



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA PREPARACION DEL LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y LAS DIFICULTADES  
PARA APLICAR SUS CONOCIMIENTOS EN  
LA PRACTICA PROFESIONAL

## SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A:  
LYSANIA GOVEA SAYAVEDRA

Director del Seminario: Lic. Alberto Bailey



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

" LA PREPARACION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
Y LAS DIFICULTADES PARA APLICAR  
SUS CONOCIMIENTOS EN LA PRACTICA PROFESIONAL "

**I N D I C E**

	PAGINA
INTRODUCCION .....	1
 <b>CAPITULO PRIMERO</b>	
ORIGEN DE LA ADMINISTRACION .....	5
Corrientes Administrativas:	
Administración Científica .....	10
Escuela Humano-Relacionista .....	17
Escuela Estructuralista .....	24
Escuela Neohumano-Relacionista .....	30
Perspectivas de la Administración .....	36
Perfil del Administrador a través de la historia .....	38
 <b>CAPITULO SEGUNDO</b>	
ORIGEN DE LOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACION EN MEXICO .....	47
NECESIDADES ADMINISTRATIVAS EN MEXICO .....	50
CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS .....	55
 <b>CAPITULO TERCERO</b>	
NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DEL MERCADO DE TRABAJO EN RELACION AL PERFIL DEL L.A. ....	58
 <b>CAPITULO CUARTO</b>	
PRINCIPALES DEFICIENCIAS EN LA APLICACION PRACTICA DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS .....	64
CONCLUSIONES .....	83
BIBLIOGRAFIA .....	84

## **I N T R O D U C C I O N**

## I N T R O D U C C I O N

Este trabajo tiene como propósito investigar las dificultades para aplicar en la práctica profesional los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación universitaria de los pasantes de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Una vez concluidos los estudios de esta carrera me encontré con algunas interrogantes, me sentí incapaz de aplicar los conocimientos adquiridos durante los nueve semestres. Como pude comprobar, otros compañeros se encontraban en una situación similar: No sabían cómo desempeñar su función como Administradores dentro de una organización.

Partiendo de un estudio realizado por Ríos Szalay que muestra diferentes puntos de vista por los que se elige la carrera de Licenciado en Administración. Tenemos dos ideas generales:

- I Porque se trata de una profesión que requiere estudios sumamente fáciles, o
- II Porque reditúa muy buenos ingresos.

Estos puntos de vista muestran una imagen distorsionada que se tiene de la profesión de Licenciado en Administración, que se da por la desorientación vocacional y por presiones económicas de los aspirantes a dicha carrera, que distan de tener un concepto real de la Administración y de la función del profesional que la ejerce.

La Administración ha surgido desde los inicios de la historia de la humanidad, en que la necesidad de los hombres les llevó a la formación de grupos en que cada elemento desempeñaba una actividad para el logro de un objetivo común.

La coordinación de esfuerzos de los hombres para realizar tareas - que no podían llevar a cabo por sí solos fue el inicio del desarrollo de un acto administrativo en que básicamente se hizo necesaria la planeación previa y cuidadosa para poder alcanzar los objetivos con los menores esfuerzos posibles, es decir, con el mejor aprovechamiento de los recursos y con el mayor de los beneficios para los individuos involucrados.

La Administración según varios autores se conceptualiza de la siguiente manera:

#### AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION

"La Administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y cooperación de todos".<sup>1</sup>

#### GEROGE R. TERRY

"Administrar, es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".<sup>2</sup>

#### LIC. ANGEL CASO

"La Administración es la ciencia que tiene por objeto el estudio - de agrupaciones funcionales desde el punto de vista de las causas que determinan su eficiencia".<sup>3</sup>

#### J. A. FERNANDEZ ARENA

"Es la Ciencia Social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".<sup>4</sup>

---

1 Agramonte Mier y Terán, Norberto. CURSO DE TEORIA DE LA ADMINISTRACION ECASA, México 1984. P. 3

2 Ib., p. 3

3 Ib., p. 3

4 Barajas Medina, Jorge. APUNTES DE ADMINISTRACION II. México, 1980. P. 6

E. F. L. BRECH

"La Administración es el proceso social que implica la responsabilidad de planear y regular eficazmente las operaciones de una empresa".<sup>5</sup>

AGUSTIN REYES PONCE

"La Administración es una técnica considerada como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social".<sup>6</sup>

La Administración en base a las definiciones enunciadas, encierra en sí la consecución de los objetivos institucionales a través del esfuerzo coordinado del hombre con la adecuada planeación de las operaciones que realicen en los organismos sociales de acuerdo a su estructura.

Esta tesis pretende ser útil para los estudiantes y pasantes de Licenciado en Administración, al Consejo Técnico de la F.C.A., así como a las personas interesadas en la materia, ya que servirá para visualizar el campo de acción del administrador, la importancia de sus servicios para la sociedad y sus principales funciones.

La presente investigación se limita a establecer los requerimientos que la práctica profesional impone al L.A. y a evaluar el grado de separación entre la preparación teórica y las exigencias prácticas con las que se ha enfrentado el pasante de Licenciado en Administración de la F.C.A. de la U.N.A.M. de las generaciones 1979-83, 1980-84 y 1981-85.

El primer paso a seguir fue buscar bibliografía. Algunas tesis que fueron de utilidad son: "La preparación académica de los L. A. y su congruencia con las necesidades del mercado de trabajo" y la "Investigación sobre necesidades reales de conocimientos del L.A.

5 Agramonte Mier y Terán, Norberto. CURSO DE TEORIA DE LA ADMINISTRACION. ECASA, México 1984. P.3

6 Barajas Medina, Jorge. APUNTES DE ADMINISTRACION II. México, 1980. P.6

en opinión de los miembros del Colegio de Licenciados en Administración de Empresas en México". En cuanto a otros aspectos de la carrera del L.A., hay abundante bibliografía que se seleccionó cuidadosamente.

Se partió de cómo se originó la Administración, su evolución desde la Edad Antigua hasta las corrientes administrativas actuales y sus perspectivas; y el perfil del administrador a través de la historia para conocer cuáles han sido sus funciones durante diferentes etapas y cuáles son sus expectativas.

El capítulo dos se enfoca a la Administración en México: cómo surgieron los estudios de Administración en el país, las necesidades administrativas y por último una clasificación de las empresas que nos muestra el campo de acción del administrador.

En el siguiente capítulo se estudiarán las necesidades y los requerimientos del mercado de trabajo en relación al perfil del L.A.

Por último, en el capítulo cuatro se analiza la información que se obtuvo por medio de la aplicación de entrevistas a los pasantes de L.A. acerca de las dificultades concretas y más frecuentes para aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, mismos que nos podrán indicar las conclusiones de la investigación en la búsqueda de posibles soluciones al problema, puesto que México necesita con urgencia administradores preparados profesionalmente para todos los campos de la actividad, que no se están formando adecuadamente, dadas las necesidades del país.

CAPITULO 1

## CAPITULO PRIMERO

### ORIGEN DE LA ADMINISTRACION

Desde la Edad Antigua existió la necesidad de que el hombre pudiera coordinar sus propósitos y esfuerzos desde el momento en que entró en sociedad con otro ser humano para realizar alguna tarea rudimentaria, pero vital, que ninguno de los dos pudo hacer por sí solo. Por ejemplo, cuando dos hombres quisieron mover una piedra.

Este hecho en que se dieron las primeras manifestaciones administrativas nos lleva a definir a la Administración según su propósito.

El logro de la unión de los esfuerzos para un objetivo común inició las bases del esfuerzo cooperativo conforme evolucionaron racionalmente la misma inteligencia y las consecuentes necesidades del hombre.

La unión de propósitos y de acciones es la base de la organización humana, su influencia en la sistematización de unos y otros ha tenido mucha importancia en la constitución de instituciones económicas y familiares, que son el producto de la inteligencia humana, de la invención, del sentimiento y de los deseos de la colectividad.

Se formaron primero los grupos de hombres inspirados por propósitos y esfuerzos conjuntos para sobrevivir, luego los clanes, las tribus y como consecuencia de sus luchas surge el Estado incipiente, que luego a través de otros cambios sociales se convierte en un ente civilizado.

Así tenemos que como parte del mismo proceso histórico, evolucionó la concepción del acto administrativo hasta convertirse en consciente y sistemático.

El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas la de la organización funcional de los poderes del Estado.

Egipto tenía una economía planeada y como complemento muy importante de ella, un sistema administrativo bastante amplio, que ha sido calificado por Weber como "burocrático". Debido a los medios de comunicación marítimos fluviales, así como al uso comunal de la tierra, fue necesario que tales servicios y bienes fueran administrados de manera pública y colectiva, a través de un gobierno central que tenía gran poder. La idea que prevalecía era que debía existir una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda la población a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad y para ella misma como un todo, el más alto grado de prosperidad. Los ptolomeos heredaron de los faraones — una organización económica y administrativa bien establecida y se encargaron de mantener tales condiciones de gobierno, administrando el país como cosa propia, valiéndose para ello de una burocracia sistematizada y concentrada, en la cual el personal era casi esclavo.

A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y — una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de administración pública.

Los griegos en su organización social favorecieron el desarrollo industrial y comercial; además de discutir y analizar los conceptos del origen y organización del Estado, la libertad y la propiedad privada y la ética mercantil.

El espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. Formalizaron las relaciones sociales gracias al Derecho: Reglamentaron las del Estado con las del pueblo a través del Derecho Público y los de los individuos con el Derecho Privado. Los romanos decían que donde hay una verdadera sociedad, ahí hay una norma que la regula. La teoría moderna de la Administración señala que a medida que aumenta el número de personas, crece la estructura de la organización y ésta se hace más formal y compleja, por tanto exige normas y políticas para la Administración y consecución de objetivos.

Durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central durante los últimos días del Imperio Romano. Fue así como apareció el feudalismo caracterizado fundamentalmente por su estructura cerrada de señores y siervos y que se refleja en las concepciones sobre el comercio que es muy incipiente porque solo podía atender los mercados locales. La principal evolución del feudalismo a las formas modernas de gobierno fue más bien de carácter económico y social, pues su estructura declinó con el crecimiento de la industria, del comercio y de la vida en comunidad, por ser todas ellas actividades que no pudieron ser asimiladas por la época y sus costumbres.

La otra institución por la que ésta época fue dominada, aparte del sistema feudal, es la Iglesia. Tenemos que la Curia Romana es muy importante desde el punto de vista administrativo principalmente porque la Iglesia Católica Apostólica Romana es la mayor organización mundial existente y a la vez la más centralizada en su forma de gobierno. La razón por la cual ha podido ser efectiva con tal sistema administrativo, que se separa fundamentalmente de los sistemas clásicos, es por su inmutable e indiscutible doctrina, para quienes laboran dentro de su organización. De la organización de la Iglesia Católica Apostólica Romana se obtiene un principio ad-

ministrativo muy importante y que ha demostrado en los muchos siglos de operación lo que vale el adoctrinamiento de quienes ante un objetivo común están dispuestos a aunar sus esfuerzos individuales en uno colectivo. Aunque el "dominio de idea", sea esta dogmática, de servicio social o de coordinación de acciones, no puede ser sustituida por la estructura administrativa o por ningún principio científico.

La Edad Moderna se caracterizó entre otras cosas por la consolidación y expansión de los regímenes monárquicos y también por la evolución administrativa que se operó en algunos estados, como consecuencia de los estudios que se llevaron a cabo para definir e integrar mejor sus labores. Dentro del estudio de la evolución del pensamiento administrativo, las teorías de Montesquieu (1689-1755), han tenido una gran influencia en la Administración Pública moderna para la división de los órganos del Estado y también, en cierto grado para la separación funcional de actividades en las empresas privadas.

A través de la historia encontramos numerosos ejemplos de hechos y aún de procesos administrativos completos, sin embargo, el origen de la Administración como la conocemos actualmente, parte de la realidad histórica derivada del nacimiento de la sociedad industrial, como una consecuencia y necesidad de ésta.

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, requiriera forzosamente optimizar sus recursos a fin de mantenerse en la carrera de lucro que se había iniciado.

La ingeniería seguía avanzando a pasos acelerados, por lo que los procesos de producción y la maquinaria experimentaban notables innovaciones. El perfeccionamiento tecnológico que se estaba dando permitió a los ingenieros dar una respuesta a la utilización más racional de la mano de obra para poder incrementar las utilidades.

Así surgió el interés por investigar científicamente la problemá tica que representaban las organizaciones industriales principalmente por el fenómeno de la producción masiva.

A finales del siglo pasado y principio de éste, la tecnificación y el carácter científico de la Administración se inició: En 1832 Charles Babbage escribió un tratado sobre la Economía de los manufactureros en el cual esbozó algunos principios que en su concepto deberían aplicarse a las industrias para lograr una mayor productividad. Hizo énfasis en el enfoque científico de la Administración, particularmente sobre la división del trabajo, especialización, tiempos, movimientos y contabilidad de costos.

Tenemos también que alrededor de 1882 Henry R. Towne, formuló sus principios y los aplicó a su empresa, pero no tuvo éxito en su esfuerzo para adoctrinar a otros ingenieros y administradores sobre las ventajas que tenían dichos principios para el proceso fabril. Señaló que la Administración debería ser considerada como una ciencia, con su propia literatura, revistas y asociaciones. Publicó diversas obras como: El Ingeniero como Economista en 1886, El Reparto de las Ganancias en 1896 y la Evolución de la Administración en 1921. Se puede considerar a Towne dentro de la etapa científica, ya que él creó el clima propicio para la aplicación posterior de métodos científicos de la Administración

La verdadera sistematización de la Administración tuvo lugar hasta la primera década del presente siglo con los estudios realizados por Henry Fayol y Frederick Taylor que aportaron las bases fundamentales de la Administración Científica.

## ADMINISTRACION CIENTIFICA

### **FREDERICK TAYLOR**

Toma como punto de partida la afirmación de que la Administración, como función especial, consta de varios principios que se hacen realidad en todas las organizaciones. Nos dice que los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales: Al gobierno de nuestra casa, a la dirección de granjas, a las operaciones comerciales de grandes negocios, a la organización de iglesias, instituciones filantrópicas, universidades y organismos gubernamentales. Con esto Taylor nos indica la universalidad de la Administración.

Mediante observación, estudio y experimentación Taylor pudo comprobar que varios factores afectaban el rendimiento de los trabajadores y daban, como consecuencia, una productividad menor de la que podría lograrse si se mejoraban las condiciones de trabajo imperantes.

