

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

PROYECTIVA PROFESIONAL DEL LICENCIADO
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS
PRESENTA:

RUTILIO TORRES FRANCO

CIUDAD UNIVERSITARIA, MEXICO, D.F. 1969.



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

HONORABLE JURADO

PRESIDENTE: SR. C.P. Y LIC. EUGENIO SISTO VELASCO
VOCAL: SR. C.P. Y LIC. ROBERTO HERRERA VARGAS
SECRETARIO: SR. C.P. Y LIC. ALBERTO MARADIAGA SAULNY
SUPLENTE: SR. LIC. SALVADOR SANCHEZ VAZQUEZ
SUPLENTE: SR. LIC. SAMUEL CORRAL GALLARDO

A LA MEMORIA DE MI PADRE

CUYO RECUERDO ME MOTIVA A SUPERARME

A MI MADRE

CON EL AMOR DE UN HIJO

A MIS HERMANOS, ABUELA Y TIOS

CON CARINO Y RESPETO

A MARIA DEL ROCIO

POR SU APOYO DECISIVO

A TODOS MIS MAESTROS

CON INMENSA GRATITUD

A MIS COMPANEROS Y AMIGOS

QUE ME DISTINGUEN CON SU AFECTO

C O N T E N I D O

Pág.

INTRODUCCION

1

PRIMERA PARTE :

GENERALIDADES

CAPITULO I BREVES COMENTARIOS ACERCA DE LA ADMINISTRACION

1.1 Antecedentes y desarrollo 4

1.2 Consideraciones básicas 16

CAPITULO II MEXICO CON SUS DOS SECTORES

2.1 Privado 23

2.2 Público 26

CAPITULO III UNA PROFESION EN NUESTRO MEDIO

3.1 Necesidades sociales a cubrir 32

3.2 Personalidad del Licenciado en Administración de Empresas 37

SEGUNDA PARTE:
EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAPITULO IV EN EL SECTOR PRIVADO

4.1 Fase creativa	41
4.2 Fase operativa	46

CAPITULO V EN EL SECTOR PUBLICO

5.1 Dependencias gubernamentales	74
5.2 Empresas públicas	79

CAPITULO VI OTRAS ACTUACIONES

6.1 En la enseñanza	83
6.2 En la investigación	89

CONCLUSIONES	91
--------------	----

BIBLIOGRAFIA	96
--------------	----

INTRODUCCION

Hablar de la *Proyectiva Profesional del Licenciado en Administración de Empresas* después de varios años de inicia da esta carrera en algunas instituciones de educación superior en nuestro país, podría parecer inoportuno y extem poráneo; sin embargo, considero necesaria una difusión so bre el particular.

Entiendo por *Proyectiva Profesional* la capacidad física y mental que tiene una persona para desarrollar una actividad, teniendo como base en su actuación conocimientos especializados con el propósito de dirigir, asesorar o acon sejar, enseñar e investigar en la comunidad sirviéndola - así con resultados positivos.

La *Proyectiva Profesional* en el caso concreto del Licen ciado en Administración de Empresas está en la comunidad bien sea en el Sector Privado o en el Sector Público formando parte integrante de su elemento humano, como ejecu tivo o asesor interno dependiente o también como asesor o consultor independiente ofreciendo sus servicios a quien- o a quienes se los soliciten.

Asimismo, puede actuar en el campo de la enseñanza y la investigación para transmitir los conocimientos administrati-
vos, o para lograr y realizar nuevas aplicaciones de la Ad-
ministración.

En el Capítulo Primero esbozo la historia que ha tenido la Administración y los aspectos más importantes en su desen-
volvimiento, señalando a la vez algunas consideraciones bá-
sicas con el objeto de tener una visión de esta disciplina.

El Capítulo Segundo enmarca los dos Sectores con que cuenta México para realizar sus actividades económicas, políticas y sociales, Privado y Público, lo que nos brindará ideas -- fundamentales sobre la importancia de cada uno de ellos.

Una Profesión en Nuestro Medio, es el título del Capítulo - Tercero, el cuál trata las necesidades sociales a cubrir -- por la carrera de Administración de Empresas. En él intento dar un perfil acerca de la personalidad que un profesio-
nista en esta disciplina debe tener.

Todo lo anterior constituye la Primera Parte que considero son las generalidades del presente trabajo.

La Segunda Parte es en sí la esencia de mi tesis que lleva consigo aportaciones de algunas experiencias personales durante mis años de trabajo.

No se trata de un tema exhaustivo sino sólo enunciativo, - relacionado con las actividades que puede realizar un profesional en esta especialidad, ya que estoy convencido de que es conveniente que tanto los funcionarios privados como públicos y la comunidad en general, conozcan cuál es la labor de los elementos capacitados en problemas administrativos para que de ese conocimiento, soliciten sus servicios al serles necesarios, mas no como elemento único e insustituible, para que el organismo social sobreviva, sino como uno más que habrá de colaborar como coordinador para alcanzar sus metas.

Mi deseo firme: que mi tema venga a contribuir al mejor conocimiento y progreso de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

P R I M E R A

P A R T E :

G E N E R A L I D A D E S

C A P I T U L O I

BREVES COMENTARIOS ACERCA DE LA ADMINISTRACION

1.1 ANTECEDENTES Y DESARROLLO

Los antecedentes históricos de la Administración los encontramos con la aparición del hombre en la Tierra, si bien - hay que decirlo de manera elemental y amorfa.

Cuando el hombre tuvo necesidad de llevar a cabo una tarea y no pudo realizarla solo, tomó conocimiento de que era indispensable la ayuda de sus semejantes, y fue así como aquellos hombres primitivos lograron convivir entre sí, inspirados en la idea de colaboración para allegarse su alimento mediante la caza de animales.

A medida que iban tomando conciencia de sí mismos y de todo aquello que les rodeaba, su agrupación con otros individuos fue en aumento, haciéndose indispensable que dentro de esos grupos, pequeños o grandes, existiera una delimitación de actividades o trabajos que cada uno tenía que realizar y -- en los que fue necesario la intervención de un jefe para vigilar su cumplimiento.

Al descubrir el hombre en forma accidental la agricultura, y percatarse de la importancia que ella tenía, éste dejó de -- ser errante y se estableció en forma permanente. Este hecho que parece insignificante tuvo una repercusión trascendental en el futuro de la humanidad y si bien la cacería se seguía

practicando, su importancia se fue perdiendo poco a poco - por los inconvenientes que ella tenía; incertidumbre y peligro a cada instante.

Una vez establecidos en un lugar determinado y con el devenir de los años, las comunidades fueron en aumento. El modo de vivir en una colectividad trajo consigo la aparición de otras necesidades, ya no sólo el comer para subsistir - era lo fundamental. Surgieron las primeras tareas de protección contra las inclemencias del medio ambiente, y por esto sus integrantes se dedicaron a la edificación de viviendas, elaboración de vestidos o bien a la obtención de alimentos mediante el cultivo y la crianza de animales, -- otros a la protección o defensa de la sociedad, y según -- el sexo y las costumbres fue haciéndose una gama cada vez más grande de diversos tipos de labores, siguieron creciendo, surgiendo entre sus actividades unas que les fueron más características a unos que a otros grupos, y así a través - de lo que la historia nos enseña, sabemos que hubo pueblos - de agricultores, ganaderos, artesanos y comerciantes, y en todas estas épocas se iba haciendo más palpable la intervención de unos individuos que tenían a su cargo la conducción y vigilancia y no la ejecución del trabajo. Esto nos indica la aparición de un grupo que dirige y otro que obedece.

Las relaciones que existían en la sociedad primitiva estaban fundamentadas en la propiedad común sobre los medios de

producción, (los diferentes tipos de utensilios o instrumentos indispensables para desarrollar un trabajo), su labor sólo era necesaria para satisfacer sus necesidades más apremiantes. El fruto de su trabajo era repartido entre sus integrantes de manera igual. Esta forma de convivencia sufrió una transformación pues hubo hombres que con el ansia de poder se apropiaron no sólo de los medios de producción, sino también hicieron de sus hermanos unos esclavos. Estos hombres los explotaban, los vendían, e incluso llegaron a matarlos impunemente, ya que consideraban que un esclavo no era un ser humano. El esclavista acaparaba los productos del trabajo de sus esclavos dándoles un poco de alimento para que no muriesen de hambre y continuaran sirviéndole.

Las ciudades se convirtieron en centros de población de la nobleza esclavista, de los mercaderes, usureros y funcionarios de Estado cuya tarea era de explotar a las grandes masas campesinas, viendo con desprecio todos ellos el trabajo físico, llevando una vida vegetativa y parasitaria.

Este tipo de sociedad esclavista fue en decadencia, aunque si bien todavía existe en nuestra época con ciertas variantes. Lo que importa señalar es que sobrevino una nueva forma de integración en la convivencia y fue la sociedad feudal que estaba fundamentada sobre las relaciones de producción entre el señor dueño de las tierras, y de los ---

siervos; el señor no podría matarlos aunque sí venderlos; con la propiedad del señor feudal coexistían la propiedad individual del campesino libre, y del artesano sobre los instrumentos de producción y su patrimonio personal. En esta época se desarrollaron los gremios, que en el aspecto productivo tuvieron gran influencia y cuyas relaciones de trabajo estaban íntimamente unidas al aspecto familiar.

El conocimiento de las técnicas de elaboración de productos era transmitido de generación en generación y estaba integrada su organización por: el maestro, los oficiales y aprendices.

