como el Licenciado en Administración puede contribuir a la solución de sus problemas.

C A P I T U L O V.

EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA SOLUCION DE LA CRISIS EN MEXICO.

- V.1 Planeación.
- V.2 Organización.
- V.3 Ejecución.
- V.4 Control.

La administración en el mundo moderno es indispensable no sólo en las empresas e industrias, sino en todo tipo de organización. Sin embargo, el papel que desempeña la administración dentro de las organizaciones productivas es de suma importancia, ya que los complejos procesos y relaciones que se producen en la industria moderna hacen necesario organizar socialmente todo el trabajo.

La administración por su influencia profunda en las relaciones de producción, por su aplicación en todos los niveles de la vida social y como uno de los factores más importantes para la solución de innumerables problemas de la sociedad moderna, no puede ser considerada como una simple técnica para el mejoramiento de la producción. La administración se ha convertido en uno de los instrumentos más importantes para la organización de las actividades sociales del hombre, ya sea de índole económica, política o cultural. La administración es hoy el instrumento del hombre para organizarse; el cual puede y debe ser solamente aplicado en beneficio del hombre mismo y no para la explotación egoísta del hombre por el hombre.

Es por ello que consideramos que el administrador profesional dentro de un país con las características del nuestro, debe actuar en primer término como un promotor. Una sociedad altamente dependiente, con un desarrollo primitivo de sus fuerzas productivas, con un bajo índice de industrialización, con grandes problemas en la distribución de los bienes y servicios y los excedentes, requiere, ante todo, de promotores sociales-

y económicos. No podemos pensar en administradores profesionales altamente especializados que encontrarán solamente un lugar dentro de las grandes empresas extranjeras que van a perpetuar la dependencia de nuestro país. Las organizaciones económicas del sector agrario del sector industrial o de servicios.

Las organizaciones políticas, sindicales, culturales requieren de administradores que tengan claridad acerca de las características de todas esas organizaciones dentro de la estructura social y económica del país. No podemos simplemente utilizar y trasladar indiscriminadamente los modelos de desarrollo que han seguido otros países. " La historia nos ha enseñado que aquellos países que han surgido del subdesarrollo, que han salido de la dependencia y que han construido una sociedad moderna, son aquellos que han seguido su propio modelo de desarrollo; por tanto, es de suma importancia para el administrador profesional tener plena conciencia del papel importante que como promotor tendrá para la construcción del propio modelo de desarrollo del país en el mejoramiento de una sociedad moderna. " (46)

En este capítulo analizamos los sectores principales de la economía nacional; a través del proceso administrativo, el cual es la técnica fundamental del administrador. En ella nos apoyaremos para detectar las fallas administrativas de los sectores; --

(46) Ríos, Szalay, Paniagua A., Orígenes y Perspectivas de la Administración. México, Ed. Trillas, 1978. P.199.

agrícola e industrial, los cuales diagnosticaremos para llegar a una posible solución de la crisis que actualmente vive la nación.

La economía nacional está afectada debido al crecimiento de subsidios no justificados socialmente; la especulación monstruosa que hicieron a base de las altas tasas de interés quienes disponen del capital; en la inflación internacional y sus efectos domésticos; en la evasión de capitales y la contracción de las inversiones privadas; el desproporcionado crecimiento de las utilidades; crecimiento desmedido y muy vertiginoso de las importaciones superfluas, suntuarios y de alto precio, complementado con la importación de partes, máquinas y materias primas que muchas veces se destinan a sectores industriales no prioritarios; en la contracción de las exportaciones y la petrolización de la economía; en la evasión y la irresponsabilidad fiscal, y aunados a una deficiente estructura tributaria orillan al gobierno a depender del endeudamiento externo e interno. Una vez dado este panorama general, nos encaminaremos a analizar -- las características principales de los sectores; agrícola e industrial.

Las características que actualmente predominan en el agromexicano son:

- Crecimiento demográfico acelerado.
- Neolatifundismo.
- Pulverización del minifundio.
- Concentración de la tierra bajo riego.

- Reducción del área con cultivos básicos.
- Incremento de cultivos industriales y de exportación.
- Establecimiento de agroindustrias.
- Millones de campesinos sin tierra (éxodo rural).
- Importación masiva de alimentos básicos.

Las características del sector industrial son:

- Crecimiento demográfico acelerado y aunado a esto fuerte desempleo.
- Concentración de la planta industrial.
- Baja productividad.
- Creciente importación de capital extranjero.
- Dependencia tecnológica.
- Monopolización de la industria.
- Monoexportación.
- Desaceleración industrial.

Los factores que han provocado estas características son:

- Crisis estructural del sistema capitalista y al mismo tiempo crisis estructural de la nación (mencionada en el capítulo IV).
- Recesión nacional.
- Dependencia extranjera.
- Importación del capital trasnacional en la industria.

Hecho este análisis a grosso modo; profundizaremos en la relación del proceso administrativo con los sectores ya menciona

ados, el cual consta de planeación, organización, dirección y control.

La planeación es una función fundamental de la administración, es importante para cualquier actividad. Lo que planeamos afecta a la forma en que nos organizamos y viceversa. Por lo tanto la planeación es básica para las otras funciones administrativas que integran el proceso administrativo.

V.1 Planeación.

La planeación ha sido históricamente, una medida para contrarrestar la crisis y organizar las fuerzas sociales hacia determinados objetivos, especialmente hacia el crecimiento económico acelerado.