A Taylor corresponde el mérito de haber sistematizado el análisis de las labores a través de estudios de tiempo y movimiento y su sistematización para obtener un mejor uso de la mano de obra y de los materiales; la coordinación de esfuerzos; los métodos de producción más adecuados a las tareas a base de planificación de ella; división del trabajo y especialización y como consecuencia de ambas, aumento en la productividad; el establecimiento de salarios graduales, llamados por él "diferenciales", para retribuir de manera especial a quienes trabajaran sobre los estándares de producción establecidos de antemano, la distribución de la jornada de trabajo para ofrecer descanso a los obreros y otros aspectos que se pueden resumir en cuatro principios y que se conocen con el nombre de "Administración Científica".

### 1. Tiempos y movimientos del trabajo.

Estos estudios consistieron en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado. Taylor dividió cada tarea, trabajo o proceso en sus elementos más importantes, con la ayuda de un reloj, para cronometrar y obtener métodos ideales de trabajo, basado en el perfeccionamiento de los mejores elementos del proceso de trabajo de los distintos obreros. Buscaba suprimir los tiempos equivocados, lentos e inútiles.

### 2. Selección de obreros.

Taylor señaló la importancia de la selección y preparación de los obreros: A cada uno había que encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

### 3. La colaboración de la Administración.

Según Taylor, es preciso buscar la colaboración entre Administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico de Administración del trabajo.

### 4. Responsabilidad compartida.

Este principio nos indica que hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a la Dirección. Este concepto ha sido criticado debido a que se dice que consideró al hombre como a un apéndice de la máquina.

Como otra aportación a la Administración, Taylor elaboró 11 mecanismos administrativos:

- 1) "Estudios de tiempos", con los instrumentos y métodos para efectuarlos apropiadamente.
- 2) Supervisión funcional, que es la base del concepto moderno de autoridad líneo-funcional. Propuso que las tareas sean su

pervisadas por siete especialistas: Inspector, Jefe de Cuadrilla, Jefe de Rapidez, Jefe de Reparaciones, Tomador de Tiempo, Escribiente de Circulación y Encargado de Disciplina.

- 3) Establecimiento de un Departamento de Planificación.
- 4) "El principio de Excepción", que implica atender los asuntos cuando se desvían de lo planeado.
- 5) El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo.
- 6) Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
- 7) Bonificación por tarea exitosa, es decir, pago de incentivos por tarifas diferenciadas.
- 8) La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios.
- 9) Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.
- 10) Un sistema de rutas de productos.
- 11) Sistema de Costos.

Muchos de los mecanismos de Taylor son aportaciones valiosas, pero otros resultan simplistas.

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo fue de gran trascendencia, fundamentalmente en Estados Unidos y se divulgó con rapidez en Francia, Italia, Alemania, Japón y Rusia.

Históricamente el taylorismo como escuela da respuesta a las necesidades de los productores que tienen problemas organizacionales que no logran controlar, aunque se le ve como a un instrumento capaz de explotar al trabajador, ya que separa al obrero del trabajo creativo y para él no es sino engrane de la máquina, pues toda la tarea, en su sistema, es planeada por la Dirección.

Se considera que el sistema de Taylor no es malo en sí mismo, si bien encierra algunas contradicciones, pues este es producto de los valores de su época y de los problemas de su medio.

**HENRY FAYOL**

Fayol posiblemente es el autor más distinguido en el campo administrativo. Se percató que en el manejo de las organizaciones se podía llegar a una tecnificación y al establecimiento de principios que la tornaran más eficiente y menos empírica e improvisada. Su preocupación de integrar un cuerpo doctrinal lo lleva a proponer un método científico para ir acumulando conocimientos - válidos que irían integrando la deseada doctrina. Así tenemos que fue el verdadero iniciador de los esfuerzos tendientes a estructurar el estudio de la Administración y sus trabajos fueron un aporte básico para la integración de la nueva disciplina.

Una de las aportaciones de Fayol es que destacó la universalidad de la Administración. Señala que la Administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicables a toda la actividad de grupos, ya sea la casa, los negocios o el gobierno.

Fayol reconoce y describe seis diferentes funciones en las organizaciones industriales, que significa una verdadera aportación organizacional:

1. Operaciones Técnicas. Incluyen producción, fabricación y transportación.
2. Operaciones Comerciales. Comprenden compras, ventas y cambios.
3. Operaciones Financieras. Obtención y aplicación de capitales.
4. Operaciones de Seguridad. Protección de los bienes y de las - personas.
5. Operaciones de Contabilidad. Inventarios, Balance de Operación, Costos y Estadísticas.
6. Operaciones Administrativas. Proceso Administrativo.

El Proceso Administrativo es una innovación hecha por Fayol y constituye una de sus más grandes aportaciones.

- PREVISION.** Consiste en fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.
- ORGANIZACION.** Consiste en formular una estructura dual (material y humana) que conforme la Organización.
- DIRECCION.** Esta etapa es la que hace funcionar los planes y la organización.
- COORDINACION.** Consiste en la armonización de toda la información, buscando cohesión y unificación.
- CONTROL.** En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original.

Fayol estableció 14 principios generales de Administración:

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al general
7. Justa remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo o unión del personal

Fayol aclaró que en los principios administrativos no existe rigidez, ya que en general, en los asuntos administrativos no hay nada absoluto. Es preciso considerar las situaciones concretas y -casuísticas para decidir dónde y cómo aplicar los principios generales.

En otro de sus trabajos, Fayol define las características que deberían conformar el perfil de los administradores y lo divide en seis factores:

- 1) Cualidades físicas (Salud, vigor, habilidad)
- 2) Cualidades intelectuales (Aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales)
- 3) Cualidades morales (Energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad)
- 4) Cultura general (Nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida)
- 5) Conocimientos especiales (Concierno exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.)
- 6) Experiencia (Conocimiento que deriva la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos)

Otra de las grandes aportaciones de Fayol fue la de demostrar que la Administración debía ser enseñada en escuelas primarias y secundarias, así como en universidades. Fayol creía que un conocimiento general de la Administración beneficiaría a todo el pueblo.

#### **FRANK Y LILLIAN GILBRETH**

Frank B. Gilbreth es otro destacado tratadista sobre la Administración Científica que influyó enormemente en el pensamiento industrial y administrativo de su época. Al lado de su esposa realizó diversas investigaciones industriales, fundamentalmente estudios de tiempos y movimientos.

En su publicación "La Ciencia de la Administración enfocada a la mejor forma de realizar el trabajo" se encuentran sus principales aportaciones a la Administración y que se resumen en seguida:

1. Desarrolló y aplicó el cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos de trabajo.
2. Desarrolló estudios de micromovimientos del trabajo manual - que denominó "Therbligs".
3. Desarrolló un diagrama de flujo del trabajo, utilizado hasta la fecha.
4. Desarrolló un sistema de "lista blanca" para calificar el mérito.
5. Desarrolló un rudimentario proceso administrativo.
6. Demostró la importancia de las estadísticas en la Administración.
7. Destacó la importancia de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo y determinación de tiempos.
8. Destacó la importancia de las ciencias humanas y en particular las relaciones con el Psicólogo.

#### **HENRY LAURENCE GANTT**

Resaltó la importancia de los principios administrativos en el desarrollo, la conservación y la explotación de las empresas industriales.

A continuación se enuncian sus aportaciones a la Administración:

1. "La Gráfica de Balance Diario", "Gráfica de Gantt". Tiene muchísima aplicación en la planeación del trabajo. Por medio - de una serie de barras horizontales se ilustra gráficamente la planeación y el control de un plan de actividades.
2. Un sistema de bonificaciones por tarea, determinado por las - condiciones reales del taller donde se aplicaba. Se otorgaba considerando la calidad y garantizaba un salario al día.
3. Dio gran importancia a la aplicación de la Psicología en las relaciones con los empleados.
4. Consideró que el adiestramiento del empleado es fundamental - para la buena marcha de las empresas.

Las aportaciones de Gantt son valiosas y está considerado dentro de la escuela científica por la influencia que F. Taylor tuvo sobre él, solamente que tuvo su propia filosofía dándole mucha atención al hombre dentro de la Organización.

Los fundadores, discípulos y seguidores de la escuela inicial de Administración Científica, especialmente Taylor y continuadores de sus teorías, sobreestimaron la importancia mecanicista y la de los incentivos económicos, como únicas motivaciones para alcanzar la eficiencia para la empresa o institución y el bienestar individual respectivamente. Dejaron en un segundo plano los aspectos humanos de la Administración en sus valores más característicos y trascendentales: La propia personalidad humana.

Como reacción a las muchas críticas que se les hicieron a las teorías científicas en su aplicación práctica, y buscando un equilibrio racional, que aprovechando aquellos aspectos positivos que tienen, neutralicen los insatisfactorios, surgió un nuevo y profundo pensamiento administrativo que destacó al hombre, no como recurso, sino como fin.

Los estudios que en ese campo iniciaron Elton Mayo, F. J. Roethlisberger y Mary Parker Follet y que han continuado, entre otros, Chester Q. Barnard, Herbert A. Simon, Ordway Tead, Chris Argyris, etc., han venido a reformar las teorías tradicionales o "formalistas", al revelar la importancia que tiene el factor de las relaciones humanas dentro de la administración de cualquier empresa e institución y como parte de las motivaciones de sus componentes.

#### ESCUELA HUMANO-RELACIONISTA

La escuela Humano-relacionista presenta diversas corrientes que contemplan la problemática organizacional bajo diferentes perspectivas.

**MARY PARKER FOLLET** (Etapa previa a Elton Mayo)

Fue la primera en insistir en la aplicación del "Método Científico" a aspectos psicológicos de la Administración.

En cuanto a los conceptos de autoridad y responsabilidad nos indica que las organizaciones son fuentes de conflictos y que éstos deben ser manejados positivamente.

Otro aspecto que consideró importante fue el problema del mando y la coordinación y los factores que los condicionan, por ejemplo, el tiempo, el lugar y el elemento humano.

Las aportaciones de Follet ayudaron a modificar el concepto mecanicista de Taylor y dieron paso a investigaciones muy interesantes.

**ELTON MAYO**

Elton Mayo y sus colaboradores partieron de la hipótesis de que las condiciones físicas de trabajo afectaban de manera determinante el incremento en la producción, aunque posteriormente reconocieron que habían otros factores que no había considerado y que afectaban ésta situación.

En el momento en que se tomó la decisión de suprimirse las condiciones favorables, como iluminación, ruido, humedad, ventilación, temperatura, etc. además de incluir sistemas de pausas en el trabajo, aumento de salarios, disminución de la jornada, almuerzo gratuito, etc., y volver a los trabajadores a su condición originario, observaron que la producción mantenía su incremento y se refutó la hipótesis inicial.

Elton Mayo decidió llevar a cabo un segundo experimento realizando entrevistas a los trabajadores de la planta de la Western Electric Co., en que se logró una adecuada comunicación, según el equipo de Mayo, y éstas comprobaron que la gente estaba llena de rencores contra la organización y principalmente contra los supervisores.

Consideró que los resultados obtenidos en este experimento y el descontento manifestado no eran producto de factores económicos o físicos, sino de la situación social del grupo y una deficiente comunicación.

Sus experimentos definen la importancia fundamental del trabajo en la vida del hombre. Lo que se consideraba como una actividad individualista, se descubre como una actividad de grupo, la reacción y actitudes del hombre en la empresa industrial corresponden a intereses de grupos, a relaciones entre los grupos y a un esquema social de organización.

Mayo y su grupo descubrieron que no es posible separar al hombre de su situación concreta en el proceso productivo en relación con sus actividades sociales, políticas económicas y culturales, sin tomar verdadera conciencia de su significancia y comprender la relación de este planteamiento con un análisis global del sistema social. Esta visión parcial lo lleva a proponer el humano-relacionismo como un instrumento al servicio de la dirección de las empresas.

Se comienza a manejar el concepto de grupos dentro de las actividades, entendiendo que la actitud del hombre, en cualquiera organización, corresponde a objetivos, necesidades y actitudes grupales. Entonces tenemos que así como el trabajo es actividad social fundamental del hombre, el grupo dentro de la organización es el elemento concreto de expresión de esa actividad.

Otro punto que resulta de los trabajos de Mayo y que está relacionado con lo expuesto anteriormente, es que a pesar de que E. Mayo reconoce la importancia del factor social dentro del proceso productivo, no llega a plantear las causas de los conflictos ni las contradicciones de intereses existentes dentro de la empresa, sino que lo considera como un proceso de comunicación que puede disminuir - "los malos entendidos" y como un movimiento de integración y actividad de grupos aislados de la estructura formal.

Esto lo hizo derivar a un juicio de valor, producto de su visión - limitada y aislante, en el sentido de la poca importancia de los - factores económicos dentro de las actividades y actitudes de los - trabajadores de la empresa.

Para Mayo los conflictos no son producto de intereses y objetivos sociales diferentes o antagónicos, sino resultado de comunicación escasa o inexistente y así plantea el problema de comunicación como un esquema de información de la dirección de la empresa hacia los trabajadores y no considera la posibilidad de la actuación organizada de los trabajadores para reclamar sus derechos ante la - dirección. Estos factores le llevaron a descubrir los elementos psicológicos y fisiológicos que afectan el trabajo como instrumentos conscientes de los trabajadores para el mejoramiento del ambiente y condiciones de trabajo.

Dentro del Humano-relacionismo se esbozó un planteamiento referente a considerar el conflicto como una simple expresión de problemas más profundos insertados dentro de las mismas estructuras, pero para Mayo fue un problema de comunicación.

La falta de un estudio riguroso y una metodología científica llevaron a Mayo a cometer una serie de errores en sus apreciaciones y sus planteamientos no pasan de ser un esbozo de opiniones subjetivas respecto a las diferentes situaciones que afectan el proceso productivo.

Múltiples investigaciones que se han desarrollado desde que Mayo realizó sus investigaciones, han permitido el surgimiento de doctrinas y escuelas sobre la Administración Humana, como son las corrientes de la Motivación, la escuela de la Dinámica de Grupos y la escuela de las Estructuras de Autoridad (Estructuralistas).

#### a) Corriente de la Motivación

La corriente de la motivación o escuela conductista se desarrolló como resultado de numerosos estudios sobre las causas del comportamiento humano. Los aspectos que principalmente se estudiaron son:

- La motivación, es decir, los motivos para actuar.
- Las causas de las frustraciones humanas.
- El análisis de conflictos emocionales y fisiológicos.
- El proceso del aprendizaje.

#### **ABRAHAM MASLOW**

En su teoría sobre la motivación humana sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Maslow las jerarquizó en orden de importancia como sigue:

1. Necesidades básicas
2. Necesidades de seguridad
3. Necesidades sociales
4. Necesidades de estima
5. Necesidades de autorrealización

Un concepto básico para Maslow es el de prepotencia, que establece una jerarquía en la cual las necesidades superiores no motivan, si no que hasta que las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción.

La crítica a ésta teoría, es que no se ha probado a nivel científico su veracidad, ya que estudios que existen en este sentido dicen que las necesidades no son operacionales, es decir que no presentan las operaciones y manipulaciones necesarias para obtener las necesidades.