El maestro generalmente era el padre de familia, dominaba las etapas del trabajo coordinando a los oficiales y aprendices. Su manufactura o elaboración de productos era limitada y tenía como característica especial lo artístico dentro de su fabricación. Delegaba labores específicas en los oficiales, quienes conocían ciertos aspectos del proceso y eran ayudados en sus tareas por los aprendices, --- quienes realizaban lo más pesado, viviendo todos ellos bajo un mismo techo.

Con la expansión de las ciudades y el importante impulso de la actividad artesanal en la vida económica de esos tiempos progresó considerablemente la división del trabajo, empezán

dose a intensificar el intercambio de productos entre el campo y las ciudades.

Hasta esta época era casi privativo del Estado el dominio en los aspectos administrativos de los cuéles sólo se conocen descripciones pequeñas de los más antiguos gobiernos -- que sintieron la necesidad de encauzar los esfuerzos de -- sus integrantes, con el objeto de lograr mejores formas de vida. Les interesaban las cuestiones que debía afrontar -- un gobierno, y por ello establecieron una serie de reglas -- o normas que debían ser cumplidas y estaban enfocadas a la mejor utilización de los recursos naturales, así como la -- repartición de los productos que se obtenían. De estos go -- biernos se puede señalar muy especialmente a Egipto, que es el más antiguo del cuál se tiene noticia de una administra -- ción burocrática estatal; poseían una serie de reglamentos colectivos para el aprovechamiento de sus canales de comu -- nicación fluviales, y principalmente el uso de las aguas -- del Río Nilo.

Así también lo fue en el gobierno Chino, cuyos problemas -- de administración fueron de gran importancia. Uno de los -- escritores que destacó fue el filósofo Confucio, que es -- cribió Reglas de Administración Pública, en donde asienta -- algunos de los principios de funcionamiento entre gobernan -- te y gobernados.

En la antigua Grecia, cúspide en la cultura de aquella época, también evolucionaron los conceptos acerca de la Administración, sentando las bases estructurales de los actuales gobiernos, sobretodo en el régimen democrático.

Ahora bien, quien alcanzó un mayor grado de perfección en Administración Pública en los pueblos de la antigüedad fue Roma, que debido a sus características particulares y a la preparación de sus ciudadanos, se logró crear el imperio más grande de todos los tiempos que sólo fue posible gracias a su organización, que los obligó a cambiar de una administración local a una general, para controlar sus dominios.

A fines del siglo XVIII sucedió un fenómeno de importancia vital en la sociedad. La manufactura artesanal empezó a ser substituida por la industria mecanizada y la máquina se convirtió en la base de una revolución técnica en la producción, conocida ésta como: Revolución Industrial. Dicha Revolución Industrial originó un rompimiento entre el propietario de los medios de producción y el trabajo personal; el artesano antiguamente reunía estos dos aspectos en el desarrollo de su trabajo. Con las máquinas se empezaron a edificar las fábricas en cuyo seno se encontraron el obrero, poseedor únicamente de su energía física, y el dueño de los nuevos medios de producción, o sea el capitalista.

El desarrollo industrial en el mundo a fines del siglo XIX fue sorprendente gracias al avance de la tecnología, realizándose estudios del trabajo, ya que antes de esta época, las industrias que existían no afrontaban los problemas administrativos como los que se les empezaban a vislumbrar.

Los propietarios de un negocio eran quienes lo manejaban en forma personal y así podemos citar que un comerciante generalmente realizaba sólo: la compra de sus mercancías, el acarreo y la venta de las mismas, y si en alguna ocasión contrataba algún empleado era para que éste realizara las actividades más agobiantes, dejándole tiempo para intervenir directamente en la totalidad de las operaciones de su comercio.

Lo dicho anteriormente puede aplicarse también a los propietarios de las industrias los cuáles buscaban sus materias primas y las adquirían; operaban e instalaban sus máquinas, accesorios y herramientas, y una vez elaborados sus productos salían a colocarlos en el mercado.

Esbozado lo anterior, es fácil reflexionar sobre los resultados operativos de esas empresas en circunstancias semejantes. Los fracasos se sucedían unos a otros por la ineficiencia en la administración de las mismas, y las que lo graban sobrevivir fueron generalmente aquellas que producían

o vendían artículos tan indispensables y de poca competencia que su precio de venta era lo bastante elevado que les permitía cubrir los gastos originados por las deficiencias en la estructuración u operación de ellas.

En este mundo de zozobra nacen los primeros visionarios -- que empezaron a darse cuenta de la importancia de manejar sus industrias o comercios de una manera más técnica y surgen entonces, los pioneros de la Administración Científica cuyos principios básicos se desarrollaron y fueron aplicados en las industrias.

Se iniciaron estudios tendientes a la implantación de sistemas y métodos para hacer que los trabajadores realizaran sus labores más eficientemente, controlando el número de estos y reduciéndolos a la vez mediante la implantación de estudios de tiempos y movimientos, y sistemas de incentivos para motivarlos a producir más.

Con estas nuevas formas de trabajo se logró disminuir los costos de producción. Los ingresos de los trabajadores -- fueron en aumento, se establecieron además sistemas de control de costos de producción, de control de inventarios y planeación de producción. Con lo anterior, se inicia la investigación científica del trabajo, siendo Estados Unidos de Norteamérica el país que le dio más desarrollo.

Dentro de los estudiosos en esta nueva disciplina se encuentra en primer lugar Frederick W. Taylor que precisó la importancia que tenía en el proceso productivo el derroche del material, pero aún más que éste, el derroche del esfuerzo humano causado por una dirección deficiente, incapacidad o torpeza de las personas encargadas de realizarla, así como de una mala organización, que muchas veces no era fácil de ver. Fundamentó la norma básica de sus estudios afirmando que los intereses de los patrones y de los obreros no eran sólo compatibles en sí sino idénticos; afirmando que la prosperidad de unos trae consigo la de los otros, y que ésta se lograría cuando se redujeran al mínimo posible los excesos en consumo de materias primas, la inversión de capitales y el esfuerzo humano, dándole a la Administración cuatro grandes principios:

- 1). Desarrollo de una verdadera ciencia,
- 2). Selección científica del obrero,
- 3). Educación y desarrollo científico en su trabajo,
- 4). Cooperación íntima y cordial entre la Administración y los obreros.

Destacan además por sus aportaciones en la Administración Científica: Henry L. Gantt, Harrington Emerson, los esposos Frank y Lillian Gilberth y A. Hamilton Church.

Para muchos, el verdadero padre de la Administración ha sido el ingeniero minero francés, Henri Fayol, quien estudió las funciones operativas, analizando tanto las técnicas como las administrativas que se daban en las empresas. Le proporcionó a la Administración su carácter de universalidad. Cabe distinguir que Taylor estudió las funciones en los bajos niveles, mientras que Fayol se dedicó a las actividades administrativas en los altos niveles, que son en los cuáles se dedica el mayor tiempo a labores intelectuales en Administración.

La universalidad de la Administración se encuentra presente en todas partes y situaciones posibles en las cuáles se necesite la conjunción de recursos humanos y naturales para llevar a cabo una labor y la actividad administrativa ocupará siempre un lugar importante para la consecución de las metas a lograr. La Administración está en la sociedad, bien sea en los aspectos económicos, políticos, religiosos, ya -- que en cualquier tipo de organismo social, su existencia depende de la forma en como se realicen las funciones.

Fayol descubrió asimismo, que las actividades de las empresas industriales estaban dadas por seis grupos:

- 1). Técnico (producción).
- 2). Comercial (compra, venta, intercambio).
- 3). Financiero (búsqueda de capital y uso óptimo de este).
- 4). Seguridad (protección de la propiedad y de las personas).
- 5). Contabilidad (incluyendo la estadística).
- 6). Directivo (planificación, organización, mando, - coordinación y control).

Después de estos dos grandes pioneros de la Administración, Taylor que le dió el impulso con base en la Ingeniería Industrial y Fayol que fundamentó la Administración en su aspecto general e integral, han surgido en todos los países - una serie de estudiosos en la materia que han refinado y ampliado los principios dados por sus antecesores.

Con las aportaciones de Elton Mayo se origina lo que han -- llamado un "redescubrimiento del hombre en la industria", - con lo que la Administración integra a sus principios el valor que tiene el elemento humano para llevar a cabo cualquier trabajo.

Antes de él se daba mayor atención a los problemas materiales y la intervención del hombre resultaba equiparable al - de cualquier máquina.

Mayo y sus colaboradores descubrieron los factores motivacionales que se dan entre el personal de cualquier empresa así como el trabajo del grupo que influye decisivamente en las operaciones que se realicen.

Con lo anterior, se inicia una justa clasificación de los elementos que integran a un organismo social: humanos, materiales y técnicos, señalándose la importancia de cada uno de ellos.

1.2 CONSIDERACIONES BASICAS

Han surgido alrededor de la Administración una serie de controversias para tratar de situarla en algún nivel del conocimiento, discutiéndose con apasionamiento si ella constituye o no una técnica, un arte o una ciencia.

Para el fin de este tema sería prolijo enmarcarse en estas elocubraciones. Deseando dar una visión de esta novedosa disciplina creo conveniente emitir algunos conceptos al respecto.

La Administración es un proceso que tiende a lograr objetivos utilizando los recursos disponibles del organismo social.

Ella constituye una actividad tendiente a la determinación y obtención de metas mediante la cooperación de los componentes de una agrupación humana. Esta tarea se logra mediante la adecuada coordinación de los elementos humanos, materiales y técnicos con que se cuenta. La Administración no es un fin sino un medio para alcanzar objetivos.

La aplicación de esta disciplina es universal, ya que el aspecto administrativo está implícito en cualquier tipo de organismo social, y para su existencia es indispensable una --

coordinación sistemática. Dependiendo del tipo de organismo social de que se trate la actividad administrativa tendrá variantes secundarias.