Ante la situación por la que atraviesa el país, la planeación del desarrollo se convierte en factor necesario para enfrentar con éxito la adversidad. Tiene un carácter político, ya que permite ordenar el esfuerzo colectivo y los recursos en casos frente a grandes necesidades sociales. Atañe al destino de nuestra nación. La planeación no garantiza el éxito, pero proporciona mayor certidumbre y fortalece los instrumentos para enfrentar y conducir el cambio.

Para llevar a cabo una adecuada planeación requerimos de una elaboración de planes concretos e integrados que persiguen un objetivo común. Los objetivos principales para la elaboración de programas son:

- Superación de la crisis; mediante una adecuada adminis-

tración de los sectores de la economía nacional (campo e industria).

- Buscar una mejor educación y a la vez una capacitación - para enfrentar los problemas nacionales que actualmente enfrenta el país.
- Con base en el logro del objetivo anterior buscar una autosuficiencia tanto en el campo como en la industria.
- Disminuir la dependencia mediante la creación de una planta productiva propia.

Una vez delimitado los objetivos principales procederemos a la formación de programas. Un programa puede definirse como un amplio plan que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un esquema integrado, y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para el logro de los objetivos fijados. " La formulación de un programa puede incluir objetivos, políticas, procedimientos, métodos, estándares y presupuestos; pero no necesariamente tienen que incluir estas categorías de planes. Los programas trazan las acciones que deben emprender, por quién, cuándo y donde. Las suposiciones, obligaciones y áreas que van a ser afectadas son fijadas por un programa." (47)

Sabemos que en el campo como en la industria se han formado programas excelentes que pueden servir de modelo para --

(47) Terry, R. George, Principios de Administración. México, Ed. CECSA. (4 impresión), 1980, P. 251.

otros países; pero estos programas por desgracia se realizan sin ser incorporados en un plan integral, persiguiendo objetivos. Esto naturalmente debilita el impacto de los esfuerzos, su profundidad, y aún las perspectivas de extensión territorial. El carácter esporádico de la participación verdadera y activa de la población en estos programas disminuye la continuidad y durabilidad de estos esfuerzos.

Es por eso que proponemos; la creación de programas integrados y coordinados con un plan integral de desarrollo. Estos programas tienen que llevar la continuidad y no deben interrumpirse al final de cada sexenio como sucede en nuestro país; ya que al faltarle continuidad no se permite llegar a la consecución de los objetivos, ni conocer el éxito o fracaso de los resultados. Iniciamos por analizar el sector agrícola ya que consideramos, es la base de la estructura económica; debido a que de tal sector se obtienen insumos necesarios para la industria y el sostenimiento de la población.

Tomando en cuenta el desmesurado crecimiento demográfico, la producción agropecuaria deberá crecer más rápidamente que las tasas de población, y sobre todo deberá haber una distribución más eficiente que permita abastecer de alimentos a toda la sociedad.

La crisis en este sector se ha venido agudizando debido a que se han tomado medidas que en vez de aminorar la dependencia la han acentuado y por otra parte han desestimulado aún más a la producción por:

- Disminución en el crédito rural.
- Precios agrícolas insuficientes.
- Falta de apoyos en general.

Así como la inercia de las instituciones que se encargan de otorgarlos. Es por ello que viendo esta problemática, consideramos necesario que se debe tomar en cuenta para la elaboración de programas congruentes y realistas, factores tales como:

- Educación; ya que la mayoría de los campesinos son analfabetas y para poder ser informados de los conocimientos técnicos que en el campo se requiere, necesitan primordialmente la educación básica.
- Capacitación y Adiestramiento; los campesinos no cuentan con la información necesaria, lo que provoca que no puedan sacar un mayor aprovechamiento de los recursos de la tierra cultivable.
- Infraestructura; los medios rurales no cuentan con la adecuada infraestructura. Se debe poner atención en este renglón, para de esta forma incrementar la comunicación existente en el campo y poder llegar a las zonas más recónditas.
- Medios de comunicación; son de suma importancia los medios de transporte, ya que permite que los alimentos lleguen a su destino, que son los consumidores.
- Riego; la mayor parte de la tierra que se les otorga a los campesinos es de temporal, el Estado debe crear organismos y mecanismos necesarios para el riego de esta tie

rra que permitan una elevada productividad de la misma, en una forma continua. Por otra parte se requiere una mejor distribución de las tierras entre los integrantes del medio rural.

- Mejoramiento de las tierras; los usos principales de la tierra. La intensidad a la que se ven expuestas y su grado de rápida obsolescencia, son elementos que perjudican a las mismas. Es por ello que se requiere el uso adecuado y oportuno de fertilizantes, semillas mejoradas, etc.
- Eliminación del capital trasnacional; el dominio del capital agrícola por unas cuantas empresas trasnacionales unos cuantos nacionales y el monopolio estatal lleva a una especialización de la actividad agrícola en productos industriales, productos de exportación y productos suntuarios.
- Investigación; debe existir investigaciones agronómicas en las parcelas escogidas por el plan, para la obtención de una nueva tecnología; así como de investigaciones genéticas de alto nivel para lograr variedades de elevado rendimiento.
- Mejorar las condiciones generales de vida del campesino; esto es, dar una mayor atención a las necesidades básicas como son: alimentación, sanidad, vivienda y una mejor distribución del salario. Consideramos que de esta forma se evitará en gran parte, que el campesino emigre a la ciudad, y que provoque el desempleo abierto.

- **Minifundio**; terminar con la repartición inadecuada de la tierra que permita una mejor distribución de ésta, entre los campesinos.