### **CHRIS ARGYRIS**

Sostiene que el hombre en occidente ha sido educado con criterios distintos de los que las organizaciones le exigen y por lo tanto, hay un desajuste en el comportamiento humano.

También en su libro *Personality and Organization* presenta una incongruencia básica entre los requerimientos "saludables" de la persona (como individuo) y lo que las organizaciones exigen a las personas.

### **HERZBERG**

Su teoría es conocida como de los motivadores y de los factores -higiénicos. Nos dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto (por ejemplo responsabilidad e iniciativa), cuando están presentes motivan favorablemente al personal, es decir causan satisfacción pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto (simpatía con los compañeros, limpieza) están ausentes.

Herzberg nos dice que es falso pensar que la satisfacción tiene - como contrapartida la insatisfacción y que por lo tanto la satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, por esto también es denominada teoría dual.

**McCLELLAND**

En su teoría las personas están motivadas primordialmente por tres factores:

- a) Realización o logro. Las personas desean lograr sus metas aun que lo rechace el grupo.
- b) Afiliación. Los individuos están más interesados en establecer contactos personales cálidos.
- c) Deseo de poder. Tratan de influir sobre los demás.

Su teoría se basa en que la cultura influye sobre el ser humano incrementando en este su deseo de superarse o realizarse, por lo que los factores geográficos o naturales son secundarios. El factor -- logro para McClelland es el centro de desarrollo económico de un -- país y que puede intensificarse por la influencia de los padres -- (Factores tales como confianza, libertad, afecto y responsabilidad).

**b) Escuela de la Dinámica de Grupos**

A partir de los experimentos de Elton Mayo se desarrollaron también tendencias que se basan en estudios sobre los grupos, su comportamiento y su dinámica en aspectos tales como:

La Comunicación

El Liderazgo

Las Fuerzas de Unión: Cohesión, cooperación, disociación, competencia y conflicto.

Uno de los estudiosos más destacados de esta escuela, Kurt Lewin, presentó en 1937 una investigación que tuvo como objetivo fundamental estudiar "las atmósferas de grupo" y "los estilos de liderazgo".

## ESCUELA ESTRUCTURALISTA

La corriente administrativa definida como estructuralismo surge posteriormente a los estudios realizados por Taylor y Mayo. Esta escuela viene a realizar una síntesis de los conceptos que expresaban Taylor y Mayo, y además considera algunos elementos del análisis de Marx y Weber sobre las organizaciones.

La corriente estructuralista se diferencia de las escuelas de la Administración Científica y de las Relaciones Humanas, básicamente en el análisis que realiza sobre las relaciones de la unidad productiva o empresa con el sistema social que la rodea.

Principalmente en esta teoría se estudian una serie de conceptos ya elaborados anteriormente por los estudiosos de la Administración, pero relacionados con el medio social.

Entre los conceptos principales tenemos los siguientes:

- a) Esta corriente analiza los elementos formales e informales de la Organización, así como la relación que existe entre ambos.
- b) La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la Organización, es decir toda la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva analizando ésta como una organización.
- c) Los estructuralistas analizan todos los niveles de la organización.
- d) Estudian todo tipo de estímulos, tanto materiales como sociales, ambientales, la interdependencia de éstos y la influencia mutua.

- e) Una de las características centrales de esta corriente es que estudian las relaciones, intercambios, influencia entre la organización y su medio ambiente. Ven a la organización como parte de una estructura social que se encuentra constantemente influida e influyendo a ésta. Con esto llegan a analizar y definir los problemas, conflictos, objetivos, intereses y actitudes que se producen dentro de la estructura formal e informal de una unidad productiva, como relacionados íntimamente con el medio social.
- f) Además estudian las organizaciones de todo tipo. Mientras que Taylor y Fayol dedicaron su análisis a la organización productiva, los estructuralistas analizan todo tipo de organizaciones Productivas, de lucro, sociales, políticas, etc., a fin de poder realizar análisis comparativos entre las organizaciones y el medio social y la relación de las organizaciones entre sí.

Esta corriente parte de los estudios que sociólogos y algunos otros especialistas de las Ciencias Sociales realizan sobre la organización partiendo del análisis de las relaciones sociales, del sistema social global y la interdependencia entre las diferentes organizaciones, llegan a concretizar y a caracterizar una serie de elementos afines a todas las organizaciones. Estudian también la influencia que la sociedad tiene sobre cada una de las organizaciones y cómo los conflictos, contradicciones de la estructura social se reflejan en la organización, sea de tipo productivo, político o cultural.

Estos sociólogos de la organización que actúan dentro del área administrativa, centran su análisis en cinco puntos fundamentales:

1. Los objetivos de la organización. Esta corriente estudia la participación de los miembros de una organización en la fijación de los objetivos de la misma, los problemas de los objetivos opuestos y problemas de minorías que fijan los objetivos de toda una

organización sin la participación de una gran mayoría, la diferenciación entre los objetivos abstractos y los objetivos concretos, entre los objetivos fijados y los objetivos buscados, etc.

2. Tipología de las organizaciones. Los estructuralistas buscan definir y diferenciar los distintos tipos de organización basados ya sea en los fines y objetivos, en las estructuras mismas de la organización, en el encaje de las organizaciones dentro del sistema global, social y económico, etc.
3. Las relaciones sociales dentro de la organización. Esta escuela dedica gran parte de su análisis al estudio de las relaciones entre los individuos, entre los individuos y los grupos, y entre los grupos y las organizaciones. Estas relaciones sociales dentro de la organización conforman la estructura misma y dentro de esta estructura se reflejan los intereses, las actitudes y las necesidades de cada uno de los miembros y grupos, dentro de una organización.
4. La organización y su relación con el medio ambiente social. Este punto es de gran importancia para la Administración, ya que sitúa a la organización productiva o de otro tipo dentro de un contexto social y económico determinado y auxilia al administrador a entender los fenómenos y relaciones que se producen dentro de la organización en relación con el sistema social, económico y político que rodea a esta misma.
5. Los conflictos en la organización. Dentro del análisis de los conflictos, los estructuralistas desarrollan una serie de técnicas, procedimientos y mecanismos que auxilian a los administradores a evitar, suavizar, conducir y controlar los conflictos dentro de una organización ante la imposibilidad de resolver estos problemas y contradicciones estructurales.

Entre los autores más representativos de esta corriente en la Administración se encuentran Renate Mayntz, Ralph Dahrendorf y Amitai Etzioni.

### **RENATE MAYNTZ**

En su obra Sociología de la Organización, analiza al individuo y su comportamiento en diversas organizaciones, ofrece un análisis sociológico de las estructuras y procesos de diversas organizaciones clasificándolas con base en las estructuras de autoridad (se entiende por estructura lo que siempre se presenta, lo estable en un todo u organismo). Atiende básicamente al modo en que el mandar y el obedecer, el decidir y el ejecutar están distribuidos en las distintas organizaciones.

Mayntz expone una tipología de las organizaciones basada en la autoridad y toma de decisiones:

- Organizaciones estructuradas jerárquicamente. En éstas organizaciones la cabeza toma las decisiones, encaminadas directamente al objetivo principal de la organización.
- Organizaciones estructuradas democráticamente. La toma de decisiones en este caso, se da por las mayorías, las cuales ordenan a un grupo de miembros elegidos por votación. La autoridad se delega de abajo hacia arriba.
- Organizaciones estructuradas por autoridad técnica. En este tipo de organizaciones los miembros actúan por sus conocimientos técnicos profesionales, como son hospitales y universidades.

También analizó las estructuras de las prisiones, en las que se da toda la fuerza de la autoridad porque radica en un poder coercitivo interno.

La tipología de las organizaciones que hace Mayntz puede servir para analizar las estructuras buscando las nuevas formas de organización que nuestro tiempo exige, como el cambio en sistemas de producción y la explosión tecnológica, elementos que impulsan un crecimiento profesionalismo de los miembros de una organización en la que las decisiones dependen de sus conocimientos.

Otro importante análisis de Mayntz, se refiere a las comunicaciones y la forma en que se estructuran en las organizaciones. Las comunicaciones en una organización pueden discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales o en sentido vertical entre rangos diferentes, de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. Como la información es la materia prima del decidir racional, todos los canales y líneas a través de los cuales fluye la comunicación son uno de los elementos más importantes para la estructuración de una organización.

Mayntz analiza los disfuncionamientos estructurales por choque de papeles y expectativas. Define papel como el complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto y afirma que expectativa es un juicio subjetivo de una predicción del futuro. Nos dice que una fuente de conflictos es el desajuste entre lo que la estructura requiere y lo que los ocupantes de los puestos esperan o creen que es su papel y el de sus subordinados.

También analizó la formalización y burocratización. Según Mayntz, las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional, es decir las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo, están establecidas en ellas mediante reglas encomendadas como trabajos específicos a los titulares de determinados puestos o cargos. En este sentido la palabra formalización se emplea para expresar en qué medida las actividades y relaciones de una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas. Con el grado de formalización se indica lo que la teoría económica-empresarial de la organización llama diferencias en rela

ción con la organización (organizar significa crear reglas generales o duraderas para la actuación dirigida a un fin), la improvisación (dar órdenes preliminares o provisionales) y la disposición (instrucciones específicas válidas para una sola vez). La formalización de una organización depende ante todo de que los miembros se atengan a reglas. Esto sucede principalmente en organizaciones como las empresas y los departamentos administrativos. Formalización se refiere tan sólo a una parte de las características que Max Weber ha señalado para la burocracia moderna. Las organizaciones burocráticas en el sentido según Weber, se caracterizan por una ordenación de reglas, por una delimitación precisa de las competencias y, por tanto, una ordenación también de aquellas relaciones — que confían a un miembro facultades de mando y señala sus responsabilidades de obediencia.

#### **AMITAI ETZIONI**

Una de las aportaciones más importantes de Etzioni es su tipología de las organizaciones. Las variables básicas son las mismas de Mayntz: La autoridad, el poder y la comunicación.

Distingue cuatro tipos de organizaciones:

1. Las altamente coactivas. Son aquellas en que la cabeza de la organización ejerce todo el poderío.
2. Las utilitarias. Son organizaciones que buscan predominantemente una utilidad, apoyándose en una autoridad racional-legal.
3. Las normativas. Son las que otorgan recompensas por pertenecer a ellas, tanto de valor objetivo como subjetivo o intrínseco.
4. Las mixtas. Son las organizaciones que tienen algo de dos o más de las anteriores.

Etzioni distingue tres tipos de miembros en las organizaciones:

- El tipo alienador, es el que no se halla implicado psicológicamente, sino que se sienta y está obligado a pertenecer a la organización.
- El tipo calculador se define como aquel que trabaja por una paga pero no está obligado a pertenecer a la organización.
- El tipo moral. Es el que valora intrínsecamente la misión de la organización y su tarea se involucra principalmente por razones morales.

En términos generales el estudio de Etzioni se centra sobre los problemas de control de las organizaciones. El control interno de las mismas a través de sus estratos de autoridad, ya sea ésta profesional o administrativa y el control que ejerce el Estado sobre las mismas, sin embargo no plantea en ningún momento el problema del control de la base, es decir, el de la participación de todos los miembros de la organización en la fijación de objetivos, la delimitación de funciones de autoridad, y por tanto, en el control de su misma organización. El modelo que plantea Etzioni es un modelo estrictamente elitista, que se fundamenta en la diferenciación más o menos democrática de la actuación de los estratos de administración o el gobierno sobre la organización y sobre las diferentes organizaciones dentro de un contexto.

#### ESCUELA NEOHUMANO-RELACIONISTA

Se le denomina escuela Neohumano-relacionista porque considera aspectos fundamentales de la corriente representada por Elton Mayo y sus teorías humanas dentro de la organización productiva, así como algunos aspectos que viene a revisar Elton Mayo en relación con las influencias entre la estructura social y la organización o empresa. Aporta una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa y la industria.

Toma algunos elementos del estructuralismo, tales como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, económico y político, la importancia de la vida social y la dinámica que ésta produce dentro de la organización en cuanto a motivaciones físicas, materiales y sociales en el desarrollo de técnicas y procedimientos para el control de las relaciones humanas que se producen dentro de la organización productiva.

Una diferencia entre el estructuralismo y la corriente neohumano-relacionista, es que mientras el estructuralismo utiliza una metodología analítica en el desarrollo de sus teorías, los neohumano-relacionistas se mueven dentro del mismo campo empírico y positivista característico a las ciencias sociales en los Estados Unidos aunque así como el estructuralismo parte de estudios sociológicos sobre la organización y la creación de teorías de organización, los neohumano-relacionistas surgen de un acercamiento de la Administración a su base real en las Ciencias Sociales y por ello se encuentra elementos muy importantes sobre todo de la Sociología y la Psicología de la organización moderna.

La escuela neohumano-relacionista presenta como una solución y sustitución de la herramienta de la autoridad, la participación. Estos administradores han descubierto que el trabajo es uno de los elementos más importantes para la vida social del hombre y que por tanto, el hombre tiene una necesidad vital de encontrar una satisfacción dentro de su actividad productiva ya que ésta satisfacción se refleja en toda su vida social.

Así tenemos que el neohumano-relacionismo se desarrolló bajo la influencia de las corrientes conductistas dentro de la Psicología Social y la Psicología Industrial. Entre los autores principales de esta corriente tenemos a Leavitt, Parkinson, Peter y principalmente como administrador a Douglas McGregor. Los principios básicos de ésta corriente y que son característicos para

la obra de los principales representantes, ya sea que denominen su teoría: Administración por Objetivos, Administración Humana o Administración Participativa, son los siguientes:

- a) Consideran que el trabajo es la actividad fundamental del hombre y que de ella dependen su satisfacción o insatisfacción. Los administradores tienen que ir aceptando una por una las verdades objetivas y científicas desarrolladas con anterioridad por científicos sociales.
- b) El trabajo necesita del capital como el capital del trabajo. Este binomio es aceptado dentro del campo de la Administración y se acepta además en sus términos dialécticos, es decir aún cuando capital y trabajo son antagónicos, conservan una unidad, la unidad de los contrarios. Por otra parte es necesario señalar que dentro de este binomio y dentro de la estructura social, la característica más importante es que el capital tiene el poder, y aún cuando depende del trabajo tiene la capacidad de tomar las decisiones.
- c) El trabajador moderno ya no encuentra satisfacción solamente en un aumento de su nivel de vida, estímulos materiales, prestaciones, mejor ambiente, seguridad, etc., sino que busca su satisfacción básica, es decir su participación en la vida social y un reconocimiento dentro de su mismo trabajo productivo.
- d) Hay que desarrollar entonces, los mecanismos para que el trabajador sienta que participa, que decide, que coadministra, ya que precisamente este sentimiento de realizar un trabajo desenajenado se traduce en una mayor satisfacción y ésta en una mayor estabilidad y una actitud menos conflictiva.