Otra característica es que ella lleva consigo un carácter normativo, en tanto que señala principios, reglas y técnicas para que con el menor esfuerzo de los elementos integrantes se logren metas fijadas de antemano.

En un organismo social las personas que tengan como misión obtener resultados mediante la cooperación y el esfuerzo de sus subordinados, no importando el nivel jerárquico que ocupen participan de la labor de Administración.

La Administración como proceso está integrada por elementos o fases constituyendo las mismas un todo que da como resultante una unidad indivisible que está latente a cada momento en mayor o menor grado en la vida de todo organismo social.

Lo anterior representa la unidad temporal de la Administración que es el conjunto de etapas ligadas íntimamente unas a otras.

Las autoridades en problemas administrativos con el objeto

único de realizar un mejor estudio de esta rama del conocimiento, han considerado lógico separar sus elementos integrantes ya que en un determinado momento alguno o algunos pueden ser más importantes y con el fin de conocerlos se considera conveniente dividirlos teóricamente para determinar cuáles son sus principios, reglas y técnicas.

En ese intento de separación han sido numerosas las divi-siones que se han hecho del Proceso Administrativo. De -- acuerdo con el plan general de este trabajo, se mencionará solamente en qué consiste cada una de estas fases y cómo están integradas.

Siguiendo en el aspecto conceptual la teoría del Licenciado Agustín Reyes Ponce (1), diré que el Proceso Administrativo está constituido por dos fases: mecánica y dinámica.

La mecánica constituye la base o el cimiento y está formada por tres elementos: Previsión, Planeación y Organización.

La fase dinámica u operacional está dada por: Integración, Dirección y Control.

(1) Principios de Administración Industrial.
Apuntes de la Cátedra del Lic. Agustín Reyes Ponce
Universidad Iberoamericana, 1963.

¿ Qué puede hacerse ? Es la labor de la Previsión para determinar los objetivos, descubrir y analizar los medios para lograr los fines señalados, adaptándolos a la realidad para conocer la posibilidad de alcanzarlos. En consecuencia la Previsión incluye los objetivos, las investigaciones y los cursos alternativos de acción.

¿ Qué se va a hacer ? Es el ámbito de la Planeación, y es la determinación del curso concreto de acción que se deberá seguir fijando los principios de orientación, la secuencia de las operaciones y la fijación de tiempos y unidades necesarias. La Planeación se integra por las políticas, los procedimientos y los programas y presupuestos.

¿ Cómo se va a hacer ? La Organización lo señalará mediante la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, las jerarquías y las obligaciones para lograr el mayor de los resultados con el menor de los esfuerzos y recursos humanos, materiales y técnicos que se posean.

¿ Con quiénes se va a hacer ? Dicha incógnita será revelada por la Integración, que estudia los procedimientos para dotar al organismo social de los elementos humanos, materiales y técnicos indispensables para alcanzar sus objetivos. Con relación al elemento humano, la Integración está formada

por: reclutamiento, selección, introducción, entrenamiento.

¿Cómo se está haciendo? Es el área de acción que corresponde al elemento más dinámico de la Administración, - constituido por la Dirección, que viene a ser la fuerza, - la coordinación, la evaluación o la comprobación de las acciones de cada uno de los que integran al organismo social teniendo como propósito inmediato la realización de las actividades más eficientemente. La Dirección comprende: mando o autoridad, coordinación y supervisión.

¿Cómo se ha realizado? Es el cierre del Proceso Administrativo, denominado Control, que viene a ser la base y fundamento de esta cadena. Control constituye el establecimiento de medidas de resultados pasados, presentes y futuros con relación a lo que se habla planeado para conocer si se ha obtenido lo que se esperaba, y servir como medida correctiva para mejorar y formular nuevos planes de acción. Incluye el establecimiento de normas, la operación de las mismas, así como el análisis e interpretación de resultados.

La Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control como etapas o procesos se transforman en una cadena, la cuál es tan fuerte como el más débil de sus ----

eslabones. Con esta idea deseo señalar la importancia de cada una de las fases del Proceso Administrativo.

La Administración General es el conjunto de conocimientos de carácter normativo cuya aplicación se da en cualquier tipo de organismo social, y mediante la adecuada coordinación de sus elementos humanos, materiales y técnicos, se tiende a la óptima eficiencia en su estructuración y operación para que a través de decisiones se logren los objetivos fijados.

La Administración se divide en Privada o Pública según sea el campo específico al que se aplique.

La Administración Privada es una rama de la Administración General, de la cuál recibe sus conocimientos para que sean utilizados en las actividades de los particulares que tienen como objetivo inmediato lograr un beneficio entre quienes forman la empresa, y como objetivo mediato el bienestar de la comunidad. Sus relaciones tienen como origen el acuerdo de voluntades.

La Administración Pública es una de las divisiones de la Administración General de quien toma sus conocimientos para -- aplicarlos al campo específico de los organismos del gobierno, que son los encargados de coordinar las actividades ----

públicas, que tienden a lograr un bienestar social inmediato y que en su ejercicio está implícita la autoridad soberana como tal.

Estas dos grandes ramas de la Administración General, Privada y Pública, poseen dos sub-divisiones: Administración de Personas y Administración de Cosas.

La Administración de Personas busca el obtener al personal adecuado y encauzarlo en su ambiente de trabajo, procurando que éste tenga motivos de satisfacción que lo lleven al desarrollo pleno de su persona aumentando en él la conciencia del equipo y de la solidaridad social.

- La Administración de Cosas busca obtener el máximo aprovechamiento de los recursos materiales y técnicos que sean medios para lograr objetivos.

La Administración tanto de Personas como de Cosas no se -- puede concebir hoy en día separadamente, pues ellas ni se excluyen ni se oponen entre sí, sino por el contrario se apoyan mutuamente para lograr realidades concretas.

C A P I T U L O 11

MEXICO CON SUS DOS SECTORES

2.1 PRIVADO

En nuestro país existen dos grandes sectores que intervienen en nuestra vida económica, política y social, estos son: el Sector Privado y el Sector Público.

Lo que fundamenta y estructura al Sector Privado es lo que en términos generales conocemos como empresas (de particulares). Para ello es necesario definir un concepto de lo que entendemos por Empresa; es un grupo social formado -- por capitalistas, trabajadores y administradores que persiguen fines económicos y para alcanzarlos trabajan unidos -- mediante una coordinación, dirigen sus esfuerzos y recursos para obtener bienes o realizar servicios, con el objeto de cubrir los deseos o necesidades de una comunidad.

Con relación al objetivo que persigue la empresa privada, -- se han suscitado una serie de polémicas para determinar -- cuál es la meta o razón misma de su existencia. Muchos de ellos afirman que el objetivo de la empresa es la obtención de utilidades, ya que es en sí lo que le da continuidad a -- su existencia. Otra corriente de opiniones apunta que el -- objetivo de la empresa es el de proporcionar un bienestar a la comunidad.

Por mi parte estoy de acuerdo con el Licenciado Isaac Guzmán Valdivia (2), cuando afirma que "la cuestión radica en la --

confusión que frecuentemente se comete entre los fines de la empresa como un todo, es decir, de la empresa en cuanto tal, y los que quieren obtener las partes que la integran."

En la empresa, según el Lic. Guzmán Valdivia (2) existen diferentes intereses y objetivos, siendo estos:

- a). Personales - Intereses que atañen a los diferentes grupos que integran la empresa, que son: accionistas, obtención de utilidades mediante reparto de dividendos; trabajadores, salarios altos y mejores -- condiciones de trabajo; administradores, remuneración y prestigio profesional.
- b). Particulares - Volumen de producción, calidad de los productos, precio adecuado y el servicio, de acuerdo con las exigencias de su clientela.
- c). Sociales - Bienestar de la comunidad

(2) La Sociología de la Empresa

Lic. Isaac Guzmán Valdivia. Editorial Jus México; 1963. 1ra. Edición. Pág. 13.

La creación de una empresa tiene su origen en la sociedad para satisfacer necesidades humanas, bien sea que éstas existan o que sean creadas por el ingenio humano.

La empresa en cuanto tal, deberá estar en posibilidad de cubrir los intereses de quienes la integran pero teniendo como base el beneficio colectivo para que de esta manera pueda subsistir.

2.2 PUBLICO

En el Sector Público se encuentra ubicado el gobierno del país, y es el regulador de todas las actividades, interviniendo directa o indirectamente en la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios, coordinando a nivel nacional, contando para ello con organismos administrativos que se encargan de vigilar o elaborar políticas que guíen la acción tanto de los servidores públicos como de la población en general, y de cuyo cumplimiento es responsable.

Nuestra República está integrada por diferentes entes territoriales de acuerdo con nuestra Constitución General de 1917, fundamentados en la base de que cada uno de esos Estados goza de una independencia que les hace posible realizar sus funciones locales, pero incorporados a un Poder Federal Nacional.

La estructura del gobierno está dividida en tres grandes poderes en los que se han delegado las funciones que debe realizar, siendo estos: el legislativo, creación de un orden jurídico mediante la elaboración de normas de validez general; el ejecutivo, que deberá de aplicar dichas normas; y el judicial, que intervendrá en las controversias que se susciten como resultado en la aplicación de las

mencionadas normas.

El Gobierno Mexicano en materia económica tiene la característica mixta, ya que en muchas ocasiones actúa como iniciativa privada durante la creación de empresas públicas o en otras asume la actitud del poder público soberano.