Por los que se refiere al sector industrial, debemos tomar en cuenta para la elaboración correcta de los programas factores tales como:

- **Creación de un aparato productivo propio**; ya que la industria actual se encuentra desarticulada, y no domina ninguno de las ramas de la producción. No se cuenta con los elementos necesarios para la elaboración total de los procesos productivos, debido a que se investiga únicamente las ramas industriales y las cantidades de inversión y no los materiales mismos. Como tienen que transformarse y cómo dependen unos de otros en una cadena de producción, lo que provoca que se realicen importaciones en la parte intermedia de materias primas industrializadas y materiales de ingeniería, para finalmente alcanzar otra vez cierta autosuficiencia en los procesos de ensamble. Esto último permitió configurar por mucho tiempo un espejismo respecto a la independencia nacional. Esta es una idea totalmente falsa; ya que como dijimos no se unieron los eslabones de los procesos productivos y tecnológicos.

Nunca ha existido una política de desarrollo industrial enfocada hacia la raíz de los problemas productivos mismos, hacia los procesos tecnológicos que son los que definen realmente la-

autonomía de un país con respecto a otro. Es por ello que proponemos un cambio en las estructuras; el cual consiste en impulsar aquellas ramas en las que ya se ha agotado prácticamente la sustitución de las importaciones; pero que cuentan con una amplia y creciente demanda final. Esto implica que se deba dar prioridad a las ramas y productos de bienes de consumo y a la industria de la construcción, debido a que aportan la mitad de la producción industrial y absorben $3/4$ partes del empleo; así como también actúan en ellas el 60% de las empresas pequeñas y medianas. Por otra parte se requiere tomar en cuenta dentro de dichos organismos elementos tales como:

- Capacitación y Adiestramiento; se debe dar oportunidad al obrero de que se le impartan cursos adecuados a su tarea a efectuar; así como del adiestramiento adecuado a sus habilidades; para de esta forma tener un mejor desarrollo tanto personal como de la empresa.
- Optimización de los recursos energéticos; debe existir una optimización y aprovechamiento de este tipo de recursos, ya que son de suma importancia para el desarrollo de la industria.
- Proteccionismo; debe desaparecer la protección desmedida que se le ha dado a la industria, lo que permitirá una mayor calidad a los productos, así como un aumento en la productividad.
- Investigación; necesitamos que una importante parte del presupuesto general de la nación se destine a la forma--

- ción de investigadores, ya que es la base del desarrollo de una industria propia. Con ello daremos un gran paso hacia la eliminación de la dependencia industrial y tecnológica.
- Subsidios; la industrialización ha requerido de enormes subsidios nacionales que ya no pueden justificarse. Todos los recursos: tierra, agua, gente, fuerza de trabajo, inversiones, apoyos estatales; así como el petróleo se han malbaratado para servir al mito industrial. No se trata de renunciar al desarrollo industrial; pero hay que precisar su tamaño, sus ramas, su viabilidad, así como su costo para la sociedad.
 - Medios de transporte; se deben mejorar estos medios ya que sin ellos no se podría abastecer la industria de materia prima para la elaboración de los productos; así como para la distribución de los mismos en el mercado.
 - Desconcentración industrial; se deben crear nuevos parques industriales fuera del complejo existente que se ha creado en las principales ciudades, ya que se desconcentraría de esta forma la población urbana y mejoraría la distribución de los asentamientos humanos; que a la vez llevarían a un mejoramiento de la calidad de vida.
 - Monopolización; se debe ir eliminando a las industrias transnacionales, a la par del desarrollo de una planta productiva propia. De esta forma ir fortaleciendo la industria pequeña y mediana, que son la base del desarrollo de la nación.

- Productividad; es necesario aumentar la productividad, así como mejorar la calidad de la misma, para poder satisfacer primeramente necesidades internas y generar excedentes para buscar el mercado externo. Para ello debemos disciplinar a los obreros y terminar con los productores ineficientes; para que la crisis misma limpie la economía y genere las condiciones para un nuevo período de crecimiento sostenido y basado en empresarios eficientes.

Estos son los elementos principales que consideramos afectan primordialmente a los sectores: campo e industria, los cuales repercuten en el sector servicios.

Este último se ve doblemente afectado por fenómenos tales como la corrupción y el burocratismo; a estos fenómenos los hemos considerado como males administrativos propios de todo tipo de empresas u organizaciones.

Consideramos que la planeación es la base de la función administrativa. Por ello en esta primera etapa sugerimos la formación de programas integrados por factores, que afectan notablemente a la economía nacional. Una vez hecha la planeación, sigue la segunda etapa del proceso administrativo que es la organización. Esta ira dando forma a los programas que mencionamos anteriormente.

V.2 Organización

La palabra organización se deriva del vocablo organismo, el cual es una entidad con sus partes integradas de tal manera que su relación con una u otra está gobernada por su relación con el todo. En consecuencia, las personas que trabajan juntas con eficacia, cada una de ellas haciendo el máximo de lo que mejor puede hacer, y las personas que logran los mejores resultados totales son básicos en el concepto de organización. Por lo tanto "organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas y con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo" (48)

Al organizar deseamos destacar el cambio o la estabilidad, la satisfacción de la gente o la satisfacción de la tarea, gente para la organización u organización para la gente. La organización trata con seres humanos y es un medio para que las personas trabajen juntas con efectividad y armonía hacia el logro de los objetivos estipulados. Las distintas personalidades, intereses, ambiciones y habilidades de estos seres humanos se unen y se combinan al organizar de manera que la suma total o la totalidad de los miembros del campo está reflejada en la estructura de la organización.