- e) La mejor forma de control de la actividad humana en la organización es corresponsabilizar a todos los miembros de todos los niveles a través de una supuesta fijación de los objetivos inmediatos, es decir, hacer sentir al trabajador y al empleado que los objetivos de la organización son sus propios objetivos, los que él mismo ha fijado, decisiones en las que él participa y de ésta manera hacer sentir una responsabilidad sobre su organización.

### **DOUGLAS MCGREGOR**

La más importante contribución de McGregor al pensamiento administrativo son las filosofías de Dirección que confirman la tesis de que algunas de las variables más importantes para lograr resultados en la dirección de las organizaciones son "los valores culturales" de los que ejercen el mando y la supervisión o la dirección de los subordinados.

La teoría de McGregor está basada fundamentalmente en la teoría de Max Weber de los valores y acciones, a partir de la cual, - afirma que los valores culturales del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar, y en la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones.

Partiendo de estas bases clasificó a los supervisores como sigue: El pesimista tradicional o tayloriano con poca confianza en el trabajador, al que colocó en la denominada teoría X; y el otro supervisor es optimista, con confianza en los buenos deseos y amor al trabajo del ser humano, del que piensa se autorrealiza en el desempeño de sus tareas y que constituye la teoría Y.

McGregor dice que las organizaciones tradicionales parten de tres postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar su conducta, que son la base de la teoría X, y que son:

1. La gerencia es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: Dinero, materiales, equipo, personas, en interés de sus fines económicos.
2. Respecto a las personas, se debe seguir un proceso de encaminar sus esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones y — también modificando su conducta para ajustarla a las necesidades organizativas.
3. Sin ésta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso renuentes respecto de las necesidades de la organización. Hay que persuadirlas, recompensarlas, — castigarlas, controlarlas. Sus actividades tienen que ser dirigidas.

La teoría X sostiene que el hombre medio es indolente por naturaleza, carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan. Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas, por naturaleza es reactivo al cambio, es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

Nos dice que si los supervisores piensan así, es lógico que su comportamiento con los dirigidos se rija por estos pesamientos:

- Hay que dar a la gente trabajo fácil y bien organizado (filosofía de Taylor)
- Hay que controlar mucho al subordinado
- Establecer reglas firmemente sólidas bajo sistemas rutinarios

Con estas actitudes se obtendrá como máximo la producción planeada por el supervisor, siempre y cuando el subordinado cumpla su tarea perfectamente y siempre que todo pueda ser previsto y ejecutado.

McGregor sostiene que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación explican las inexactitudes de la teoría X y aquello que ésta tiene de válido. Además, éstas teorías dan base para nuevos modelos y patrones que en el futuro podrán generar "Estilos de Mando" bajo valores más congruentes con el comportamiento real del hombre, lo que generará un trabajo altamente productivo.

Afirma que es indispensable que se busquen fundamentos nuevos que sostengan la ideología de los supervisores para que tengan actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana. Y pueden resumirse como sigue:

1. El ser humano no tiene iniciativa y es responsable.
2. Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.
3. Es capaz de autocontrolarse y autoridigirse.
4. Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por los sistemas vigentes.

Según McGregor la teoría Y es fundamentalmente un proceso de crear ambientes organizacionales adecuados que permitan dar la oportunidad de que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas, que originará las siguientes actitudes de los supervisores:

- Los supervisores crearán ambientes propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- Fomentarán la toma de decisiones de los subordinados.
- Permitirán que sus colaboradores amplíen permanentemente su autodirección.

Sostiene que la única vía para el cambio es la utilización de algunas prácticas administrativas que permiten mayor participación del elemento humano en las organizaciones, como es el caso de la Administración por Objetivos de Peter Drucker, porque es un buen paso para implementar, aunque parcialmente, la nueva filosofía.

### PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION

Para los autores Paniagua y Ríos Szalay "perspectivas de la Administración son los puntos, los caminos y lineamientos mas importantes a través de los cuales podemos desarrollar una teoría administrativa adecuada a las condiciones específicas de desarrollo social, político, cultural y económico de nuestro país".<sup>7</sup>

En cuanto al surgimiento de la Administración, dadas las necesidades laborales de cada época, fue evolucionando como un instrumento para aumentar la racionalidad en la explotación de la fuerza de trabajo dentro de la sociedad capitalista, aunque los principios, procedimientos y técnicas que ha desarrollado la Administración moderna son un instrumento que ha servido para liberar al hombre de un trabajo enajenante y frustrante.

En términos generales, los conceptos teóricos de la Administración que son extractados de otras disciplinas, se utilizan como juicios de valor para argumentar cierta posición, por lo que para dar una mayor solidez a los análisis y estudios de Administración se tiene que actuar científicamente y construir una teoría administrativa - sólida basada en conceptos científicos obtenidos de la experiencia y del análisis objetivo de la realidad.

---

7 Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés. ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION. Ed. Trillas. México 1984. P.193

Como conclusión, la perspectiva que es el camino a seguir dentro - del desarrollo de una teoría administrativa es la siguiente:

La Administración debe ser el instrumento para que países como el nuestro se independicen económica y políticamente, para organizar socialmente la actividad del hombre y el instrumento de lucha del hombre sobre la naturaleza para alcanzar la satisfacción de sus necesidades.

"La Administración debe ser el instrumento de todos y cada uno de los hombres para organizarse socialmente, es decir, para autocon- trolarse, autodisciplinarse. La Administración autogestionaria es el instrumento a través del cual el hombre organiza el complejo - proceso mediante el que puede participar en la vida social. La Ad ministración autogestionaria nos plantea un reto: El reto de orga nizar la participación masiva de todos los hombres dentro de una - sociedad en la vida económica, política y social. La Administración autogestionaria es así el instrumento principal del hombre para hu manizar su vida social, es el instrumento fundamental para combatir la enajenación y la frustración del mundo moderno, es en último - término uno de los elementos más importantes para lograr la indepen dencia, la sobrevivencia y la construcción de una sociedad más jus ta y más humana".<sup>8</sup>

La Administración continuará su progreso gracias a las diferentes aportaciones que surjan con el transcurso del tiempo para satisfa- cer las necesidades de la sociedad, basadas en investigaciones cien- tíficas para integrar una teoría administrativa que propicie el be neficio de la sociedad tomando en cuenta tanto a la organización - como al trabajador.

---

8 Ib. p.204

## PERFIL DEL ADMINISTRADOR A TRAVES DE LA HISTORIA

A partir de la Revolución Industrial, la Administración surgió como respuesta a las necesidades de los empresarios que afrontaron — los problemas de eficiencia, de sistemas de salarios, contables, — etc., de maximizar sus recursos con fines lucrativos.

Estos empresarios que tuvieron visión a futuro apoyaron económicamente la creación de las primeras escuelas de Administración, como veremos mas adelante en el capítulo 2. Paniagua y Ríos Szalay en su obra "Orígenes y Perspectivas de la Administración" nos dicen — que el administrador profesional ha desarrollado tradicionalmente tres funciones:

### **MAXIMIZADOR DE LA EFICIENCIA**

La Administración surge como una necesidad de aumentar la eficiencia y con ello las utilidades en la empresa comercial o industrial y obedece en su desarrollo a objetivos fijados por la gerencia. Puesto que la función del administrador es la aplicación de los — principios, las técnicas y los procedimientos que la Administración ha desarrollado, este profesionalista debe desarrollar un trabajo eficiente que debe procurar aumentar la productividad de las organiza ciones (productividad se entiende como la relación existente entre los resultados que se obtengan en una actividad y los medios emplea dos para ello).

Desde este punto de vista cuando la productividad se da solamente en términos de plusvalía que sirve tan solo para explotar a los — trabajadores y acumular riqueza, el administrador se convertirá en un agente de la injusticia social.

Solamente el grado de separación y la conciencia social del administrador determinarán el uso que éste haga de la Administración como un medio de explotación para obtener un mayor rendimiento o como un medio para servir a la comunidad y a la organización entera.

### **EJECUTOR TECNOCRATA BUROCRATICO**

En la sociedad en que vivimos el administrador ha tenido que realizar su papel dentro de estructuras rígidas y fuertemente arraigadas, que no le han permitido desempeñar un trabajo totalmente creativo por la resistencia al cambio de los empresarios.

Así es como el administrador debe ser un agente de cambio de estructuras para transformar no solo el sistema de trabajo sino la mentalidad y los valores para que concuerden con las necesidades actuales de la sociedad.

### **EL ADMINISTRADOR Y SU NEUTRAL EQUILIBRADORA**

El administrador no debe estar inclinado hacia ningún interés particular, sino que debe buscar el bien general.

Por esto en la medida en que el administrador coordine la eficiencia y el interés de los empleados, cumplirá su función, un tanto difícil de realizar puesto que la naturaleza de su trabajo lo lleva a inclinarse por el interés de la organización.

El Licenciado en Administración recién egresado de la Facultad debe tener por una parte el conocimiento de la Administración en sus principios y características generales y más o menos universales, y también dominar las posibilidades de aplicación de tales principios y características, en esquemas de organismos sociales concretos y dentro de situaciones históricas concretas. Por eso es indispensable que la formación profesional capacite para la adquisición y uso de criterios de actuación administrativa para definir objetivos, identificar problemas, plantear alternativas de solución, tomar decisiones y cursos de acción de acuerdo a los objetivos de la entidad.

La preparación universitaria del Licenciado en Administración según la Organización Académica debe abarcar, por un lado, los principios e instrumentos generales de los que se puede valer una organización para alcanzar eficientemente sus objetivos, y por otro, los elementos metodológicos que se necesitan para conocer las relaciones que se dan en diversos organismos con distintos objetivos, para de ahí derivar las posibilidades de aplicación de esos principios e instrumentos generales.

Es necesario que al concluir su capacitación el profesional en Administración, haya logrado:

- Tener conciencia de la función que desempeñará dentro de la sociedad y de la obligación de desarrollarla dentro de los márgenes éticos.
- Tener un conocimiento sólido de la teoría administrativa, sus principios, procesos, técnicas e instrumentos y estar capacitado para adoptarla y aplicarla en situaciones concretas.

- = Comprender las distintas etapas por las que atraviesa un organismo social, su concepción, desarrollo y desaparición y conocer que papel juega en ellos el profesional de la Administración.
- = Comprender la realidad donde operan los grupos sociales, que se ve afectada por gran cantidad de factores económicos, legales, éticos y sociales.
- = Comprender la interrelación e interinfluencia que existe entre los organismos sociales y la sociedad en su totalidad.
- = Comprender que en cada circunstancia tendrá que definir y analizar los criterios y alternativas que le permitan alcanzar los objetivos del grupo social, con un mayor grado de probabilidad y eficiencia.
- = Detectar y proponer alternativas de solución a los problemas administrativos que se presentan en los distintos niveles de jerarquía dentro de una entidad.
- = Conocer las estructuras específicas que adoptan las entidades más importantes y estar capacitado para aplicar los principios y técnicas de la Administración a tales entidades.

En cuanto a la función que debe desarrollar el administrador dentro de los márgenes éticos, el Código de Ética nos dice que "la sociedad al evolucionar y dividir el trabajo produce profesionales. Esto es, especialistas en resolver determinados tipos de problemas complejos y de carácter general y por lo tanto social, mismos que mediante el trabajo y los conocimientos propios, logran resolver problemas humanos específicos".<sup>9</sup>

El Código divide la actuación profesional de los L.A. en cuatro incisos:

---

9 CODIGO DE ETICA. Colegio Nacional de Licenciados en Administración. México 1983.

## DE SU EJERCICIO PROFESIONAL COMO SERVIDOR PUBLICO

- La profesión debe hacerse eficiente y éticamente de acuerdo con su tiempo.
- El L.A. tendrá siempre en mente que los intereses de la sociedad a la cual sirve están por encima de cualquier interés particular y por consiguiente no actuará en perjuicio de aquella.
- Desempeñará aquellos casrgos para los cuales cuente con los conocimientos adecuados y procurará que los resultados de su eficiente administración se traduzcan en beneficios para las clases más desprotegidas.
- Siempre dará a la administración de los recursos públicos una orientación de servicio a la comunidad, recordando que del adecuado manejo de éstos depende el bienestar social.
- Usando las técnicas más adecuadas que le recomienda su profesión, obtendrá el mayor provecho para la sociedad a la cual sirve, de los recursos humanos, materiales y financieros, cuya coordinación y/o administración se le hayan encomendado.
- Buscará incrementar el beneficio social reduciendo su costo hasta donde sus conocimientos le permitan, y nunca tomará una decisión que perjudique a la comunidad en aras de obtener un beneficio personal.
- Pondrá siempre su mejor empeño para lograr los objetivos y metas que la comunidad, a través de los órganos de Gobierno le hayan encomendado.
- Tomando en cuenta la sociedad a la que sirve, hará el mejor uso racional de los recursos renovables y no renovables previendo para el futuro el bienestar social.

## DE SU EJERCICIO PROFESIONAL EN EL SECTOR PRIVADO

- El L.A. antepondrá los intereses de la empresa a sus intereses particulares siempre y cuando aquellos no vayan en contra de la comunidad a la cual la institución debe servir.

- Ocupará aquellos puestos para los cuales posea la preparación adecuada y procurará que los resultados de su eficaz administración se traduzcan en beneficio al organismo en el que presta sus servicios y que dicho beneficio repercuta a la sociedad en que vive.
- Empleando las técnicas más indicadas que le sugiere su profesión, tratará de obtener el mayor provecho para la empresa y la sociedad de los recursos que administre.
- Guardará el secreto profesional de los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento como administrador de una institución, a menos que le sea permitido o lo establezcan las leyes respectivas.
- Nunca proporcionará información incorrecta en beneficio de la empresa y en perjuicio del Fisco, ya que de ésta forma está privando a la colectividad de un ingreso que repercute en el bienestar social.
- No se prestará a arreglos o componendas en los cuales la institución perjudique a las clases desprotegidas para obtener una ventaja económica o de mercado.
- Se preocupará porque el personal del organismo al que presta sus servicios, sea tratado en forma justa, de tal manera que se encuentre motivado en el trabajo y se realice en él.
- Se opondrá a las políticas o acciones de la institución que atenten a la comunidad ya sea contaminando el medio ambiente, agotando irracionalmente los recursos no renovables, no renovando los que deban renovarse o no retribuyendo a la fuerza de trabajo lo que en justicia y legalmente le corresponde.
- Denunciará ante las autoridades competentes los malos manejos que perjudiquen gravemente a la empresa o al país, aún a costa de perder el empleo, pero poniendo muy en alto la integridad profesional.
- Tendrá como norma que es el coordinador entre los factores de la producción y que no está ligado al capital ni a la fuerza humana de trabajo, sino que precisamente por su formación humana, será conciliar con un sentido de justicia plena entre ambos factores.