Su objetivo fundamental es tratar por todos los medios posibles de lograr un bienestar en la comunidad. Esa tarea no es únicamente privativa del Estado, sino que es necesaria la participación total de la población, pero quien debe coordinar todas esas actividades será precisamente la Administración Pública por lo que requiere un estudio constante de los problemas inherentes a su maquinaria administrativa para llevar a cabo las metas que se fijen. Dentro de ellas están las económicas en las que habrá de dirigir sus esfuerzos y recursos para crear una infra-estructura sólida e indispensable para que México alcance su desarrollo.

Nuestra Administración Pública se encuentra estructurada por las diferentes dependencias del ejecutivo federal, y ellas son: Secretarías - Gobernación, Relaciones Exteriores, Defensa Nacional, Marina, Hacienda y Crédito Público, Patrimonio Nacional, Industria y Comercio, Agricultura y Ganadería, Comunicaciones y Transportes, Obras Públicas, Salubridad y Asistencia, Educación Pública, Trabajo y Pre-

-visión Social, Presidencia; y los Departamentos de Asuntos Agrarios y Colonización, Turismo y Distrito Federal; como-- también los organismos descentralizados y empresas de par-- ticipación estatal, que todos juntos vienen a ser los ins-- trumentos con que cuenta el Estado para llevar a cabo la a-- plicación de las políticas económicas y sociales, elaboran-- do los planes tendientes a lograr un desarrollo armónico.

Va he mencionado que dentro del gobierno existen empresas - públicas que en un país como el nuestro de economía mixta - resultan determinantes para el desenvolvimiento económico.

Como la empresa pública tiene algunas diferencias y simili-- tudes con la empresa privada, a continuación señalo algunos puntos importantes:

Diferencias

Empresa Pública

Tiene carácter nacional y muchas veces internacional.

Magnitud considerable tanto en el monto de la inversión hecha como-- en las personas que laboran den-- tro de ella.

Empresa Privada

Generalmente no.

En menor magnitud.

Existe un escrutinio en cierta forma ya que en su desarrollo la opinión pública y la política gubernamental tiene gran trascendencia.

Resulta problemático determinar la eficiencia en las operaciones y aunque posee un presupuesto anual para sus operaciones, éste lleva algunas partidas que desvirtúan su funcionamiento.

El resultado financiero de sus operaciones no es determinante para su existencia.

No es importante la competencia.

No tiene escrutinio nacional, la opinión pública y la política gubernamental no son tan importantes.

Su eficiencia está determinada por la medición en sus operaciones, mediante la implantación de un control presupuestal.

Su existencia depende de tal resultado.

Es muy importante y decisiva.

Similitudes

Empresa Pública

Sus funciones son realizadas por elementos humanos y sus trabajos son similares en los bajos niveles de la organización.

Se hace necesario el entrenamiento del personal para lograr buenos resultados.

Se requiere la utilización de sistemas y procedimientos para alcanzar sus metas.

Por las funciones esenciales de obtener bienes o producir servicios indispensables a la comunidad en cantidades suficientes a un bajo costo su actividad reviste una importancia vital para el desarrollo económico, político y social.

Empresa Privada

De forma semejante.

Igualmente.

También en este Sector.

Similarmente.

Como puede apreciarse en las comparaciones anteriores, las diferencias existentes en ambos tipos de empresa son sólo de forma y no de fondo.

Tanto las empresas privadas como las públicas poseen similitudes tan estrechas que en su estructuración y en su operación se hace imprescindible la aplicación de técnicas administrativas que habrán de coadyuvar a la eficiencia en la realización de las metas que se hayan fijado.

C A P I T U L O I I I

UNA PROFESION EN NUESTRO MEDIO

3.1 NECESIDADES SOCIALES A CUBRIR

Estamos tratando de superar la etapa de subdesarrollo en la que nos encontramos, y para lograrlo se han puesto en marcha una serie de programas entre los cuáles destaca muy especialmente los de industrialización.

Como la mayoría de las naciones en tales circunstancias se ha recurrido a los servicios profesionales de técnicos extranjeros, lo que ha dificultado en muchas ocasiones la realización de determinados planes por el elevado costo en sus servicios. Sin detenerme a considerar con profundidad las desventajas que esto representa, diré que su presencia en nuestras empresas origina una fuga de divisas considerable a otros países.

Por eso, se realizan esfuerzos denodados dentro de las instituciones de docencia para impartir la gran diversidad de carreras técnicas sub-profesionales y profesionales para contar con elementos humanos capacitados que habrán de dirigir sus esfuerzos al ámbito nacional.

Personas con experiencia y visión que de alguna manera directa o indirecta estaban en contacto con los negocios, pusieron la necesidad de contar con gente capacitada en los --

conocimientos de Administración que les diera la posibilidad de conducir o asesorar a las empresas en sus operaciones. Es por ello que tuvo su origen esta carrera al lado de otras a un nivel universitario.

El dedicarse a esa serie de problemas sobre la ^{de}estructuración y operación requiere de quien la ejerza una serie de antecedentes que garanticen su actuación: estudios universitarios que le brinden una sólida cultura y que le permitan manejar las técnicas administrativas y sus métodos de estudio e investigación para que estén en posibilidad de aplicarlas en las diversas esferas de la actividad social.

La Administración no es algo que se posee de una manera --innata, sino que sus conocimientos se adquieren mediante el estudio sistemático y que en ningún momento deberán de estar divorciados con el ejercicio práctico, pues todo ello sería inútil si sólo se enfoca teóricamente.

Las diversas instituciones educativas que implantaron la --carrera de Licenciado en Administración de Empresas incluyeron en sus planes de estudio, los aspectos teóricos y --prácticos para darle un valor efectivo a ésta.

Los estudios de Administración a un nivel universitario --

aparecieron por primera vez en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, en el año de 1943, - en la Escuela de Estudios Contables de dicha institución. En 1947 se instituyó en el Instituto Tecnológico Autónomo de México. La Universidad Iberoamericana la incluyó en - en año de 1957. Al mismo tiempo la entonces Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México inició los cursos correspondientes.

Asimismo, varias universidades de provincia la han integrado en sus escuelas o facultades de Comercio y Administración.

Como sucede con otras carreras profesionales, la de Administración de Empresas se estudia en tres ciclos o niveles que son: 1). Licenciatura, 2). Maestría, y 3). Doctorado.

La Licenciatura está encaminada a una capacitación general en el campo de la Administración. La Maestría tiene como objetivo la especialización en algún campo particular, con el fin de contar con elementos especializados - para realizar estudios más profundos y a la vez que sean personal adecuado para la docencia e investigación. ---

El Doctorado, que es el nivel más alto desde el punto de vista universitario, está enfocado hacia la docencia e investigación superior en el vasto campo de la Administración.

La Administración en consecuencia, tiene todos los elementos que la han acreditado como carrera universitaria. Su fundamentación y estructura están enmarcadas sobre la base de obtener elementos capacitados en aspecto técnico-administrativo que les permita coordinar las actividades de cualquier grupo social, y por ello se viene a cubrir una necesidad social en nuestro medio: contar con esos elementos humanos.

El término Licenciado no es privativo en ningún momento -- tan sólo al Abogado o al Economista. Este sólo indica un nivel o distinción de estudios universitarios: Bachiller, Licenciado, Maestro y Doctor.

Dentro de los conocimientos que recibe están incluidas las disciplinas Contables, Financieras, Matemáticas, Jurídicas, Económicas, de Relaciones Humanas, para que mediante ellas pueda captar la realidad del lugar en el cuál va a prestar sus servicios, no siendo necesario el ser perito en tales campos, sino como lo he mencionado en varias ocasiones su

actuación es de coordinar, y para ello requiere del apoyo y cimientó en otras disciplinas.

En el término Administración reside su campo específico - de actuación que lo acredita como conocedor de esta disciplina.

De Empresas: considero que este término restringe en --- parte el ámbito de trabajo, circunscribiéndolo a lo que - en términos generales se denomina por empresa (iniciativa privada). Sin embargo, el Administrador podrá tener acceso siempre a cualquier agrupación social, bien sea ésta - de tipo económico, político, religioso, deportivo o de -- otro género, ya que generalmente cualquier grupo se une - para lograr objetivos comunes y es de esa forma solamente cuando es posible la convivencia humana. Siendo el Administrador de Empresas un experto en coordinación puede -- tener cabida en tales grupos.

3.2 PERSONALIDAD DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resolver problemas administrativos refleja la práctica de una profesión y toda persona que se dedique a tales actividades deberá tener una convicción verdadera del servicio social a la comunidad, pues la Administración no es sólo un conjunto de conocimientos técnicos, sino que lleva además un sentido profundamente humano, y es por ello que requiere conocer algo acerca del hombre, su dignidad, su posición dentro del universo, sus motivaciones e inquietudes para estar en aptitud de percibir dentro de cualquier grupo social la influencia que puede tener el individuo en particular como el conjunto en sí.

De sus características principales la capacidad para tomar decisiones, es decir, la selección entre diversas alternativas a seguir para la elección de soluciones, es clave de su actuación. Sus conocimientos, experiencias y habilidades estarán siempre presentes al ejercer la profesión, ya que como coordinador en cualquier grupo humano requiere -- precisamente lograr de que estén concientes de cooperar -- quienes lo integran para obtener el mejor medio, el más -- eficaz, llegando así a una meta, buscando implantar y mantener un clima de buena comprensión, estando siempre dis--

puesto a escuchar y dialogar motivando de esta forma a quienes colaborarán en la realización de las actividades.

La capacidad de persuasión o convencimiento debe estar presente en su expresión, ya sea ésta verbal o escrita.