(48) Terry, George R., Principios de Administración. México, Ed. C.E.C.S.A. 1980, P.304.

Para poder analizar esta segunda etapa del proceso administrativo en el sector rural, hemos considerado necesario visualizarlo como a una organización, debido a la abundancia de recursos materiales y humanos con que cuenta.

El medio rural carece de una estructura organizativa; se dan medidas desde la base sin existir una estructura organizativa de los productores, esto ha provocado que esté totalmente desarticulada, ya que no se trata de una agricultura basada en cooperativas o en organizaciones campesinas fuertes. Al contrario están perdiendo el control de su proceso productivo.

Los organismos encargados del sector rural que existen, forman una burocracia agropecuaria sin freno. El aparato estatal que existe es monstruosamente grande tan ineficiente y voraz, que desperdicia una enormidad de recursos. Por ejem: la SARR, tiene 50,000 empleados; la mitad de ellos en el D.F; la mayoría de ellos no tienen relación directa con el trabajo productivo y por lo tanto no tiene ninguna contribución; ya que se encuentran totalmente desligados de los problemas reales de los campesinos, sin medios de comunicación con ellos; aprovechando únicamente presupuestos jugosos con la ilusión de una planeación ficticia, y del debilitamiento de la fuerza social convirtiéndose en el principal enemigo del campesino.

Al no haber una estructura organizativa, no existe delimitación de niveles jerárquicos y por lo tanto no se definen las líneas de autoridad y responsabilidad, aunado a lo anterior está la carencia de definición de funciones.

Por otra parte no existe los mecanismos de información adecuados que permitan una amplia difusión. No hay conocimiento de los objetivos ni de los programas que se pretenden alcanzar entre los integrantes de ese medio. En lo que se refiere a los niveles de decisión no existe delegación de autoridad, ya que las decisiones se encuentran centralizadas.

Referente al medio industrial privado, las empresas que predominan son pequeñas y medianas, las cuales carecen de una estructura organizativa; pues no cuentan con los recursos económicos ni con una información adecuada para poder desarrollarse, las únicas que tienen esos recursos son las grandes empresas (transnacionales), ya que al contar con ellos pueden generar una estructura organizativa. Sin embargo, ésta es traída del exterior provocando con ello una acentuación de la dependencia nacional.

En el sector industrial existe una estructura organizativa incipiente y a la vez insuficiente, ya que al no contar con una adecuada comunicación se provoca una distorsión en la información que se genera en los diferentes niveles jerárquicos.

Pensando en esta problemática, consideramos conveniente la creación de un organismo rural e industrial, con ramificaciones nacionales que facilite a las dependencias, el lograr coordinadamente un mejor aprovechamiento de los recursos. En general en estos organismos es necesario que participen todas las dependencias del Estado, que a escala nacional o regional, realicen programas para la transformación de la vida de las comunidades. A -

su vez estos organismos deben tener la suficiente autoridad como para poder tomar decisiones propias de su sector y de esta forma ir descentralizado el poder.

Estos organismos tendrán la representatividad del gobierno-Federal y se encargarán de la planeación, organización, ejecución y control de cada sector. Tendrán sus representantes en cada localidad, los cuales se encargarán de conocer las necesidades existentes en cada una de ellas; así como también podrán dar una valuación de las acciones realizadas y de las medidas correctivas que se deban realizar.

Por otra parte se deberá tener una perfecta delimitación de los objetivos que se pretende alcanzar y de la oportuna y adecuada información de los mismos entre los miembros de la localidad que le corresponde a cada representante. Será necesario que se divida y agrupe el trabajo que se tenga que realizar, y a la vez clasificarlo por medio de un mecanismo lógico en tiempos, procesos y funciones. Se unificarán las funciones principales y todas las que puedan ser cumplidas por una sola unidad formando la departamentalización. Esto permite un mejor aprovechamiento de la especialización del trabajo, la obtención de unidades de trabajo, la obtención de unidades de trabajo manejables; así como también ayuda a dar forma significativa a la estructura de la organización, a su vez evita la burocracia y la dispersión de esfuerzos. Todo lo anterior permite lograr una mayor efectividad con respecto a los objetivos que se pretenden alcanzar.

En cada departamento se debe asignar el personal calificado

o potencialmente desarrollable, informar a cada miembro de las actividades que se espera desempeñe y sus relaciones con otros puestos. Definir sus correspondientes obligaciones y proporcionar los medios físicos para cada actividades o grupo de actividades; dejando perfectamente delimitada su correspondiente autoridad y responsabilidad; así como también la necesaria delegación de autoridad para evitar la centralización en la toma de decisiones y a la par de ello eliminar el poder en una sola cabeza, ya que lo que ayuda a formular la estructura de la organización es el grado o tendencia hasta el cual se practica la centralización o bien la descentralización. La gente se desarrolla más en un arreglo descentralizado que en uno centralizado.

El organismo debe contar con una permanente comunicación-interna; así como de una comunicación con el medio en el cual se relacione.

Uno de los facilitadores de más importancia de las actividades administrativas es la comunicación. Una comunicación mejor ayuda a obtener un mayor desempeño en el trabajo y mejores resultados. La comunicación adecuada proporciona la necesaria participación e intercambio de la información entre todos los miembros del organismo. Es un medio, no un fin. Sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. Ayuda para que la planeación y la organización administrativa sean ejecutadas en forma eficaz así como también -- que se aplique con efectividad el control.