## DE SU EJERCICIO COMO PROFESIONAL INDEPENDIENTE

- Guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio profesional de su profesión a menos de que lo autoricen el o los interesados y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas. Sin embargo, podrá consultar o cambiar impresiones con otros colegas en cuestiones de criterio o doctrina, sin identificar a las personas o negocios de que se trate y podrá recomendar la implantación de métodos, procedimientos o sistemas establecidos o estudiados por él en otra empresa siempre y cuando ello no tenga carácter de secreto profesional y no se identifique a la institución de que se trate.
- Solo se podrá hacer cargo de un asunto cuando tenga capacidad para atenderlo e indicará claramente a sus contratantes los alcances de su trabajo y limitaciones inherentes.
- Deberá tener presente, como objetivo básico de su ejercicio profesional, la satisfacción de los intereses de la sociedad, a la cual sirve. Considerará que la retribución por sus servicios no constituye el objetivo principal del ejercicio de su profesión. El monto de esa retribución ha de estar de acuerdo, tanto con la importancia de las labores a desarrollar, como con el tiempo que el propio Licenciado en Administración y los que le ayuden, destinen a esa labor y el grado de especialización que se requiera para que sus servicios sean satisfactorios.
- Solo podrá conceder, directa e indirectamente, comisiones o corretajes por la obtención de un trabajo profesional derivadas de su trabajo, a personas o firmas que sean sus colaboradores en el ejercicio profesional.
- Podrá garantizar resultados derivados de sus esfuerzos.
- Actuará en todo tiempo con la máxima imparcialidad de criterio.
- No deberá solicitar comisiones o cualquier otra remuneración de compañías, fábricas o distribuidores de equipos, máquinas, for-

mas, sistemas, agencias de publicidad o de empleos, o en general de cualquier otra empresa de la que pudiera generarse algún ingreso como resultado de su recomendación.

- En los casos en que el L.A. participe en la administración o propiedad de alguna institución que pueda prestar un servicio auxiliar o complementario a su cliente y que pueda verse favorecida por su recomendación, ineludiblemente deberá hacer del conocimiento de su cliente tal situación.
- No deberá actuar como árbitro en algún asunto en que una de las partes sea o haya sido su cliente o se haya entablado pláticas para explotar la posibilidad de que lo sean en el futuro.
- Cuando el L.A. emita un dictamen, opinión o cualquier otra información para fines públicos o que terceras personas hayan de considerar como referencia para tomar decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales a su cliente.

#### DE SU EJERCICIO PROFESIONAL EN LA DOCENCIA

- El Licenciado en Administración tratará de infundir en sus educandos los valores éticos que éste código recomienda, para lograr su mejor comprensión y disposición a cumplirlos.
- Orientará a los alumnos en los puntos que deseen aclarar o complementar referentes al ejercicio de la profesión.
- Pondrá su mayor empeño en preparar al futuro colega profesional, lo mejor posible para contar cada día con mejores profesionales en administración.
- Aconsejará a sus discípulos en los campos de trabajo que ofrece la licenciatura en Administración, para que ellos se formen una idea clara del futuro que les espera y se preparen adecuadamente para hacerle frente.
- Propugnará por que sus conocimientos profesionales sean puestos al servicio del país e infundirá a sus educandos, con un espíritu revertible de éstos a la sociedad en general.

Es importante que el estudiante de Licenciado en Administración - tenga una clara imagen acerca del perfil del Administrador, para - tomar conciencia del papel que va a desempeñar dentro del organis- mo social en que desarrolle sus funciones, y para que al concluir su preparación académica logre alcanzar los objetivos delineados - en la Organización Académica de la Facultad de Contaduría y Adminis- tración que le lleven a ejercer profesionalmente su actividad.

CAPITULO 2

## CAPITULO SEGUNDO

### ORIGEN DE LOS ESTUDIOS DE ADMINISTRACION EN MEXICO

En el capítulo uno se desarrolló un breve y representativo estudio acerca del origen de la Administración a través de la historia y — sus expectativas, así como el perfil del administrador que nos enmarca la importancia de su actuación profesional dentro de la organización y de la sociedad en que se desenvuelva.

Al igual que en los Estados Unidos, las primeras escuelas de Administración en México surgieron gracias a las donaciones de hombres de empresas.

La primera escuela de Administración que surge en el país es el — Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey e inicia sus cursos de Administración llamándolos "de negocios" en 1943. En 1947, el Instituto Tecnológico de México, establece su escuela y en 1957, la Universidad Iberoamericana inicia la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

La Universidad Nacional Autónoma de México inició los estudios tendientes a implantar programas de Administración en el año de 1955 — en la Escuela Nacional de Comercio y Administración, actualmente — Facultad de Contaduría y Administración.

La aprobación de la nueva carrera universitaria fue dada por el H. Consejo Universitario en enero de 1957 con la denominación de Licenciado en Administración de Empresas.

Así es como el 29 de junio de 1965 la Facultad de Contaduría y Administración nace a la vida universitaria en este rango y el H. - Consejo Universitario aprueba el reglamento original de la División de Estudios Superiores creando así la Maestría en Administración. El 10 de abril de 1973 se aprueba la nueva denominación de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas por el de Licenciado en Administración, nombre con el que se conoce actualmente la carrera.

La integración de los estudios de Administración a nivel universitario no fue fácil ya que hubo que vencer una serie de dificultades, dentro de las cuales la más importante consistió en una serie de corrientes de opinión fundamentadas bajo diversos puntos de vista que iban en contraposición a la idea.

Entre las opiniones adversas figuraban las de un grupo de personas que no estaban de acuerdo en que la carrera que decían que era importada de los Estados Unidos se impartiera en el seno Universitario. La acusaban de invasora de disciplinas que no tenían nada - de universitarias y que buscaban satisfacciones humanas en lugar de espirituales.

Otros no estaban de acuerdo con el tipo de estudios, señalando que no podían concebir que en la Universidad Nacional Autónoma de México se impartieran materias como las que se establecían en el - plan de estudios, atacando concretamente las asignaturas de ventas y publicidad, ya que estas resultaban inauditas para la primera - Universidad fundada en América y que ello equivalía a rebajar su categoría.

La oposición se redujo, ya que la discusión se refería al carácter de las materias a impartir, su complejidad, la utilización de conocimientos científicos en las mismas, el origen de éstos, etc. y con el transcurso del tiempo, se incorporaron técnicas y conceptos aportados por diversas ciencias a la Administración, lo que ayudó a transformarse y enriquecerse.

El Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey al igual que el Tecnológico de México, adoptaron crear los estudios de Administración de Negocios, carrera que respondía a las necesidades industriales de México, sin embargo la U.N.A.M. pretendía que sus egresados aspiraran a trabajar para la industria, el comercio o la banca, debido a que sus fines la orientaban a proporcionar la formación de profesionales que concurrieran a todos los sectores del país y sobre todo a enfocar sus planes y programas a la atención de los problemas más urgentes del mismo.

Otro de los problemas que hubo que resolver, fue el que se refiere a la denominación de la nueva profesión, ya que se prestaba a diversas interpretaciones. En un principio la denominación de Administración de Negocios se rechazó por considerar que una persona de edad joven (entre 24 y 27 años) no tenía la suficiente madurez intelectual ni la experiencia necesaria para dirigir o administrar una empresa, independientemente de sus conocimientos técnicos adquiridos en su formación profesional.

Se pensó en el título de Licenciado en Administración, solo que en ese tiempo la Escuela de Economía pensaba implantar la Licenciatura de Licenciado en Administración Pública, por lo que se decidió adicionar la terminación de Empresas a la denominación propuesta.

La palabra empresa, con su carácter genérico hizo posible argumentar la aplicación de la Administración en todo tipo de organizaciones, debido a que este término abarcaba organizaciones industriales, de servicio, descentralizadas y de la iniciativa privada, y como en párrafos anteriores se menciona en 1973 se cambia el nombre de la carrera por el de Licenciado en Administración.

## NECESIDADES ADMINISTRATIVAS EN MEXICO

México ha pasado por diversos momentos históricos que han propiciado necesidades administrativas específicas. De manera general, - presento ciertas consideraciones desde la etapa precolombina hasta nuestros tiempos.

### **EL MEXICO PRECOLOMBINO**

Se dice que en el espacio ocupado por el México contemporáneo hay vestigios de civilizaciones que existieron hace 20 000 años. Desde hace 7 000 años hubieron grupos que dejaron la vida sedentaria para establecerse en puntos determinados del territorio, cultivando algunos productos y domesticando algunos animales, como el perro y el guajolote. El cultivo de maíz empezó hace 4 000 años y ocasionó la aparición de ciertas prácticas económicas y administrativas, como la fabricación de tejidos y cerámica para el autoconsumo. Con el tiempo los productos del trabajo agrícola y fabril llevaron a los hombres a la especialización regional y al intercambio. Este desarrollo provocó la aparición de clases sociales: Nobles, religiosos, comerciantes, agricultores y siervos de las otras clases.

Las grandes ciudades aparecieron gracias al inicio de la irrigación hace aproximadamente 3 500 años.

La civilización desarrollada más antigua que se conoce fue la Olmeca, que habitó en la zona costera del golfo y fueron los forjadores de las culturas Maya, Teotihuacana, Zapoteca y Totonaca.

Los Mayas vivieron en el sur del país, Guatemala, El Salvador, Honduras y parte de Nicaragua. Gracias a sus conocimientos m a t e

máticos dominaron la astronomía, tuvieron el calendario más exacto y desarrollaron ciudades con una arquitectura digna de admiración como Uxmal, Chichén-Itzá, Tulum, Petén, Palenque y Tikal. En ellas floreció el comercio.

Los aztecas representan una rama resultante de muchos pueblos antecesores, básicamente toltecas y teotihuacanos, que fundaron la ciudad de Tenochtitlán en una isla del Lago de Texcoco en el año 1395. La base de su Imperio fue el cobro del impuesto a los pueblos dominados, que les permitían su autogobierno siempre y cuando hubiera orden en la comunidad y pagaran el tributo.

El pueblo azteca estaba compuesto por seis clases sociales principales: Nobles, sacerdotes, mercaderes y militares, que eran la clase acomodada, y por agricultores y artesanos, que formaban la clase pobre.

Las tierras destinadas al cultivo y a la producción se dividían como sigue:

**TECPANTLALLI.** Tierras que servían para el sostenimiento de la corte del rey, que no podían ser vendidas ni arrendadas, solamente cedidas temporalmente a otras personas para que las trabajaran para la corte.

**TEOPANTLALLI.** Las tierras de los centros religiosos, y sus productos estaban destinados al culto. Eran trabajadas por los agricultores.

**MILCHINALLI.** Sus productos se destinaban a costear las guerras. Eran las tierras de los militares.

**PILLIALLI.** Tierra de propiedad privada concedida por donación o regalo del rey de las nuevas tierras conquistadas a los nobles y a los guerreros en pago a sus servicios.

**CALPULLI.** Eran tierras comunales en forma de parcelas que eran — trabajadas por los habitantes de cada barrio y sus productos los repartían entre ellos, después de separar el tributo al rey. Fue la célula de la colectividad en la organización social de los aztecas y se asemeja al ejido actual de la organización agraria.

Los aztecas llegaron a hacer del comercio una verdadera institución, que además de sus fines económicos tuvo importancia política y militar, ya que los comerciantes eran a la vez embajadores y espías.

También tuvieron instituciones jurídicas de carácter penal, civil, militar y administrativo. Distinguieron entre el Derecho Público y el Privado y sus relaciones con otros pueblos los llevaron a — crear una especie de Derecho Internacional. Recibían embajadores, comerciaban y hacían guerras y pactos políticos con otros pueblos. En derecho penal, las penas eran muy severas, debido a que la sociedad tenía fundamentalmente bases militares en su organización y era necesario observar una estricta disciplina para conservar la — unidad.

El factor que más influyó en el destino histórico de los mexicas — era la educación, que se impartía en los hogares y en los colegios. En el hogar la educación la impartían tanto la madre a las hijas — como el padre a los hijos, enseñándoles actividades diferenciadas propias de su sexo. En los colegios se enseñaba religión y milicia.

## **EPOCA COLONIAL**

Cuando llegaron los conquistadores, desaparecieron muchas formas — de organización autóctona, dando paso a conceptos europeos sobre — estructuras administrativas y conceptos del trabajo.

El choque cultural produjo a través de los años, una combinación entre la cultura Europea y la Americana. Se genera un tipo especial de compadrazgo que afecta al comportamiento del mexicano en nuestras organizaciones. En la época colonial e inclusive hasta el siglo pasado existían muchos tipos de compadrazgo muy respetados, por ejemplo los de pulque.

Además de sus creencias e idioma, los españoles trajeron a México una organización social (político-económica y religiosa). Se fundó el sistema de encomiendas, que los reyes de España vieron inicialmente en el sistema, obligado por las circunstancias, un medio de que los españoles recibieran y ampararan a los indios protegiéndolos como en trato y enseñanzas; pero la realidad fue que se utilizó como medio de explotación y malicia.

### **EL MEXICO INDEPENDIENTE DEL SIGLO PASADO**

Al nacer México como nación, no contaba con una base cultural y tecnológica que le permitiera un desarrollo económico sano, tal y como lo habían iniciado las colonias inglesas en Norteamérica, lo que les permitió conquistarnos tecnológicamente.

Los primeros intentos de industrialización tuvieron pocos alcances. En la época de la Reforma había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón, además existían innumerables talleres artesanales y también fábricas de papel, jabón, de aceite, vasos de vidrio y destiladores de licores de caña de azúcar.

### **EL PORFIRIATO**

El intento más importante para impulsar la industria se dio durante la dictadura de Porfirio Díaz, quien introduce el ferrocarril.

rril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero bajo un liberalismo que permitió los abusos en esta época y que ocasiona entre otras cosas la Revolución Mexicana.

### **LA EPOCA POSREVOLUCIONARIA**

Bajo las nuevas estructuras de los ordenamientos legales del artículo 123 de la Constitución y con la formación del sindicalismo que osciló entre las corrientes marxistas y las del movimiento obrero estadounidense, continúa la evolución.

Se puede decir que México adquirió su independencia económica — en 1938 al expropiar las compañías petroleras de capital extranjero.

La expropiación petrolera, la llegada de intelectuales españoles y la Segunda Guerra Mundial que provoca compras masivas de alimentos por parte de Estados Unidos, son los que generan una pequeña "Revolución Industrial" en México y se desarrollan la ciudad de México y Monterrey.

Este fenómeno de crecimiento produjo la creación de una clase proletaria y condiciones de vida en cinturones de miseria.

A partir de esta industrialización es que surge en México la necesidad del estudio de la Administración como anteriormente se explicó en este capítulo.