Dar la importancia a cada uno de quienes integran el organismo social, para evitar por todos los medios posibles a su alcance cualquier conflicto entre ellos.

Poseer un conocimiento esencial de las funciones que se desarrollan.

Enseñar con el ejemplo el sentido de honradez y cumplimiento del deber.

En el desempeño de su trabajo, olvidará sus problemas personales, reflejando siempre una actitud cordial y amable con todos aquellos con quienes se relacionará.

Llevar siempre en el pensamiento una actitud mental positiva ante las situaciones críticas que se le presenten.

Sentido de justicia para valorar el trabajo del personal, abordando los conflictos con imparcialidad y planteando -

soluciones. Pero no sólo eso, sino también llevarlas a --
cabo.

Hacer la venta de sus ideas y no la imposición de las mis-
mas autocráticamente, presentando razones fundamentadas --
para apoyar sus sugerencias, haciendo sentir en todos los
integrantes un espíritu de equipo y de todos ellos una fa-
milia social.

La autoridad que adquiera estará siempre al servicio de -
los demás y no como ventaja para alcanzar intereses perso-
nales.

Ser hasta donde sea posible un amigo que recomiende, su--
giere y oriente. En fin, ser un servidor, entendiendo por
ello el que ayuda y coopera.

Contar con una voluntad férrea que le permita controlar la
ádua y difícil tarea de coordinar a todos los elementos y
encauzarlos al objetivo común.

Auspiciar un clima de orden, de paz y justicia social como
medio indispensable para que en cualquier tipo de agrupa--
ción humana el hombre alcance su pleno desarrollo.

Debe ser un individuo íntegro en ideas, valores, creencias y acciones, teniendo siempre presente la armonía de quienes forman la unidad.

Los puntos expuestos con anterioridad son enunciativos de algo que debe llevar, no sólo en el pensamiento sino en la acción un hombre - el Administrador profesional.

S E G U N D A P A R T E :

E L L I C E N C I A D O E N A D M I N I S -
T R A C I O N D E E M P R E S A S

CAPITULO IV

EN EL SECTOR PRIVADO

4.1 FASE CREATIVA

Todo organismo social necesita de ciertos elementos para alcanzar sus objetivos. La Administración tiene como función primordial la coordinación de los recursos humanos, materiales y técnicos.

Las actividades administrativas, hasta hace poco tiempo y aún hoy en día, quienes las ejecutan son generalmente hombres con experiencia y conocimientos adquiridos a través de largos años de trabajo, pero por el importante incremento en las actividades económicas se ha llegado a un punto en el cual es indispensable un conocimiento integral de los aspectos administrativos para encarar el crecimiento y la complicación de los problemas en las empresas.

El Licenciado en Administración de Empresas puede desarrollarse interna o externamente en este sector.

a). Internamente - como integrante del equipo humano en la empresa, ya sea como ejecutivo responsable de una área determinada o bien como asesor a diferentes funcionarios - quienes habrán de tomar las decisiones.

b). Externamente - como asesor o consultor independiente ofreciendo sus servicios a la empresa que se los solicite.

BIBLIOTECA CENTRAL
B. N. A. M.

Existe una diferencia sutil entre el asesor y el consultor, ya que el asesor está en contacto permanente con la empresa, mientras que el consultor ofrece sus servicios en forma esporádica y generalmente para casos concretos.

Por la preparación del Licenciado en Administración de Empresas, en cualquiera de las situaciones en que se le coloque estará capacitado para desarrollar los trabajos que en este Capítulo se mencionan con relación a la fase creativa de cualquier empresa, o bien en su operación estudiándola desde un punto de vista general con relación a las funciones administrativas básicas de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control; o asimismo, dentro de las funciones específicas de la empresa en los aspectos de producción, mercadotecnia, finanzas y relaciones.

En la fase creativa el Administrador podrá dedicarse a la coordinación de todos los trabajos tendientes a formar un organismo social. Estos pasos pueden ser los siguientes:

- 1). La concepción de una idea posible de realizarse, que podrá ser el resultado del trabajo mental de un individuo o de un grupo, y que deseen llevarla a cabo bien sea por

ellos mismos o por personas ajenas, por lo que se requerirá :

2). Un estudio del medio con el objeto de recolectar datos que les indique de una manera general la evaluación de su proyecto, es decir, si ello es posible.

3). Realizar una investigación del mercado probable, del producto o servicio que traten de ofrecer mediante el estudio de consumidores potenciales para saber la aceptación la frecuencia en la adquisición, así como la medición en la competencia: similar o substituta.

4). Ubicación de la empresa - seleccionando la región - con relación a su mercado probable, la mano de obra existente, el abastecimiento de sus materiales, de los medios de comunicación y servicios públicos, aspectos climatológicos de la región.

5). Planeación del producto o servicio que incluya sus características de apariencia, utilidad, duración, costo y precio del mismo así como su garantía. Selección del equipo adecuado para producirlo y aspectos generales de la Ingeniería Industrial.

6). Canales de distribución a utilizar, que abarquen las formas de consumo, o sea, la manera de hacer llegar lo que se ofrece a los consumidores investigando los hábitos que tienen y las características motivacionales que influyen en la adquisición.

7). El financiamiento, planeando las necesidades de inversión mediante el análisis de el activo, pasivo y capital - para determinar cuánto es necesario en cada uno de estos renglones. Indagar la situación de la competencia con relación a sus niveles de rendimiento y de esa forma tener bases de comparación para precisar la conveniencia de la creación de la empresa.

8). Proyectar la organización que habrá de tener estructurando, tanto sus elementos humanos como materiales, para darle una consistencia sólida al funcionamiento.

9). Su estructura jurídica, determinando si la empresa se constituirá como persona física o moral y en este último caso, adoptar por alguna de las diferentes clases de sociedades mercantiles.

Estas etapas pueden aplicarse a cualquier tipo de empresa-

que se piense realizar, y por supuesto para cada caso concreto habrá algunas variantes.

4.2 FASE OPERATIVA

En toda empresa existen funciones básicas, entre las que destacan primordialmente: Producción, Mercadotecnia, -- Finanzas y Relaciones.

Producción encauza sus esfuerzos hacia la obtención de productos o el otorgamiento de servicios.

La Mercadotecnia lleva a cabo todos los esfuerzos para poner esos bienes o servicios al alcance de los consumidores.

Las Finanzas buscan obtener la mejor utilización de los recursos de la empresa, mediante la obtención del capital necesario, realizando las más adecuadas inversiones.

Las Relaciones Humanas buscan establecer un clima de confianza tanto interno como externo, así como el de proyectar una imagen positiva ante la sociedad.

Todas estas funciones guardan entre sí estrechas y variadas relaciones. La función Financiera es base de la de Producción, y ésta lo es al mismo tiempo de Mercadotecnia, y todas están revestidas en una u otra forma, de las Relaciones Humanas.

En cada una de ellas existen elementos capacitados que desarrollan sus conocimientos ; sin embargo, se requiere la intervención de un coordinador que encauce sus esfuerzos. De no existir este coordinador las funciones en la empresa pueden contraponerse trayendo como resultado una pugna entre el personal que las realizan.

En sentido estricto podría pensarse que para lograr la -- conjunción que hemos mencionado, un coordinador debería -- ser él y sólo él, quién elaborara un producto o prestara un servicio, quién lo ofreciera y lo vendiera y quién obtuviera y empleara los recursos de la empresa.

Tal vez esto fue posible cuando las pequeñas industrias -- eran manejadas por su propietario y quizá hoy en día lo -- hagan algunos hombres excepcionales en una pequeña industria, en la cuál el dueño compre, produzca y venda sus -- mercancías. En la actualidad, con el crecimiento insospe-- chado de las empresas, los propietarios o accionistas no sólo no cubren algunos de esos aspectos del negocio, sino que se han visto en la necesidad de transmitir sus funciones en un Consejo de Administración, integrado generalmente por un Presidente, y varios Consejeros, que a su vez -- delegan las funciones en un Director General o Gerente y -- que éste asimismo da parte de sus funciones a otros Gerentes que pueden ser de Producción, Mercadotecnia, Finanzas

y Relaciones. Estos Gerentes asignan trabajos específicos a sus colaboradores inmediatos, compartiendo en alguna forma la responsabilidad en el desempeño del trabajo, y así - según la magnitud de la empresa se va haciendo una gama cada vez más grande de funciones delegadas, llegando hasta - el más bajo de los jefes.

Todo el proceso que se da en la época actual requiere indiscutiblemente de la presencia de elementos humanos con capacidad administrativa para coordinar todas las actividades, y quienes estarán en aptitud de realizarlas serán - los Licenciados en Administración de Empresas, estudiando a la empresa de dos maneras: general y particular en una área determinada.

Desde el punto de vista general, el Administrador podrá intervenir orientando a los ejecutivos de la empresa para fijar los objetivos o metas que se requiere lograr, haciendo todas las medidas tendientes para difundirlas, con el fin de que todos las conozcan. Un objetivo busca determinar algo que se propone alcanzar, dividiéndose en: generales a la empresa o particulares a cada división, departamento o sección, siendo todos ellos mediatos o inmediatos, es decir a corto o a largo plazo.

Una vez efectuado esto, realizará trabajos de investigación

que indiquen los medios positivos que ayudarán y negativos que impedirán alcanzarlos; determinará las políticas, es - decir, los principios normativos para la actuación del personal en la empresa; elaborará o coordinará los trabajos - para obtener métodos que faciliten la realización de una - tarea logrando mejores resultados. Todos estos trabajos - de implantación de procedimientos requieren de fuertes erogaciones y de tiempo, pero que se traducirán en futuros -- ahorros de tiempo y dinero en forma consecutiva. Ellos -- sirven para establecer una uniformidad en una operación -- concreta que le facilita al obrero o empleado realizarla - sin graves dificultades estableciendo diagramas de flujo - que muestren los procesos de cada operación.