Manteniendo informados a los miembros del organismo se podrá crear armonía e influencias sobre las acciones productivas. Una persona que entiende su puesto, conoce su empleador y tiene sentido de lealtad y respeto a lo que está tratando de lograr, contribuirá en forma efectiva y será un miembro valioso del equipo de trabajo. Por lo tanto la efectividad de la Administración se incrementa mediante una buena comunicación para los empleados. Todo esto debe tomarse muy en cuenta principalmente en el sector rural; ya que es donde falta toda una serie de elementos de apoyo, ya citados.

Después de haber formulado la estructura organizativa de los sectores, procederemos a darle vida al proceso administrativo, a través de la relación de los programas que hemos propuesto y los recursos humanos designados para su cumplimiento; para ello contamos con una tercera etapa de dicho proceso que es la Dirección o Ejecución.

V.3 Ejecución

Podemos hacer planes, organizar y tomar decisiones; pero no se logra ningún resultado tangible hasta que se lleve a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas. Esto requiere de la ejecución, que literalmente significa ponernos en acción o actuar. La ejecución enfatiza trabajar con personas, despertar su entusiasmo, sus deseos y sus energías hacia el logro de los objetivos comunes. Por lo tanto la ejecución es hacer que los miembros del grupo deseen alcanzar los ob

jetivos y se esfuercen para lograrlos. Para esto debe de haber una persona que se encargue de dirigir las acciones; es decir de establecer la influencia en otras personas para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desee, de esto se encarga la dirección.

El dirigente debe tener ciertas características que lo distinguen dentro de cualquier organización, tales como: inteligencia, don de mando y juicio. Debe ser capaz de influir en otros por sus habilidades en comunicación, cualidades de confianza y conciencia de impacto en otros; así como su percepción respecto a la situación y a sus subordinados; habilidad para tomar decisiones efectivas y poner los medios para llevarlas a cabo, otra característica de importancia es mantener una flexibilidad dentro de sus decisiones para poder adaptarse a cualquier situación; creatividad, o sea, la generación de ideas ya que la innovación se relaciona con la identificación de las ideas y como es sabido de todos tanto la creatividad como la innovación de las ideas son esenciales para la administración, ya que son la base de su desarrollo y por tanto de su progreso. Todas las personas nacemos con potencial creativo y con un posible desarrollo gerencial. Sin embargo, en México no existen instituciones que se encarguen de la formación teórica y práctica de las funciones directivas.

Esto inhibe el desarrollo de dichas cualidades; es por ello que en nuestro país no existen dirigentes capaces al frente de las organizaciones que integran cada sector. Además la forma que se otorgan los puestos de este nivel; es con base en las amista-

des y compadrazgos y no en la preparación y habilidad de las personas para desempeñar los puestos. Todo lo que hemos expuesto es causa por lo que nunca se puede llevar a cabo los programas que han surgido a través del tiempo.

Viviendo esta problemática vemos la necesidad de un surgimiento de líderes con las características antes mencionadas, tanto en el sector rural como en el industrial; ya que es el principal elemento para que los objetivos de nuestra investigación se lleven a cabo.

Por lo tanto proponemos factores los cuales consideramos repercuten en el buen funcionamiento de la dirección:

- El dirigente debe guiar y supervisar las contribuciones de las personas individualmente al logro de los objetivos de la organización. Podemos observar que en nuestro país las personas que se encargan de esta misión, nunca se preocupan por supervisar que las acciones se realicen.
- Al guiar y supervisar a los miembros de la organización se debe lograr la consecución de los objetivos individuales y su correcta armonización con los objetivos de grupo. Para ello se requiere una adecuada selección de las personas a los puestos, que permita a éstas su realización como individuos al estar prestando sus servicios en una empresa; a la vez de estar contribuyendo individualmente al logro de los objetivos de grupo. Esto es muy importante, ya que la administración para su buen funcionamiento requiere de una coordinación perfecta; así como de una apoyo

- tación integral entre los miembros que integran un organismo.
- En nuestro país existen innumerables personas que al no conocer su vocación ingresan a una organización con el fin de satisfacer únicamente necesidades materiales, lo que provoca que no sientan gusto al realizar las funciones que les han sido encomendadas y por ello no se responsabilizan de su mejor cumplimiento; esto lo podemos observar con mayor claridad en el sector público, en donde existen innumerables personas frustradas que al no sentirse realizadas en el trabajo, no contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización engrosando únicamente las filas del burocratismo y la corrupción.
- Otro aspecto importante que se debe considerar es la undad en el mando; es decir que un miembro integrante de una organización responda solamente ante un supervisor, ya que de esta forma habrá un mejor entendimiento y conocimiento entre éstos.

Al mismo tiempo se evitará con ello la división de lealtades, problemas de prioridades u órdenes contradictorias que se producen cuando una persona tiene dos o más superiores. Esto sucede muy a menudo en nuestros sectores de la economía, principalmente el de servicios; ya que como mencionabamos anteriormente cuenta con una incipiente estructura organizativa en donde apenas se comienza a vislumbrar las líneas de autoridad y responsabi-

dad, provocando duplicidad de mando y a su vez de funciones lo cual genera pérdidas y una falta total de eficiencia.

- Debe existir un carácter apropiado de la técnica de la dirección; ya que la selección de esta es casi una segunda-naturaleza y constituye una de las habilidades más deseables y al mismo tiempo más raras del arte de la dirección.