Nos encontramos ante un verdadero reto como administradores, dada la situación en que se encuentra nuestro país: Es altamente dependiente con un índice bajo de industrialización, con indi—

ces inflacionarios elevados, con porcentajes altos de desempleo y subempleo, etc., en que es urgente y necesaria la organización del trabajo social del hombre, y por lo tanto administradores capaces de lograrlo en beneficio de nuestra sociedad.

### CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Para que el Licenciado en Administración aplique sus conocimientos en cualquier organización, es necesario que conozca el contexto y las relaciones que se dan en éstas y en la estructura de que forma parte; para ello la Organización Académica 1975 nos dice: "La preparación universitaria del Licenciado en Administración debe abarcar por un lado, los principios e instrumentos generales de los que se puede valer una organización para alcanzar eficientemente sus objetivos, y por otro, los elementos metodológicos que se necesitan para conocer las relaciones que se dan en diversos organismos con distintos objetivos, para de ahí derivar las posibilidades de aplicación de los principios e instrumentos generales".<sup>10</sup>

La Administración se da en todo organismo social, es decir se da en todo grupo de personas que en forma sistemática aportan sus esfuerzos para lograr determinados fines comunes.

Las características principales que definen a los organismos sociales son las siguientes:

- 1) Tener un objetivo organizacional. Las actividades individuales que realicen los integrantes, serán contribuciones para lograr el objetivo principal de la organización, ya sea económico, político, educativo, social, etc.

---

10 ORGANIZACION ACADÉMICA. F.C.A., U.N.A.M. 1975

- 2) Distinguirse una división del trabajo. Las labores que necesitan ejecutarse para el logro del objetivo son variables, por lo que las funciones deberán dividirse entre los integrantes, ya sea individualmente o en grupos (áreas, departamentos, secciones, unidades), dentro de los cuales también existirá la división del trabajo.
- 3) Establecimiento de una jerarquía. Los miembros ocuparán un determinado nivel de acuerdo a la importancia de sus funciones dentro del grupo.

De acuerdo a los objetivos organizacionales los organismos sociales se clasifican como sigue:<sup>11</sup>

#### I SIN FINES LUCRATIVOS

Iglesias

Confederaciones Estatales

Escuelas y Bibliotecas

Sindicatos

Estados y sus formas de agrupación y de conservación

(Departamentos y Municipios, Marina, Ejército, Policía, etc.)

Asociaciones Civiles

#### II CON FINES DE LUCRO

Agropecuarias

Extractivas

Transformación (Industriales)

Mercantiles: Distribuidores

Mayoristas

Detallistas

De Servicios: Transportes

Suministros

Espectáculos

Profesionales, etc.

---

<sup>11</sup> Agramonte Mier y Terán, Norberto. CURSO DE TEORIA DE LA ADMINISTRACION. ECASA. México 1984. P. 8

**Financieras:** Bancarias  
Aseguradoras  
Afianzadoras  
Hipotecarias  
Organizaciones auxiliares, etc.

CAPITULO 3

## C A P I T U L O      T E R C E R O

### NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DEL MERCADO DE TRABAJO

#### EN RELACION AL PERFIL DEL L. A.

El Licenciado en Administración es el responsable del logro de los objetivos de la empresa a través de la aplicación de los principios, procesos, técnicas e instrumentos administrativos adecuados en las diversas áreas funcionales que componen una entidad.

Cada área funcional tiene importancia dentro de la organización, - puesto que de su interrelación y eficiencia dependerá el funcionamiento de ésta.

A grandes rasgos describo la función del Licenciado en Administración en las principales áreas funcionales.

#### Producción

La Producción entendida como "el proceso mediante el cual se elaboran bienes y servicios", es de trascendental importancia en la vida de toda sociedad, puesto que va a satisfacer las necesidades de alimentación, vestido, habitación, educación, comunicación, etc. El incremento de la producción constituye el factor de desarrollo y progreso material más importante de una sociedad.

El Administrador maneja los instrumentos administrativos de la producción. Planifica, implanta, ejecuta y evalúa políticas de producción de la empresa. Conoce pronósticos, establece canales de - información entre la Administración General y la Administración de

la Producción. En general posee las técnicas necesarias para optimizar los sistemas de producción.

### Finanzas

La función principal del L. A. dentro de ésta área es planear, implantar y controlar las actividades de financiamiento y de inversión de las organizaciones.

Algunas de sus actividades principales son:

- = Realizar estudios de planeación financiera: Pronósticos de necesidades para obtener o invertir fondos. Planeación de los métodos más ventajosos.
- = Manejo de fondos.
- = Establecimiento de políticas de crédito y cobranzas.
- = Realización de proyectos de nuevas inversiones.
- = Mantener relaciones con fuentes posibles de capital.
- = Planear y vigilar el manejo de los presupuestos.
- = Establecer sistemas de: Pagos, nóminas, reportes contables, facturación, etc.
- = Supervisar la actuación del personal y operaciones realizadas (Auditoría Interna)

### Mercadotecnia

El L.A. que desarrolla sus funciones en el área de Mercadotecnia — tiene a su cargo la planeación, dirección o asesoría de la política del área: En ventas, promoción, publicidad, diseño y empaque de productos, canales de distribución, investigación motivacional y de mercados, etc.

Debe realizar una investigación de las características cuantitativas y cualitativas de un segmento de mercado y procurar brindar un servicio adecuado para mantener satisfechos a los consumidores y — así ser capaz de mantener un diálogo eficaz entre el medio social (Clientes reales o potenciales) y la empresa.

Además de atender las relaciones, es decir, la imagen de la empresa ante el Gobierno, los competidores, los empleados, los obreros, los accionistas, los proveedores, los medios de comunicación masiva y la comunidad en general.

### Recursos Humanos

Arias Galicia define la Administración de Recursos Humanos como — "el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".<sup>11</sup>

El L.A. es el responsable de aplicar los principios y técnicas específicas enfocadas a la captación, integración y desarrollo de los Recursos Humanos considerando los intereses de los trabajadores de la organización y de la sociedad.

Entre las funciones principales de ésta área se encuentran:

- = Análisis de puestos
- = Valuación de puestos
- = Reclutamiento
- = Selección y contratación
- = Inducción
- = Nómina y control de asistencias

- = Entrenamiento
- = Calificación de méritos
- = Servicios y prestaciones
- = Seguridad e higiene

### Informática

El L.A. es el encargado de realizar trabajos de Analista de Sistemas; de dirigir el desarrollo de aplicaciones contables o administrativas a través de los sistemas de información; de dirigir además el desarrollo de otras aplicaciones en producción, finanzas, mercadotecnia, etc.; realizar auditorías y diseñar e implementar sistemas de organización.

En general es el encargado de programar y dirigir la operación de las computadoras para el procesamiento de datos de todas las áreas que componen una organización.

### Promoción y Desarrollo de las Organizaciones

El L.A. al desarrollar sus funciones en esta área, promueve e implementa modelos y sistemas de organización apropiados a la realidad del país, estableciendo estrategias y diseñando estructuras idóneas para el cambio organizacional.

Debe impulsar la participación de todos los integrantes de la organización en las actividades de la misma y en las que se presten a ello por su estructura, en la fijación de objetivos y toma de decisiones; analiza las diferentes situaciones de la organización dentro de la totalidad del sistema social, de modo que tenga la capacidad para resolver todo tipo de problemas relacionados con la or-

ganización; analiza, sistematiza y aplica soluciones a situaciones concretas de diversos tipos de organización; maneja y aplica diferentes técnicas e instrumentos útiles para la promoción social del hombre y de nuevos esquemas y modelos de organizaciones adaptados a situaciones concretas del país.

Por medio de la aplicación de los principios generales y procesos de la Administración, así como de técnicas que respaldan su desempeño profesional, el L.A. busca lograr los objetivos de los grupos - sociales.

Como profesional cuya actividad reviste gran importancia social, - debe lograr un desarrollo personal como resultado del análisis de situaciones globales. Debe ser capaz de resolver los problemas - técnicos a los que se enfrente, esto es, ser capaz de aplicar soluciones técnicas de acuerdo a los problemas y condiciones específicas, por lo que es indispensable que su criterio, sagacidad y creatividad le lleven a la innovación y creación de tecnologías propias.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas aplicadas a los pasantes de las generaciones 79, 80 y 81 (capítulo 4), podemos concluir que dado que la técnica que necesita el L.A. en su actuación como profesional es el producto del conocimiento adquirido aunado a la práctica, es urgente evaluar más a fondo las dificultades a - que se enfrentan los pasantes de L.A. en cuanto a la aplicación de los conocimientos adquiridos durante su formación profesional, ya que en la actualidad no está capacitado para aplicar soluciones técnicas a problemas específicos que se le presenten.

Tomando en cuenta la consideración del autor R. Szalay en su obra antes citada, el L.A. debe actuar como promotor, puesto que nuestra sociedad dadas sus características: altamente dependiente, con un

desarrollo primitivo de las fuerzas productivas, con un bajo índice de industrialización, etc., requiere de promotores sociales y económicos.

El L.A. como promotor tiene la responsabilidad de diseñar modelos de desarrollo propios para construir una sociedad moderna apoyada en conocimientos científicos sobre las técnicas y procedimientos de la Administración. No debe descuidar ningún sector económico que requiera de sus servicios técnicos profesionales, como es el sector agrario en el que se requiere de una organización que le brinde la ayuda para su funcionamiento eficaz, y como antes se mencionó en beneficio de los grupos sociales.

Considerando las características que conforman el perfil de los administradores, un factor es el conocimiento especial y que como Fayol indica concierne a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc. El administrador puede especializarse en un área específica para dominar aquellas técnicas y procedimientos que lleven al logro de los objetivos como parte de la organización, sin descuidar el conocimiento general de las áreas funcionales que integran los organismos sociales y que de su eficiencia depende el funcionamiento de los mismos.

CAPITULO 4

## CAPITULO CUARTO

### PRINCIPALES DEFICIENCIAS EN LA APLICACION PRACTICA DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS

La presente investigación pretende comprobar la existencia de posibles dificultades en la aplicación práctica de los conocimientos - adquiridos durante la carrera de Licenciado en Administración, para ello se aplicó una serie de entrevistas a pasantes de dicha carrera de las generacioens 1979-83, 1980-84 y 1981-85, para obtener una conclusión basada en sus apreciaciones y experiencias a que se han enfrentado en el desarrollo de su profesión.

El formato de la entrevista que se aplicó para la obtencion de la información necesaria para el desarrollo de este capítulo es el siguiente:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Entrevista para conocer las dificultades prácticas en base a los conocimientos de los pasantes de Licenciado en Administración de las generaciones 79, 80 y 81.

- 1.- Sexo: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_
- 2.- Generación:  
1979-80 \_\_\_\_\_ 1980-84 \_\_\_\_\_ 1981-85 \_\_\_\_\_
- 3.- ¿En qué empresa trabajas actualmente?  
\_\_\_\_\_
- 4.- ¿Hace cuánto tiempo? \_\_\_\_\_
- 5.- ¿En qué área?  
Recursos Humanos \_\_\_\_\_  
Finanzas \_\_\_\_\_  
Mercadotecnia \_\_\_\_\_  
Producción \_\_\_\_\_  
Otra \_\_\_\_\_
- 6.- Para ingresar en tu empleo, ¿se te hizo una evaluación de tu capacidad profesional?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 7.- ¿Sobre qué aspectos?  
\_\_\_\_\_
- 8.- ¿Qué requisitos académicos tuviste que cubrir para ingresar en tu trabajo?  
\_\_\_\_\_
- 9.- ¿Has encontrado alguna dificultad en aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera en tu vida profesional?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ EN PARTE \_\_\_\_\_
- 10.- ¿Cuáles han sido las dificultades?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tomando una muestra de 114 pasantes de L.A. de las generaciones — mencionadas, las entrevistas proporcionaron los siguientes resultados:

1.- Sexo:	Masculino	90 pasantes	21.1%
	Femenino	24 "	28.9
		<hr/>	<hr/>
		114 pasantes	100.0%

2.- Generación:			
1979-83	36 personas		31.6%
1980-84	40 "		35.1
1981-85	38 "		33.3
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	114 personas		100.0%

### 3.- ¿En qué empresa trabajas actualmente?

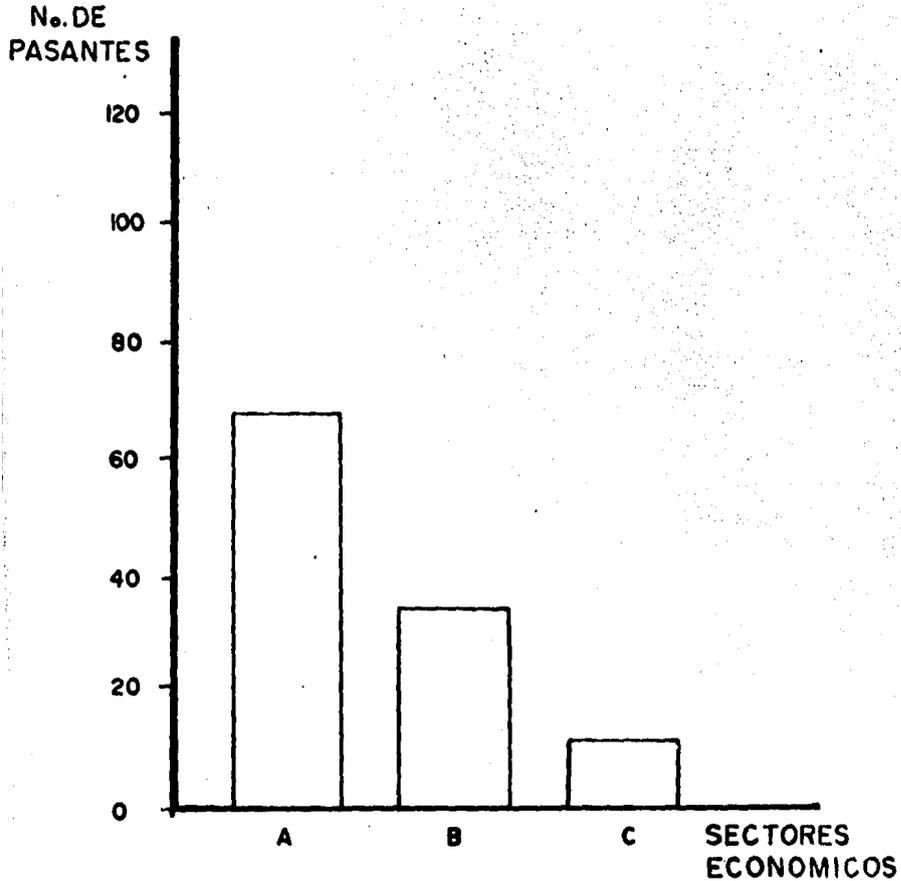
Esta pregunta se formuló con el objeto de conocer el porcentaje de pasantes que desempeñan sus labores en diversas empresas: de Gobierno, empresas privadas o de servicios.