Todos estos procedimientos se graficarán para que puedan - ser asimilados por quienes habrán de seguirlos.

Evitará que exista en la empresa una duplicidad en los pro- cedimientos por lo que se establecerá una revisión periódica a los mismos.

Intervendrá en el presupuesto de la empresa, que es un pro- grama que incluye datos cuantitativos o valores numéricos, si bien hay que decirlo, él no será el técnico que lo elabo- re, pero por la función que en sí realiza, él deberá manejar

el sistema de control presupuestal, que es el instrumento financiero de medición de la actuación en la empresa, por medio del cual se obtiene la variación entre lo planeado y lo realizado, y mediante esto se podrán adoptar las medidas correctivas para evitar las fallas cometidas con anterioridad.

Estudiará la estructura de la empresa analizando las relaciones que existen entre sus diferentes funciones, sus niveles y actividades en las que intervienen los elementos humanos y materiales, y con base en ello realizará una nueva estructuración cuando las condiciones que prevalezcan estén desajustadas con respecto a cómo, quién, cuándo y dónde se van a desarrollar tareas determinadas.

Dividirá o hará una especialización de las actividades que se realizan, ello supone además el analizar la transmisión de la responsabilidad, así como la adecuada delegación de autoridad a los jefes mediante la utilización de manuales de organización, determinando además la conveniencia de una descentralización o centralización en el control de las operaciones y de las personas que habrán de realizarlas.

Proporcionará los lineamientos generales, para obtener el

personal adecuado al puesto, integrando los elementos humanos a los materiales y técnicos, ya que el buen desempeño de una empresa depende precisamente de esto.

Investigará si los miembros que la integran poseen todos los elementos necesarios para desarrollar las labores de sus puestos.

Con relación al elemento humano, el Administrador está conciente de la importancia que éste tiene para la empresa, y por ello está en posibilidad de desarrollar actividades en el proceso de allegarse los mejores elementos humanos para ello, estando capacitado para elaborar sistemas, registros, y un sinnúmero de actividades tendientes a realizar un buen reclutamiento, selección, adiestramiento, capacitación y desarrollo que den como resultante hombres capaces en todos los niveles de la organización.

Toda persona que esté dentro del grupo directivo debe poseer una autoridad por lo cuál requerirá de delimitar su amplitud en cada uno de los jefes y la responsabilidad que conlleva, esto deberá realizarse por escrito para evitar un abuso de la autoridad.

El Administrador tendrá que efectuar estudios para precisar

todos estos aspectos evitando que el personal reporte a más de un jefe, ya que de no ser así, habrá una deficiencia en el ejercicio del mando y en la aplicación de las órdenes debiendo asimismo, establecer los conductos para realizar cualquier instrucción.

Capacitará a los jefes en el desempeño de su autoridad, proporcionándoles los medios para su ejecución, ayudándoles a que proyecten en sus subordinados su autoridad personal, fomentando sus cualidades morales, motivando la creación de equipos de trabajo y vigilando su desarrollo para infundir un espíritu de cooperación, solucionando los conflictos que surjan con relación al cumplimiento de las obligaciones.

Así también deberá, en todo momento, mantener el respeto entre jefes y subordinados, evitando con ello cualquier disgusto de ambas partes, capacitando además a los jefes en los aspectos administrativos, ya que independientemente de sus cualidades y posiciones en los campos técnicos, todo jefe, en su carácter de tal, deberá obtener resultados a través de otros.

El Administrador, por último, en sus aspectos generales en la empresa, deberá de ser un técnico en el control de las diversas funciones que se desarrollan, siendo además nece-

sario interpretarlas adecuadamente, si bien, él no será un operador de los controles, es decir, quien los lleve a cabo, más sí tendrá que analizarlos e interpretarlos con bases firmes, con el fin de verificar si lo planeado fue realizado, y en el caso de discrepancia estudiar las desviaciones para evitar su incidencia en futuras ocasiones.

Para la fijación de controles se requiere el establecimiento de medidas o normas de actuación predeterminadas que -- son la base o cimiento fruto de la experiencia y estudios en cada campo particular, y el resultado del control será más efectivo cuando se cuantifiquen con precisión en bases reales.

El control no constituye un fin en la empresa, sino un medio que se implantará en cuanto se compruebe un beneficio superior al de las erogaciones de su establecimiento. Su utilidad se traduce en la información de resultados obtenidos y mediante ello se tomarán las decisiones para corregir los defectos y de esa forma realizar mejores planeaciones en ejercicios futuros.

Todos estos trabajos se efectúan mediante la Auditoría Administrativa que es el instrumento con que cuenta el Administrador para llevar a cabo el examen de una empresa y --

conocer si se está operando en forma eficiente.

Desde el punto de vista particular podrá dedicarse al estudio de los problemas administrativos que se dan en las diferentes funciones de la empresa.

PRODUCCION

En esta área se requiere una adecuada coordinación en las labores encaminadas a la transformación de materias primas en productos elaborados. Producir artículos con el menor costo posible y que dicho producto cubra las necesidades del consumidor es la tarea básica de la división de Producción.

En nuestras empresas, y concretamente en su aspecto productivo, debido al avance tecnológico ya se cuenta con maquinaria automática importada de países altamente industrializados; quienes están al frente de las industrias piensan - que contando con maquinaria tan eficiente han solucionado sus problemas de producción, pues son capaces de manufacturar grandes volúmenes de artículos. Mas no necesariamente es determinante dicha posesión para sacar de raíz todos los problemas de esa división.

La gran diversidad de operaciones que se realizan deben --

conjugarse para obtener eficiencia en los resultados.

El Licenciado en Administración de Empresas llevará a cabo estudios con los técnicos de la división, alrededor de los tres aspectos básicos que constituyen el proceso productivo:

- 1). La planeación de producción,
- 2). Abastecimiento de materiales, y
- 3). El control, tanto en lo que se refiere a la producción, como a la calidad y a los inventarios.

La planeación de producción incluye todos los trabajos necesarios para determinar por adelantado el camino que deberá seguirse para producir un artículo, fijando los factores que habrán de intervenir, y cuantificando las unidades y tiempo necesarios.

Dentro de la planeación de producción intervendrá determinando los factores en el proceso de fabricación, con el fin de conocer el flujo de las operaciones, y el tiempo para -- elaborar un artículo.

Dichos factores pueden ser:

- a). Clase y cantidad de materiales de fabricación. --
- Esto se obtendrá mediante el análisis y cálculo de cada uno

de los materiales que componen un artículo para precisar el monto de los mismos considerando sus mermas y desperdicios durante la elaboración, tomando como base experiencias anteriores y estudios técnicos.

b). Rendimiento de la hora-hombre o máquina con - que se cuente, conociendo así la cantidad de artículos - a obtener y el tiempo utilizado para contar con medidas al efectuar la planeación.

c). Lo anterior está relacionado con la pericia o el adiestramiento del obrero, la naturaleza de los materiales, capacidad y estado de la maquinaria, y los métodos o sistemas de trabajo que se poseen.

d). El conocimiento de las normas de calidad establecidas en la empresa, tanto en lo que se refiere a materiales por emplearse como al producto terminado.

La planeación incluye el coordinar a los diferentes departamentos productivos para lograr en cantidad, calidad y tiempo las unidades.

Para que planeación trabaje adecuadamente, es necesario - que se fijen políticas respecto a los niveles de inventa-

rio que deberá de tener la empresa en lo que se refiere a productos terminados, en proceso o materias primas, con el objeto de elaborar sus planes de acuerdo con estas directrices.

El abastecimiento se relaciona con la compra, embarque, tránsito, recibo y almacenaje de materiales.

La labor de compras está encaminada a obtener las materias primas y materiales necesarios, así como el equipo y herramienta para lograr que la empresa realice sus operaciones productivas contando con dichos elementos en cantidades, precios y tiempo adecuados.

El Administrador podrá implantar o renovar registros relacionados con los materiales y artículos substitutos, así como de equipo, refacciones, y herramientas que se requieran, en los que se indique su fuente de origen, su precio, en qué cantidad y tiempo.

Elaborará sistemas de especificaciones de compra, y su revisión, con el fin de que estén al día.

Diseñará métodos de cotización para proveedores. Establecerá controles en el seguimiento de las órdenes de compra para verificar que todos los pedidos se realicen de acuerdo

con lo especificado.

Establecerá métodos y procedimientos con relación al movimiento de materiales, bien sea en su tránsito, recibo, almacenaje o embarque de mercancías, estudiando los tamaños y tipos de envases para obtener cierta uniformidad que facilite su manejo, reduzca al mínimo el riesgo de rotura, y se apegue a los requerimientos existentes para envases postales, terrestres, marítimos o aéreos, estudiando la conveniencia en la selección del tipo de transporte más adecuado, así como el aprovechamiento de los espacios de sus bodegas o almacenes.

El Administrador podrá colaborar dentro del control de las operaciones de producción, en el establecimiento de rutas o itinerarios, determinando el trabajo que debe realizarse en una pieza o producto, así también en la fijación de programas para establecer la prioridad en el trabajo y el tiempo a efectuarse. Estos programas pueden ser: generales -- en cuanto abarcan la operación total; y específicos, cuando comprenden un aspecto particular o concreto.

En el control de calidad no tendrá un campo de actuación determinante; sin embargo, está capacitado para ponderar la importancia que deba dársele.