" El director debe ser algo así como el músico que cambia sus técnicas y procedimientos para obtener los matices exactos que desea." La naturaleza humana es muy importante en todos los casos, por lo que la labor del dirigente es muy ardua y a la vez debe tener flexibilidad para lograr el reto del cumplimiento del objetivo que pretende alcanzar a través de una marcha armónica de colaboración y esfuerzo de los individuos o integrantes que forman un organismo.

En México el carácter del dirigente es autocrático y paternalista, ya que es la mejor forma de tener centralizado el poder y de no permitir el desarrollo de la iniciativa y creatividad personales; así como, en la práctica de enfrentarse a problemas que exigen el uso de autoridad y responsabilidad, permaneciendo de esta manera en estado de dependencia total.

- El dirigente será el principal medio de comunicación en una empresa organizada, ya que los cargos directivos son los centros de comunicación de la organización. El obje-

tivo principal de la comunicación de una empresa organizada deben ser los planes que serán ejecutadas por los subordinados, ya que en la comunicación está basado el principio de la contribución al objetivo. En cada uno de los organismos que componen cada sector de la economía debe existir este tipo de comunicación para evitar las distorsiones tan frecuentes que existen.

- Complemento del factor anterior es la comprensión de la comunicación ya que es la base para que sea efectiva. Para el cual debe enviarse de la forma adecuada, de tal forma que entienda su contenido quien la recibe. Se requiere emplear un lenguaje claro, clave de la comunicación. Un ejemplo evidente de carencia de comunicación e información lo tenemos en el sector rural, donde el campesino desconoce en su totalidad los objetivos y los planes que se tienen; así como los beneficios o apoyos que se le otorgan para un mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta.

Es por ello que la dirección de este organismo en el sector rural que propusimos anteriormente en la etapa de organización, debe cuidar mucho este aspecto de tal forma que la información llegue a las zonas más alejadas. Para poder lograrlo tendrá que emplear campañas con personas encargadas de supervisar su efectividad por cada población o región existente, o bien a través de los medios masivos de comunicación o de los representantes formales de la estructura organizativa de cada entidad.

- El saber guiar hombres eficazmente es esencial para una dirección efectiva. Para alcanzar los máximos resultados, los hombres han de ser guiados, no arrastrados. -- Per consiguiente, los directivos serán mucho más eficaces si poseen las cualidades y siguen aquellas líneas de acción que den a sus colaboradores las mejores oportunidades de alcanzar sus objetivos personales.

Otros factores que debe tomar en cuenta el dirigente son la disciplina y la moral. La disciplina (comportamiento ordenado), es una condición a cumplir en interés de la buena marcha de la empresa en el futuro. La moral radica en el alma misma del género humano. Se debe buscar la pulcritud, el celo y la presteza voluntaria.

Estos son los factores que a nuestro juicio son los más importantes para llevar a cabo una dirección eficaz. Los consideramos de gran importancia para el estudio de nuestra investigación, ya que en los momentos de crisis que vivimos actualmente se requiere de ellos dentro de los sectores, organizaciones y todas aquéllas funciones de la vida diaria.

Una vez que se tienen los dirigentes adecuados dentro de los organismos, ellos se encargarán de supervisar los recursos humanos; así como la armonía de sus objetivos individuales con los objetivos de la organización. Para determinar si los esfuerzos administrativos están dando resultados para alcanzar dichos objetivos, se requiere de la evaluación de los resultados. Si éstos no van de acuerdo con lo esperado, se aplicarán

las medidas correctivas que sean necesarias. Esta vigilancia o evaluación y corrección, en su caso, constituyen la tarea del control administrativo.

V.4 Control

La acción correctiva incluye revisiones en los esfuerzos de planeación, organización y ejecución. Esto quiere decir — que el control, establecido en forma independiente de las necesidades de planeación, organización y ejecución, no será — efectivo. El control debe eslabonarse con las otras funciones administrativas fundamentales y mientras más vital sea el eslabonamiento, más efectivo será el control. Puesto que en esencia el control es el examen de los resultados, está íntimamente relacionado con las otras tres etapas desempeñadas para lograr resultados. Es por ello que el control determina lo que — se está haciendo; esto es, evalúa el desempeño y si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño — esté acorde con los planes. Ayuda a asegurar que lo que se ha planeado se ejecute.

Para el logro de un eficaz control, se cuenta con un proceso, el cual consta de las siguientes etapas:

- Medición del desempeño; averiguar lo que se está haciendo, averiguar la cantidad o capacidad de una entidad bien definida. En administración las entidades se miden: a) Los que se refieren a la consecución de un programa completo. b) Los que se refieren a los resultados por unidad de mano de obra directa aplicada.

- Comparación del desempeño con el estándar; en realidad el desempeño se evalúa. Los resúmenes por escrito señalan las actividades que están fuera de línea, esto es, el señalamiento de retroalimentaciones, son en especial útiles. Además, las sugerencias de quienes están cerca de él, indican que los esfuerzos de control que podrían aplicarse son pertinentes, lo que los facilitará y ayudará a ubicar las áreas que deben corregirse. Este paso en el control debe hacerse tan cerca del punto de desempeño como sea posible.

- Corrección de la desviación por medio de la acción remediadora. Si se descubren variaciones de importancia, no sólo se requiere una acción enérgica inmediata sino que ésta es imperativa. El control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias, excusas, compromisos interminables o excesivas excepciones.