Como empresas de Gobierno se tomaron en cuenta las Secretarías de Estado y los bancos; como empresas privadas las Aseguradoras, Joyerías, Laboratorios, Editoriales y Hoteles; y como empresas de servicio, la UNAM, la UPN, etc.

Empresas de Gobierno	68 pasantes	59.7%
Empresas Privadas	35 "	30.7
Empresas de Servicio	11 "	9.6
	<hr/>	<hr/>
	114 pasantes	100.0%

El porcentaje mayor de los entrevistados labora en empresas de Gobierno (59.7%), el 30.7% en Empresas Privadas y el 9.6% en Empresas de Servicio.

## SECTORES ECONOMICOS EN QUE LABORAN LOS PASANTES



<b>A</b>	<b>EMPRESAS GOBIERNO</b>	<b>59.7 %</b>
<b>B</b>	<b>EMPRESAS PRIVADAS</b>	<b>30.7</b>
<b>C</b>	<b>EMPRESAS SERVICIO</b>	<b>9.6</b>

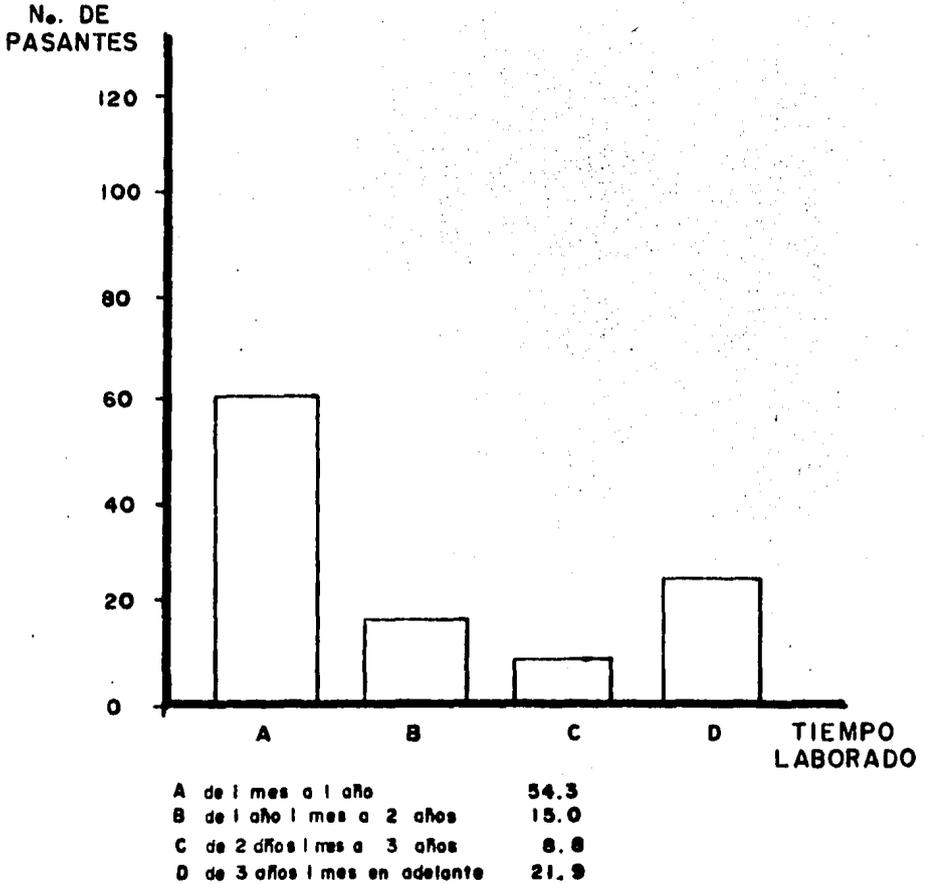
## 4.- ¿Hace cuánto tiempo?

El objetivo de esta pregunta es conocer el grado de experiencia o el tiempo en que se han aplicado los conocimientos en la práctica profesional por los pasantes de L.A. de las generaciones ya nombradas:

De 1 mes a 1 año	62 pasantes	54.3%
De 1 año 1 mes a 2 años	17 "	15.0
De 2 años 1 mes a 3 años	10 "	8.8
De 3 años 1 mes en adelante	25 "	21.9
	<hr/>	<hr/>
	114 pasantes	100.0%

Estos porcentajes nos indican que la mayoría de los pasantes (54.3%) está adquiriendo experiencia como profesionistas, en comparación de quienes tienen entre 1 año y 2 de trabajar (15%) y entre 2 y 3 años de experiencia (8.8%), y el último porcentaje muestra que el 21.9% de los pasantes poseen una experiencia de 3 años o más.

## TIEMPO DE LABORAR EN SU TRABAJO ACTUAL



## 5.- ¿En qué área laboras?

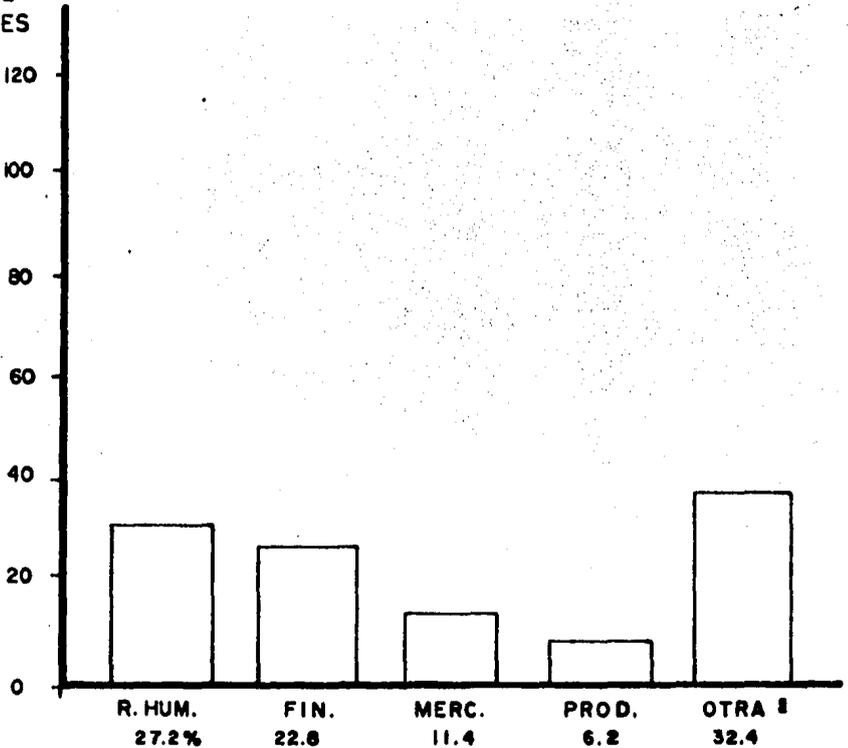
La pregunta se formuló con el fin de apreciar el área en que los pasantes de L.A. prestan sus servicios profesionales.

Recursos Humanos	31 pasantes	27.2%
Finanzas	26 "	22.8
Mercadotecnia	13 "	11.4
Producción	7 "	6.2
Otra	37 "	32.4
	<hr/>	<hr/>
	114 pasantes	100.0%

Como resultado se obtuvo que el porcentaje mayor que es de 32.4% , presta sus servicios en áreas como Organización y Métodos, Contraloría, Auditoría, Servicios Administrativos, Informática, etc.; el 27.2% en el área de Recursos Humanos; el 22.8% en Finanzas; el 11.4% en el área de Mercadotecnia; y por último, el 6.2% se ha enfocado en el área de Producción.

## AREAS DONDE LOS PASANTES PRESTAN SUS SERVICIOS PROFESIONALES

Nº. DE PASANTES



■ ORGANIZACION Y METODOS  
 CONTRALORIA  
 AUDITORIA  
 SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
 INFORMATICA

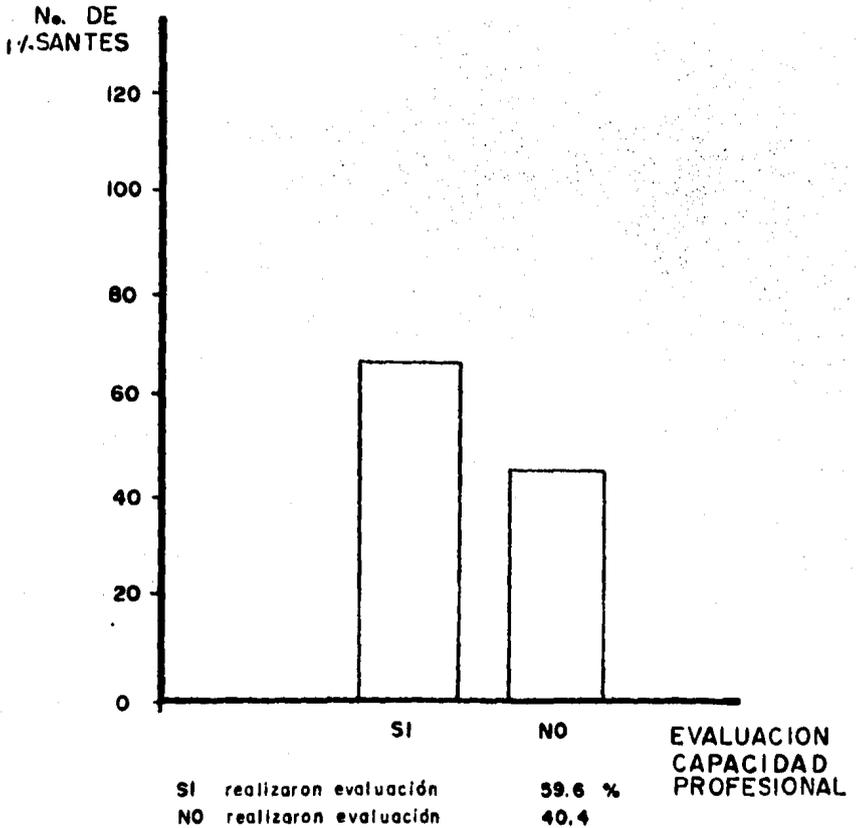
■ AREAS DE  
 TRABAJO

6.- Para ingresar en tu empleo, ¿se te hizo una evaluación de tu capacidad profesional?

SI	68 pasantes	59.6%
NO	46 "	40.4%
	<hr/>	<hr/>
	114 pasantes	100.0%

Estos datos nos muestran que al 59.6% de los pasantes se les aplicó una evaluación sobre su capacidad profesional y al 40.4% de la muestra no se les aplicó evaluación alguna, pues para ingresar en su actual empleo, contestaron que iniciaron sus actividades en puestos no relacionados con la carrera y han ascendido hasta llegar a su puesto actual o ingresaron por recomendación.

**PASANTES QUE PRESENTARON EVALUACION DE  
CAPACIDAD PROFESIONAL AL INGRESAR EN  
SU ACTUAL EMPLEO**



7.- ¿Sobre qué aspectos? (Se realizó la evaluación de la capacidad profesional?)

Estos datos nos indican los aspectos que básicamente son evaluados para ingresar en una empresa, aunque también se debe tomar en cuenta el puesto a que se aspira ingresar, así mismo como el área en que se ubicará dentro de la organización y otros requisitos que la empresa solicite.

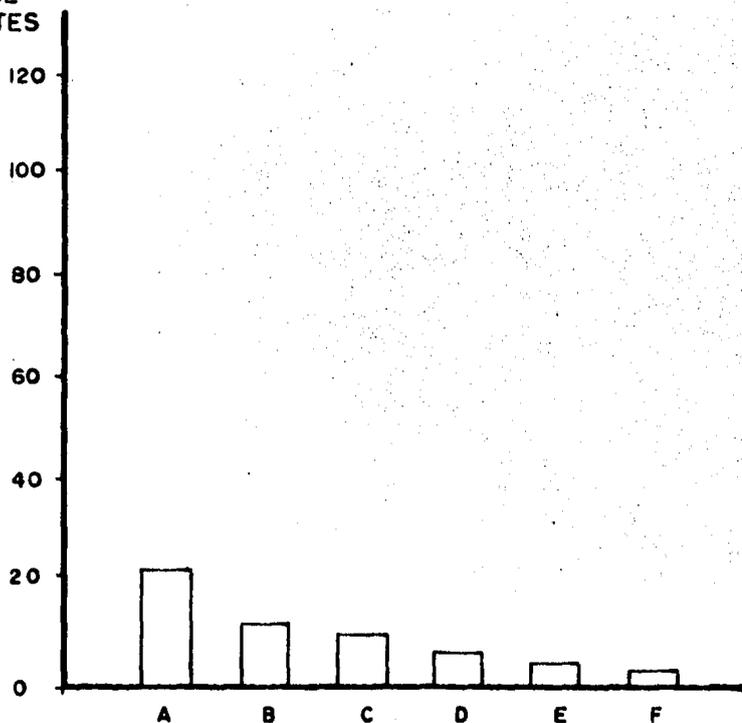
Conocimientos Generales	22 pasantes	36.7%
Administración*	12 "	20.0
Contabilidad"	10 "	16.7
Personal	8 "	13.3
Sistemas	5 "	8.3
Matemáticas Básicas	3 "	5.0
	<hr/>	<hr/>
	114 pasantes	100.0%

\*Se incluyó Auditoría Administrativa, Toma de Decisiones

"Incluyendo Presupuestos, Impuestos y Compras

**ASPECTOS EVALUADOS DE LA CAPACIDAD  
PROFESIONAL PARA INGRESAR EN SU  
ACTUAL EMPLEO.**

**Nº. DE  
PASANTES**



<b>A</b>	<b>CONOCIMIENTOS GENERALES</b>	<b>36.7</b>
<b>B</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>20.0</b>
<b>C</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	<b>16.7</b>
<b>D</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>13.3</b>
<b>E</b>	<b>SISTEMAS</b>	<b>8.3</b>
<b>F</b>	<b>MATEMATICAS BASICAS</b>	<b>5.0</b>