En muchas empresas se piensa que la calidad aumenta los costos de fabricación y por ello se descuida su adecuado control. En otras, le dan una importancia exagerada, considerando que lo único importante es precisamente la calidad.

El Administrador tendrá ingerencia para determinar la conveniencia en las normas que incluyan las exigencias de los clientes y el menor sacrificio de la empresa. De igual manera en la implantación de métodos de inspección y de re-gistro.

Uno de los problemas más complejos es el que se refiere al control de inventarios. La eficiencia o deficiencia en su manejo influye considerablemente en la capacidad financiera y en la posición competitiva de la empresa, ya que se afecta el servicio de la clientela y los costos de producción.

La coordinación entre la división de Producción y Mercado-tecnía radica en el control de inventarios. El está en po-sibilidad de hacer estudios con relación a la rotación de inventarios, adoptando medidas tendientes a la fijación de niveles adecuados, mediante políticas y programas para alcanzarlos, asignando la responsabilidad en su manejo para que produzcan buenos resultados.

Podrá analizar tamaños económicos de los lotes, bien sean de compra o de producción, así como su determinación en los mismos.

Aplicará sistemas que permitan ejercer una vigilancia en la administración de inventarios convenciendo a los altos ejecutivos en la empresa que controlar inventarios cuesta mucho dinero, pero no controlarlos cuesta mucho más.

MERCADOTECNIA

La función Mercadotecnia incluye todos los procesos para lograr una distribución económica de productos o servicios satisfaciendo las necesidades de la clientela y motivando la demanda de mercancías para que los consumidores potenciales se conviertan en reales, obteniendo a la vez el conocimiento del mercado y con ello fijar las estrategias mercantiles para que la empresa progrese.

Antiguamente y aún en día a este esfuerzo para lograr la satisfacción de deseo y necesidades se le denomina: distribución o ventas.

A este respecto se ha entablado una serie de discusiones con relación al nombre que debe dársele a dicha función. Por mi parte, considero que la Mercadotecnia engloba la

distribución o venta ampliando además su esfera de acción.

La Mercadotecnia como función vital en la empresa buscará orientar sus operaciones hacia los consumidores, estando concientes de que un conocimiento de ellos brindará ideas para que se esté en posibilidad de satisfacer sus necesidades.

El Licenciado en Administración de Empresas por sus conocimientos será un colaborador decisivo en esta función, ayudando a fijar y operar adecuadamente las estrategias mercantiles con relación al producto, el precio, el lugar y la promoción.

El coordinará los trabajos encaminados a la planeación y desarrollo del producto. Todo producto debe satisfacer necesidades materiales y psicológicas del consumidor o -- usuario; por lo tanto en esta etapa se tendrá presente una serie de consideraciones con relación a su apariencia, duración, comodidad, facilidad de operación, color, sabor, y otras características, bien sea que se trate de uno nuevo para el mercado o el mejoramiento de otro ya existente.

Practicará investigaciones preliminares en el mercado. Hará estudios con relación a la marca, etiqueta, envase, ga-

rantía y servicio que habrá de prestarse. La constitución de una línea de productos bien sea en la diversificación o simplificación son labores de su competencia.

Por lo que se refiere al precio, analizará los factores - que lo determinan estableciendo además diferentes niveles por cada una de las líneas de productos, implantando políticas al respecto.

Indagará la situación económica para determinar el lugar en el que se efectuará la colocación de los mismos, y aspectos tales como las reglamentaciones mercantiles existentes, usos y costumbres, la competencia y los tipos de canales de distribución, seleccionando los mejores medios para hacer llegar los productos a los clientes o consumidores. Dicha selección dependerá de la naturaleza del producto, - de la ubicación de los compradores, del tamaño de la compra del número y capacidad del personal de ventas, así como de la capacidad financiera de la empresa.

Todo lo anterior debe hacerse, bien sea que se trate de -- productos nuevos o con los que ya se cuente, pues en un -- mercado las condiciones son cambiantes.

La promoción incluye la administración de las ventas y la-

publicidad.

En la administración de ventas él podrá dirigir el equipo de vendedores o asesorar a los ejecutivos encargados en aspectos de reclutamiento, selección, adiestramiento y capacitación, así como también en la motivación y supervisión de los mismos.

Colaborará con los técnicos en publicidad para lograr mediante un esfuerzo conjunto buenas presentaciones de ideas, servicios y productos que inciten a la acción de compra a los consumidores.

La publicidad constituye un medio por el cual es posible hacer llegar el conocimiento de los productos o servicios a los consumidores mediante la implantación de diversas técnicas.

Escogerá los mejores medios publicitarios a utilizar: --- prensa, radio, cine, televisión y otros.

El Administrador coordinará investigaciones del mercado -- que se resumen en la búsqueda y análisis de todos los problemas relativos al consumidor en función de los productos y servicios, mediante la reunión sistemática de datos que señalen planes de acción a seguir, se obtendrá información

con respecto a las necesidades y gustos de los consumidores, todo lo cual influirá en la planeación de producción, niveles de inventario, canales de distribución y en el -- servicio que se dé.

Se requiere conocer además de esas necesidades o deseos, -- cuál es la cantidad, cuándo la requieren, en dónde y a -- qué precio están dispuestos a pagar; el conocimiento de -- esos datos es de gran importancia, pues mediante ellos -- la empresa fijará sus objetivos y ajustará sus estrate -- gias mercantiles con el fin de satisfacer plenamente al -- consumidor.

La organización de una división de Mercadotecnia depen -- derá de una serie de factores tales como el tamaño de la -- empresa, planes de expansión, tipos de producto o ser -- vicio y otros de los cuales se haga necesario dividir las -- actividades que deben realizar y que tengan que ver con -- la Mercadotecnia distribuyéndolas en diferentes gerencias, -- departamentos y secciones de ventas, publicidad, investi -- gación de mercados y servicios.

FINANZAS

El Licenciado en Administración de Empresas podrá ocuparse -- en el aspecto financiero de la empresa que se relaciona --

con los flujos económicos y la utilización adecuada de sus recursos. Los problemas que se afrontan en este ámbito se refieren primordialmente a la suficiencia de fondos y a la adecuada inversión de los mismos.

Los aspectos financieros son de vital importancia dentro de las operaciones y una deficiencia puede ponerla en serios peligros.

La actividad financiera está envuelta dentro del Proceso Administrativo de la empresa y así mediante ella se puede conocer si son redituables los planes y si existen cantidades suficientes de fondos para realizarlos. Tiene ingerencia dentro de la organización indicando cuál es el costo y rendimientos, qué departamentos, qué niveles de asesoría, qué el grado de centralización o descentralización de las actividades.

Dentro de la integración se debe tomar en cuenta el aspecto financiero, ya que es preciso determinar la capacidad de sueldos o salarios del elemento humano, el rendimiento que se obtiene o se obtendrá de ellos, cuál es el costo del adiestramiento y la capacitación y cuál es el rendimiento, en igual manera se debe contar con su punto de vista en la adquisición de elementos materiales calificándolos como inversiones, e indicando cuál es el costo de su inver

sión y el rendimiento que se obtiene o se obtendrá.

En la dirección, es importante considerar cuál es la relación económica de las decisiones que se den dentro del -- equipo de administradores en los niveles de la organización.

En el control, las Finanzas delimitan su establecimiento con el principio financiero de que: el costo nunca debe exceder al beneficio de lo que se está controlando.

En cualquier empresa existe un denominador común que son las Finanzas, cuya función es encontrar los medios para la obtención de recursos suficientes y su aplicación dentro de ella, la función financiera abarca los aspectos -- de estructura, obtención, aplicación y control de capitales.

El Administrador intervendrá en esta función para determinar el equilibrio que debe existir en los recursos propios y los ajenos, revisando las políticas financieras existentes, o bien implantándolas. Analizará e interpretará los Estados Financieros de una empresa para conocer su estructura.

De igual forma, estudiará los ingresos provenientes de las

ventas que constituyen la fuente básica del origen. El sistema de crédito y cobranzas establecido, que es la etapa intermedia para que las ventas se traduzcan en efectivo.

Hará estudios sobre las diferentes partidas del balance en cuanto a niveles de efectivo en caja y bancos, su naturaleza y monto de los valores realizables y los inventarios en materiales, materias primas, productos en proceso o terminados. En activos fijos tales como inversiones permanentes en maquinaria y equipos, terrenos y edificios.

De igual forma analizará el pasivo con relación a las cuentas y documentos por pagar y otras deudas a corto o a largo plazo.

La composición del capital en cuanto a su naturaleza y característica, bien sea del capital social o el superavit.

Practicará comparaciones de Estados de Pérdidas y Ganancias de varios ejercicios, así como los de Origen y Aplicación de Recursos para conocer cuál ha sido el flujo de ellos, y su repercusión en la situación financiera de la misma.

Es importante volver a señalar que el Administrador no --

será un operador de controles y su labor se traducirá en la coordinación de medidas que permitan conocer cuál ha sido la obtención y aplicación de los fondos en la empresa para determinar si ha existido alguna desviación o no.

Con relación a la obtención de recursos, analizará las -- fuentes de crédito internas o externas, señalando la manera en la que la empresa podrá hacer mejor uso de ellas.

De las funciones que se dan en una empresa, Finanzas constituye, quizás, la que tiene una repercusión determinante en las demás, sobretudo en nuestro medio que debido a nuestras limitaciones se hace urgente una adecuada Administración.

RELACIONES HUMANAS

Si sabemos que la empresa está constituida por diferentes tipos de personas: capitalistas, trabajadores y administradores manteniendo estos nexos en común para alcanzar -- sus metas, el organismo social como tal también conlleva contactos con clientes, proveedores, gobierno y la comunidad en general, que se traduce en una diversidad de relaciones las cudles dan como resultado la solidaridad entre todos ellos.