Para máxima eficiencia, la corrección de una desviación deberá ir acompañada por una responsabilidad fija e individual. -- Hacer a un individuo en particular responsable de su trabajo es uno de los mejores medios de lograr expectativas. La responsabilidad fija de un individuo tiende a personalizar el trabajo. Se convierte en su trabajo, en su responsabilidad para emprender -- las acciones necesarias para alcanzar un desempeño satisfactorio.

Procederemos ahora a visualizar a grandes rasgos la deficiencia del control en nuestro país; para ello nos apoyamos y englobamos las tres etapas en las cuales se divide el control.

Sabemos que en nuestro país los principales problemas que padecemos son consecuencia de una falta de control en todos los-

sectores. Proliferando robos, abusos, despífarros; así como la terrible corrupción sindical. Estos no pueden detectarse rápidamente por la carencia de instrumentos y técnicas, que sean -- un reflejo de los planes que se pretenden alcanzar. Sabemos -- que no los hay porque así conviene a los intereses creados por los dirigentes.

Puede parecer muy utópico lo que proponemos a lo largo de este capítulo. Sin embargo, nos hemos atrevido a hacerlo desde el momento en que pensamos en una transformación de los programas, así como la formación de una estructura organizativa. En los dirigentes que se encarguen de llevar a cabo las acciones contenidas en dichos programas y en la determinación de tomar medidas correctivas inmediatas; pero no sólo de este tipo, -- sino también medidas preventivas que permitan predecir los sucesos que está enfrentando actualmente el país. Para controlar este tipo de sucesos, consideramos necesario que se le dé mayor énfasis e importancia a las auditorías administrativas; las cuales sirven para la revisión parcial o integral de una organización, detectando sus fallas y aportando las medidas correctivas que permitan un funcionamiento más eficaz. De esta forma las organizaciones aumentarán su eficiencia, ya que por una -- parte disminuirán los fraudes y malos manejos que se tienen, y por otra se podrá conocer si funciona el plan o si se debe corregir en algún sentido, de tal forma que se logren los objetivos que se pretenden alcanzar.

Esta etapa cierra el ciclo del proceso administrativo y --

permite la eficiencia en las otras etapas de éste. Con base en la buena utilización del proceso administrativo y de los elementos que hemos propuesto dentro de él, estamos seguros que surgirá el cambio; ya que pensamos que nuestro país no es subdesarrollado sino subadministrado, y que los problemas de crisis que enfrentamos son un reflejo de una carencia de la aplicación de los elementos administrativos.

Vemos la crisis como una oportunidad para aplicar adecuadamente las técnicas, procedimientos y todos los elementos con que cuenta la administración y a su vez articularlos con los recursos humanos, materiales y financieros con los que dispone el país. He aquí la participación del Licenciado en Administración en la solución de la crisis.

CONCLUSIONES

La administración juega un papel muy importante en todo el mundo; ya que un país bien administrado es un país con muchas defensas para cualquier situación alarmante. Esto no quiere decir que los países bien administrados no padezcan las crisis, pero, — pueden atacarlas con mayor seguridad. Es por esto — por lo que creemos que México como país abundante — en recursos humanos, materiales y financieros no ha sabido organizarlos y por lo cual es el momento en que aplique la ciencia administrativa, en serio; ya que esta cuenta con elementos y herramientas que — ayudan a organizar.

La administración no debe considerarse únicamente como un instrumento para aumentar la producción; es necesario que sea considerada como un instrumento para la organización de las actividades sociales del hombre para beneficio de la vida humana.

La administración tiene como base primordial para su correcta implementación el proceso administrativo el cual no puede estar desvinculado en ninguna de sus etapas ya que están interrelacionadas mutuamente. Estamos seguros que una vez que estén perfectamente integradas las funciones de cada una de — ellas podrá México ir mejorando en todos aspectos —

hasta llegar a formar una planta productiva propia tanto en la industria como en el campo.

Los sectores campo e industria son primordialmente importantes en la economía de nuestra nación; ya que cuentan con recursos propios suficientes, - que muchas veces son desconocidos por falta de una adecuada investigación.

En el campo no existe una adecuada administración, existen solamente programas o reformas las cuales son estructuradas desde el escritorio. Lo que en realidad se necesita son programas bien estructuradas en el lugar de los hechos, o sea en el campo, donde existan personas capaces que puedan aplicar bien todos los elementos y herramientas con las que cuenta la administración.

Por lo que se refiere a la industria, debemos formar programas que se asemejen más a las necesidades del obrero mexicano y no a las necesidades creadas por fuerzas extranjeras. He aquí donde el gobierno puede intervenir en la creación de industrias propias, innovando de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo en el país.

Consideramos al sector campo como una base primordial para el inicio de nuestro desarrollo; ya que es la principal fuente de alimentación, así como la fuente de abastecimiento de materias pri--

mas para la industria y el comercio. Aquí se requiere de la aplicación del ya mencionado proceso administrativo.

Un punto muy importante y complemento de lo anterior es que se requiere de programas integrados y coherentes en la educación tanto a nivel básico como profesional que permitan una mejor preparación de los mexicanos; así como programas que tengan como objetivo el aumentar el número de investigadores, esto permitirá un desarrollo propio de nuestra sociedad.

La preparación profesional, la capacitación, la investigación y la educación básica de toda la población; son elementos importantes que pueden coadyuvar a una buena administración.

RECOMENDACIONES

El administrador profesional dentro de un país con las características del nuestro, debe actuar en primer término como un promotor. Una sociedad altamente dependiente, con un desarrollo primitivo de sus fuerzas productivas, con un bajo índice de industrialización, con grandes problemas en la distribución de los bienes y servicios y los excedentes, requiere, ante todo, de promotores sociales y económicos.