**ASPECTOS  
EVALUADOS**

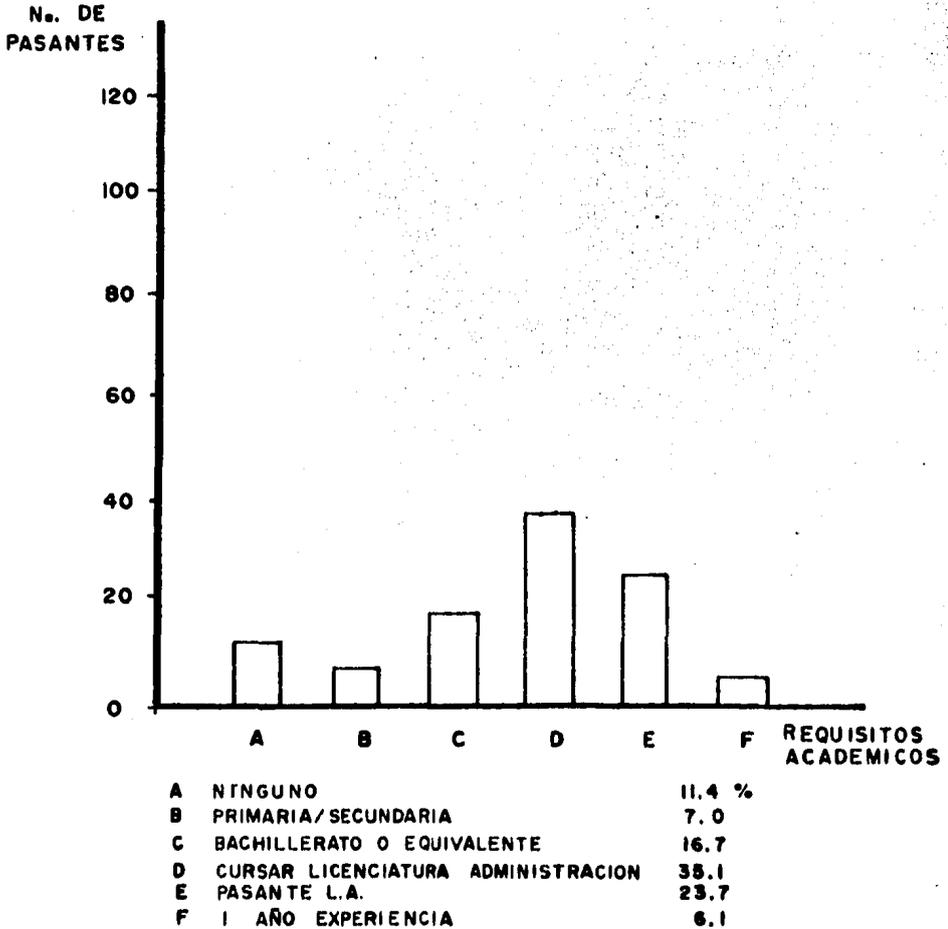
8.- ¿Qué requisitos académicos tuviste que cubrir para ingresar en tu trabajo?

Ninguno	13 pasantes	11.4%
Primaria/Secundaria	8 "	7.0
Bachillerato o equivalente	19 "	16.7
Cursar la carrera de L.A.	40 "	35.1
Pasante de L.A.	27 "	23.7
1 año de experiencia	7 "	6.1
	<u>114 pasantes</u>	<u>100.0%</u>

En este caso, para ingresar a un empleo y desempeñar actividades - como Administrador, al porcentaje mayor de pasantes (35.1%) se le pidió que estuviese cursando la carrera, al 23.7% que fuesen pasantes, al 16.7% un nivel de bachillerato o equivalente, al 7.0% la - primaria/secundaria, al 6.1% un año de experiencia en el área y al 11.4% no se le pidió ningún requisito académico, pues como ya se - comenté ingresaron gracias a una recomendación o iniciaron sus labores en puestos no relacionados a la Administración (Fotocopiadores, Vigilantes, Secretarias, etc.)

Se puede concluir en base a los datos obtenidos que para ingresar en una empresa, no siempre se exige experiencia laboral, sin embargo es importante para la formación del Administrador la práctica o experiencia de los principios de la Administración en el desempeño de sus funciones.

**REQUISITOS ACADEMICOS QUE CUBRIERON  
LOS PASANTES PARA INGRESAR EN  
SUS EMPLEOS**



9.- ¿Has encontrado alguna dificultad en aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera en tu vida profesional?

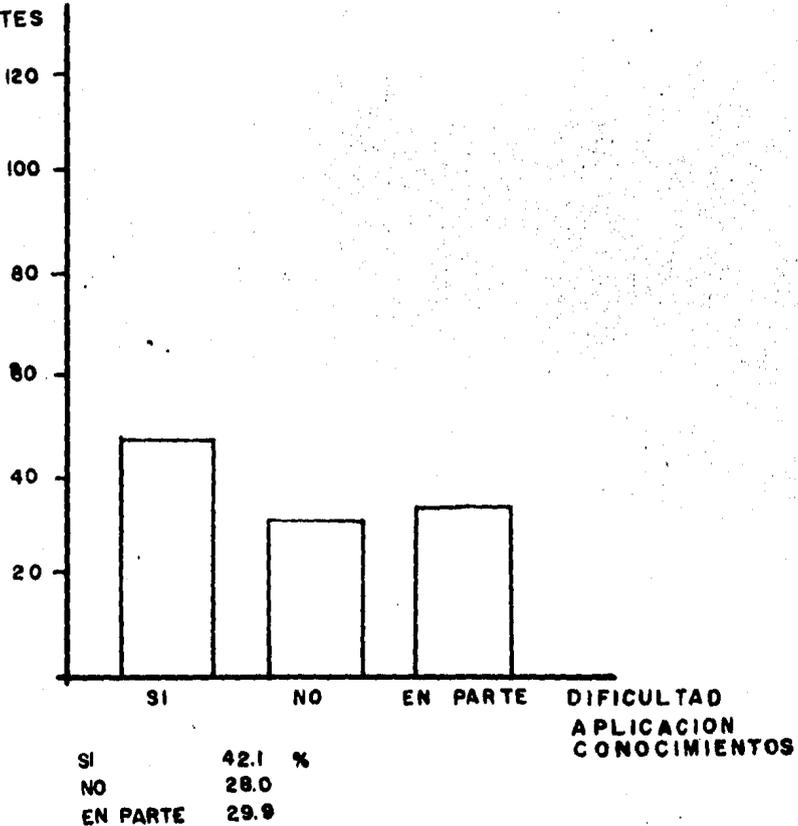
SI	48 pasantes	42.1%
NO	32 "	28.0
EN PARTE	34 "	29.9
	<hr/>	<hr/>
	114 pasantes	100.0%

Las respuestas a ésta pregunta nos muestra que se han encontrado dificultades en la aplicación de los conocimientos adquiridos: 42.1% y 29.9 en parte, contra solamente el 28% que no encontró - dificultades en aplicar sus conocimientos obtenidos durante el - transcurso de la carrera.

Con estos datos llegamos a un punto importante que se está tratando de investigar y comprobar, y que nos lleva a la conclusión que los pasantes de L.A. realmente encuentran dificultad en aplicar - los conocimientos adquiridos en su preparación profesional.

**PASANTES DE L.A. QUE HAN ENCONTRADO  
DIFICULTAD EN APLICAR LOS CONOCIMIENTOS  
ADQUIRIDOS DURANTE SU CARRERA EN LA  
VIDA PROFESIONAL.**

N. DE  
PASANTES



SI	42.1 %
NO	28.0
EN PARTE	29.9

10.- ¿Cuáles han sido las dificultades? (En aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera en tu vida profesional)

Limitación en mi puesto	9 pasantes	7.9%
Falta de conocimientos	18 "	15.8
Teoría diferente a la práctica	28 "	24.6
Falta de práctica	13 "	11.4
Resistencia al cambio (en la Empresa)	14 "	12.3
	<hr/>	<hr/>
	82 pasantes	100.0%

El objetivo de ésta pregunta realizada en las entrevistas es conocer los aspectos en los que se han encontrado dificultad de aplicación práctica.

Se obtuvieron varias respuestas: El 7.9% ha sido limitado profesionalmente en su trabajo y el 12.3% encontró una resistencia al cambio dentro de la Empresa, pues los jefes superiores no aceptan las propuestas de innovaciones en el desarrollo de las actividades. En este aspecto considero que una fundamentación sólida en cuanto a teorías o técnicas de la Administración aunados con la creatividad y forma de presentar las sugerencias sería de importancia para poder suavizar esa resistencia al cambio.

Por otro lado se han encontrado dificultades por tres causas:

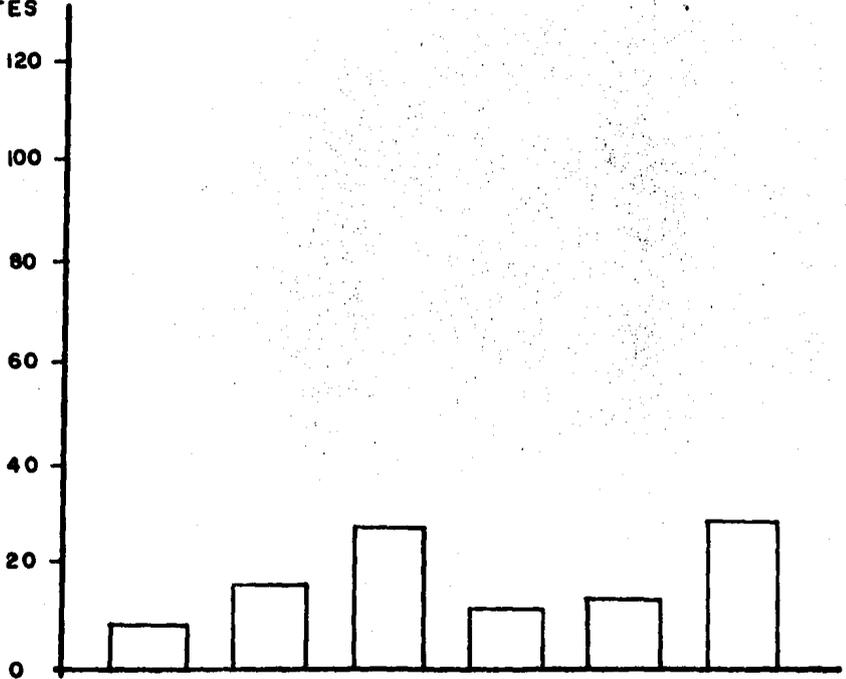
Por falta de conocimientos, por falta de práctica y por encontrar una teoría diferente a la práctica realizada en la Facultad, es - decir, que el 15.8% de los pasantes no cuentan con conocimientos suficientes para el desarrollo de su profesión; el 11.4% durante - la carrera trataron aspectos más teóricos que prácticos y el 24.6% encontraron que la teoría aprendida durante su formación profesio-  
nal fue diferente a la práctica de sus funciones como administrados.

Por otro lado el 3.5% de los compañeros que entrevisté contestaron que desempeñan sus labores en otra área; e. 4.4% no conocen el área en que laboran; el 5.2% no tiene una especialización en un área es  
pecífica; e 3.5% no recibieron una orientación para aplicar la teo  
ría; otro 3.5% que algunas de las técnicas de la Administración que aprendieron son obsoletas; el 3.5% opina que no se puede aplicar - nada; por último otro 3.5% de los compañeros tuvieron dificultad - en la Toma de Decisiones.

a) Actividad en otra área	4 pasantes	3.5%
b) Desconocimiento del área	5 "	4.4
c) No se tiene especialidad	6 "	5.2
d) Desorientación en cuanto a la aplicación de la teoría	4 "	3.5
e) Obsolescencia de técnicas administrativas	4 "	3.5
f) No se puede aplicar nada	5 "	4.4
g) Toma de Decisiones	4 "	3.5
	<hr/>	<hr/>
	32 pasantes	28.0%

## DIFICULTADES ENCONTRADAS EN LA APLICACION DE LOS CONOCIMIENTOS EN LA VIDA PROFESIONAL.

Nº. DE PASANTES



A	LIMITACION PUESTO	7.9%
B	FALTA CONOCIMIENTOS	15.8
C	TEORIA DIFERENTE PRACTICA	24.8
D	FALTA PRACTICA	11.4
E	RESISTENCIA CAMBIO (de la EMPRESA)	12.3
F	VARIAS*	28.0

DIFICULTADES  
ENCONTRADAS

\* ACTIVIDAD OTRA AREA  
DESCONOCIMIENTO AREA  
NO SE TIENE ESPECIALIDAD  
NO SABEN APLICAR TEORIA  
OBSOLESCENCIA TECNICAS ADMINISTRATIVAS  
NO SE PUEDE APLICAR NADA  
TOMA DE DECISIONES

## CONCLUSIONES

Es conveniente que los estudiantes de L.A. laboren en áreas enfocadas a la carrera durante su preparación académica, aunque revista un doble esfuerzo, pues es necesario dedicarle más tiempo al estudio y a la investigación. Así se contará con una mayor experiencia al finalizar la Licenciatura.

Propongo que se incorpore en el Plan de Estudios la realización de prácticas en empresas para que en casos prácticos reales se apliquen los conocimientos técnicos adquiridos.

Considero que además de revisar y actualizar los Planes y Programas de Estudio, se deben tomar las medidas necesarias para que se cumplan los objetivos delineados en ellos. Por ejemplo: exigir un promedio mínimo de 8 durante la carrera; concientizar cada vez al profesorado para que como parte importante en el proceso enseñanza-aprendizaje, contribuyan con sus experiencias y profesionalismo en la formación de los profesionistas que México necesita; y hacer ver a los alumnos la importancia de superarse académicamente.

Es necesario crear en los estudiantes y alumnos egresados la inquietud y el constante deseo de prepararse y actualizar sus conocimientos técnicos que requieren para llevar a cabo sus funciones dentro de las diversas organizaciones por medio de conferencias y cursos específicos que la F.C.A. imparta para tales fines.

Propongo que se exija que el Servicio Social se lleve a cabo en organizaciones laborando en relación a la formación que se tiene como administradores.

Por último, es importante que se promueva la especialización en las áreas funcionales para canalizar nuestras aptitudes y ampliar como antes menciono nuestra preparación.

## B I B L I O G R A F I A

- AGRAMONTE MIER Y TERAN, NORBERTO. Curso de la Teoria de la Administracion, Mexico, D.F., ECASA, 1984
- BAILEY GUTIERREZ, ALBERTO. Las nuevas alternativas de Concentracion, F.C.A., U.N.A.M., 1974
- BARAJAS MEDINA, JORGE. Apuntes de Administracion II, Mexico 1980.
- CODIGO DE ETICA. C.O.N.L.A. Mexico 1983.
- ESPINOZA LAGUNA, RICARDO. "Perspectivas y necesidades de Administracion en la Pequeña y Mediana Empresa del D.F. - Campo de Trabajo para el L.A." U.N.A.M.
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO. Fundmaentos de Administracion, Mexico 1980, Ed. Interamericana.
- JIMENEZ CASTRO, WILBURG. Introduccion al Estudio de la Teoria Administrativa. Mexico, F.C.E.
- ORGANIZACION ACADEMICA. F.C.A., U.N.A.M., 1975
- ORGANIZACION ESCOLAR. F.C.A., U.N.A.M., 1979-80
- RIOS SZALAY, ADALBERTO. Origenes y Perspectivas de la Adminsitracion, Mexico 1978, Ed. Trillas.