La fuerza de trabajo campesina constituye una riqueza incalculable que debe estar al servicio de México. Es absurdo desperdiciarla en aras de intereses mezquinos. El Estado debe revisar su política en el ramo agropecuario y adecuarla a nuestras necesidades. Urge derogar el recurso de amparo en materia agraria, afectar los latifundios y canalizar recursos a ejidatarios y comuneros entre otros. La aplicación de una consecuente reforma enmarcada en la justicia, permitirá organizar debidamente a la producción del sector y mejorar el nivel de vida de nuestros campesinos. Sólo así tendremos acceso a alimentos baratos, sanos y abundantes y podremos sacudir el yugo de la dependencia en materia alimentaria.

El administrador profesional puede ser generador de nuevas y progresistas industrias y puede coadyuvar al desarrollo integral de México en una forma armónica. Para orientar el desarrollo bajo condiciones de armonía social nuestros esfuerzos deben estructurarse alrededor de la producción de productos básicos que satisfagan las necesidades vitales de la población en general.

El camino a seguir es el de fortalecer nuestro acervo cultural, examinar nuestras raíces, desarrollar nuestra cultura y evolucionar en nuestra propia y genuina asimilación de las fuentes de civilización de las que somos resultado.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, Alonso M., La crisis del capitalismo y los países subdesarrollados, México, Ed. Nuestro Tiempo, 1982, - 215 pp.
- Aguilar Alonso, Bases para la planeación económica y social de México, Ed. Siglo XXI, 1966, 269 pp.
- Arias Galicia, F., Administración de Recursos Humanos, México, Ed. Trillas, 1976, 525 pp.
- Barceló R. Víctor M., Crisis Económica y desarrollo, México, Ed. El Día, 1983, 153 pp.
- Ceceña Gómez, José Luis, El Capital monopolista y la Economía de México, México, Ed. Cuadernos Americanos, 1963, 285pp.
- Coll Hurtado, Atlántida, ¿ Es México un país agrícola?, México, Ed. Siglo XXI, 1982, 214 pp.
- Cordera, Miguel Angel, Investigación de los campos de acción del Licenciado en Administración, México, Universidad -- Iberoamericana, Tesis, 1967, 200 pp.
- Delgado Torres, Isaura, " Administradores Públicos y Privados" en Expansión, México 5 de agosto de 1981, 88 pp.
- Dos Santos Theotonic, Imperialismo y Dependencia, México, Ed. Era, 1978, 430 pp.
- Drucker Peter, Administración y Sociedad, México, Ed. Galve, - 1970, 244 pp.
- Earl P. Strong, Administración y conducción de Empresas, Buenos Aires, Ed. Troquel, 1973, 450 pp.

- Fayol, Henry, Administración Industrial y General, México, Ed. Herrero, 1972, 278 pp.
- González casanova, Flores E, México Hoy, México, Ed, Siglo XXI 419 pp.
- Hernández y Puente, Montoya Mendoza, " La Coyuntura Económica de México", en Economía Informa #98, México, octubre de 1982, .60 pp.
- Hernández y Rodríguez, Fundamentos de Administración, México,- Ed. Interamericana, 1980, 421 pp.
- Jacoby Erick H, El campesino y la tierra en los países pobres , México, Ed. Siglo XXI, 1975, 390 pp.
- Koontz y O'Donnell, Principios de Dirección de empresa, México Ed. Mac Graw-gill, (2da. edición), 1961, 741 pp.
- Langrod, El Campo de México, México, Impreso en la Universidad-Iberoamericana, 1969, 321 pp.
- Macías Carlos Alberto y Romero Flores P.,El papel de las empresas Públicas en el desarrollo del capitalismo, México, Universidad Iberoamericana, Tesis, 1980, 197 pp.
- Márquez Ayala, David, México: Crisis Económica y Desarrollo, -- México, Ed. El Día, 153 pp.
- Massie Joseph, Bases esenciales de la Administración, México, - Ed. Diana, 1979, 270 pp.
- Mc. Gregor Douglas, El Aspecto Humano de las empresas, México.- Ed. Diana, 1972, 250 pp.

- Warman Arturo, El Desafío Mexicano, México, Ed. Océano, 1982, 354 pp.
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas, (1ra. parte) México, Ed. Limusa, (27 va. edición) 1981, 188 pp.
- Reyes Ponce, Agustín, Principios de Administración de empresas, México, Ed. Limusa, 1960, 204 pp.
- Ríos Szalay, Paniagua Aduna, Orígenes y Perspectivas de la Administración, México, Ed. Trillas, 1978, 210 pp.
- González Eduardo, ¿ La crisis quedó atrás ?, México, (fac. de -- economía), 1980, 279 pp.
- Slobotsky Rodolfo, México y la ineficiencia humana, México, en - Expansión, 26 de mayo de 1982, 82 pp.
- Solis Leopoldo, Alternativas para el desarrollo, México, Ed. --- Joaquín Mortis, 126 pp.
- Solis Leopoldo, La economía mexicana, México, Ed. F.C.E. 1973, 45 pp.
- Svenson L. Arthur, Análisis crítico de la Administración, México, Ed. Continental, 1978, 430 pp.
- Terry R. George, Principios de Administración, México, Ed. OECSA (4ta impresión) 1980, 699 pp.
- Taylor Frederick Winslow, Principios de Administración Científica, México, Ed. Herrero, 1963, 278 pp.