Debido al tamaño de una empresa, por muy grande que esta-

pueda ser, jamás podrá encontrarse una relación total, si no que sólo es representativa del medio en el que se desenvuelve.

El hecho de que diferentes individuos se agrupen tiene como consecuencia la convivencia que se realiza a través del contacto personal, esa serie de conexiones se llaman: --- Relaciones Internas.

Por otra parte, la empresa no existe aisladamente sino que constituye una pequeña célula de la sociedad, por lo que efectúa ilaciones con la sociedad, dando origen a las Relaciones Externas o Públicas.

De lo anterior se deduce que en la vida de una empresa -- existen las Relaciones Humanas, es decir, los nexos indis pensables para convivir en armonía distinguiéndose dos -- clases: las que se dan dentro de ella, denominadas Relaciones Internas y las que se dan fuera, Relaciones Públicas.

Corresponde a la división de Personal o Relaciones Industriales el establecimiento y adecuado manejo de las relaciones con el personal para lograr un equilibrio entre -- los dueños o accionistas, los trabajadores mediante la --

aplicación de técnicas de personal, a fin de que se produzcan los mejores resultados para todos.

En esta área el Administrador podrá aplicar sus conocimientos para realizar la más adecuada integración del elemento humano. Sus servicios serán provechosos en la búsqueda de elementos capacitados, implantando sistemas de reclutamiento que señalen las fuentes más convenientes para adquirirlos, métodos de selección para escoger a los mejores aspirantes, elaborando procesos de entrevista, diseñando solicitudes de ingreso, y las maneras de llevar a cabo investigaciones de antecedentes personales.

Trabajará con los especialistas en las pruebas de personalidad, de mediciones de aptitudes y capacidades, de inteligencia y otras, coordinando los resultados que de ellas se obtengan.

Intervendrá en los aspectos de contratación de personal, colaborando con los técnicos en la materia. En sus funciones de coordinación encauzará los estudios tendientes a la preparación de análisis de puestos, en los que se incluye por escrito y analíticamente las características que tiene una posición y las cualidades mínimas para que un individuo la desempeñe. En los sistemas de valuación de puestos para determinar la importancia de cada uno de ellos en la

organización; métodos de calificación de méritos para conocer el valor de los atributos del empleado, que sirvan de base para estimularlo.

En los sistemas de promoción y métodos de entrenamiento para hacer que cualquier persona que ocupe un puesto posea todas las características para desempeñarlo eficientemente; el adiestramiento que se debe dar a los trabajadores, indispensable para desarrollar sus habilidades manuales; capacitación de supervisores para infundir en ellos los aspectos técnicos que habrán de manejar en el desempeño de su labor; y por último, en el desarrollo de ejecutivos para que mediante él se transmita en los altos jefes los conocimientos fundamentales de la Administración, para que a través de ellos puedan realizar las funciones que les han sido asignadas en la organización.

Intervendrá en la administración de sueldos y salarios, implantación de sistemas de incentivos, medidas de seguridad para prevenir accidentes y enfermedades de trabajo.

Establecerá comunicaciones efectivas que permitan un mayor entendimiento entre quienes forman el organismo social.

Elaborará junto con los empleados manuales de bienvenida, revistas, periódicos del personal, para estrechar lazos de amistad.

Intervendrá asesorando a la Dirección en los aspectos de contratación colectiva y en la solución de conflictos laborales, para establecer en todo momento un clima de cooperación y buen entendimiento.

Utilizará los modernos sistemas de quejas y sugerencias, para estimular al trabajador haciéndole saber que se le toma en cuenta como persona.

En fin, en cualquiera de los aspectos que se relacionan con el personal, realizará esfuerzos para lograr el respeto de quienes se han unido en una empresa dejando en todos ellos el espíritu de grupo dentro y fuera tratando de llegar a crear una verdadera familia.

Por otro lado, la empresa como parte de una sociedad mantiene relaciones con diferentes grupos sociales a quienes en forma directa o indirecta debe servir.

Esas relaciones públicas constituyen una función que es la de proyectar una imagen favorable del organismo social ante los individuos que en conjunto forman la sociedad.

El Licenciado en Administración de Empresas está en aptitud de realizar estudios para determinar cuáles son las actitudes de los clientes o consumidores, acreedores, pro

veedores, el gobierno, y la comunidad en general para conocer los puntos negativos y positivos que se tienen respecto a la empresa, para que con base en ello se analice su imagen y posteriormente se planeen y formulen políticas para mejorar dicha imagen, programando las actividades que darán a conocer lo que ella quiera dejar en la sociedad.

C A P I T U L O V

EN EL SECTOR PUBLICO

5.1 DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES

Resulta ilógico pensar que habiendo nacido la Administración dentro del ambiente del poder público que tenía a su cargo el gobierno de los pueblos en la antigüedad, haya progresado sorprendentemente dentro del campo particular de los negocios privados.

No obstante, se debe recobrar para el Sector Público la aplicación de técnicas administrativas que cubran y respalden las labores trascendentales que se realizan dentro de él, con el fin de lograr los objetivos que deben ser alcanzados.

El Licenciado en Administración de Empresas dentro de las dependencias gubernamentales puede actuar como integrante del equipo humano, bien sea como funcionario o asesor dependiente o como asesor o consultor independiente.

Debo reconocer que en este campo su labor es limitada en términos generales, ya que en estos ambientes las relaciones políticas son determinantes y quien desee colaborar en este sector deberá tener una vocación verdadera hacia las cuestiones sociales de nivel nacional con inclinaciones profundas en los aspectos políticos.

Además, con la reciente creación de la carrera de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, dependiente de la Universidad Nacional Autónoma de México, instituida con el fin de preparar individuos en los conocimientos político-administrativo para captar y dar solución a los problemas que afronta el Estado, nuestra profesión se ha restringido en esta actividad específica.

La escasez de Administradores Públicos origina la necesidad de que el Administrador de Empresas se ocupe transitoriamente de los problemas dentro de las dependencias gubernamentales.

En esta esfera, como en otras, la obtención de un título profesional no es decisiva para que el Administrador de Empresas o el Administrador Público tengan una aceptación total, ya que dadas las condiciones de nuestro medio, quienes ocupen puestos dentro del gobierno no siempre serán los más capacitados, sino que una serie de factores sobretodo los de carácter político determinarán en un momento qué personas habrán de ocuparlos.

El Licenciado en Administración de Empresas podrá tener ingerencia formando parte de un equipo de consejeros o asesores -

de los altos funcionarios públicos, ya que la magnitud de los problemas que diariamente deben resolverse necesitan de la colaboración de especialistas en diversas ramas para dar trámite a los mismos, y si consideramos que muchos de ellos son de índole administrativa, él será un auxiliar valioso en la coordinación de tales trabajos.

El elemento humano dentro del gobierno acarrea grandes dificultades. Los funcionarios se quejan constantemente -- sobre el tipo y calidad de los individuos con que cuentan, de su falta de cooperación y desinterés por el trabajo.

Lo anterior tiene su origen en aspectos históricos, políticos, económicos y sociales de México.

Existe gran descuido y falta de aplicación de las técnicas de personal dentro del gobierno no lográndose una adecuación entre el hombre y el puesto, pues la mayoría de las decisiones al respecto son motivadas por cuestiones políticas y de compadrazgos, en las que se hace caso omiso de las cualidades de los candidatos con relación a los puestos vacantes, y en ocasiones no existiendo se crean posiciones innecesarias para colocar a sus recomendados que -- además de duplicar tareas se aumentan los renglones de suel- dos y salarios, lo que trae como consecuencia limitaciones

en la implantación de una administración de sueldos y salarios. Los empleados se desinteresan por su trabajo apareciendo frustraciones y llevando una vida vegetativa en el horario de trabajo. Este comportamiento se le ha llamado burocracia, que incluye una ideología, una manera de ser y de actuar por las labores que se realizan y que no tienen relación directa con el objetivo a lograr, así como la pereza que surge de la obligación de efectuar una tarea innecesaria.

Esta actitud trae la ineficiencia, demora, apatía, ensoñación, y cualquier otro tipo de evasión que se traduce en gastos originando deficiencias en los trabajos.

Ello tiene su razón de ser además en los problemas del sexenio, pues la permanencia de los altos funcionarios es relativamente corta, lo que impide planeaciones a largo plazo, y en el siguiente periodo los nuevos funcionarios hacen caso omiso de los trabajos anteriores, iniciando nuevos planes -- que repercuten emocional y psicológicamente en el personal.

Para evitar lo anterior sería recomendable que se implantaran dos clases de funcionarios públicos: unos removibles al término sexenal y otros inamovibles que serían los funciona-

rios de carrera.

Poco a poco quienes están al frente de las dependencias gubernamentales se han empezado a dar cuenta de la necesidad de iniciar estudios tendientes a implantar sistemas y procedimientos de trabajo que permitan realizar más -- eficientemente las actividades de cada uno de los puestos existentes, utilizando para ello los servicios de Administradores de Empresas, cuya intervención empieza a dar -- resultados positivos.

En cualquier posición tales profesionistas deberán aplicar todos sus conocimientos colaborando directa o indirectamente en las labores de estructuración y operación de cualquier Secretaría o Departamento de Estado.

5.2 EMPRESAS PUBLICAS

Las empresas públicas han sido creadas por la necesidad - que tiene nuestro gobierno de intervenir como regulador - en las actividades que revisten un interés general para la población, como son la prestación de servicios públicos, - o los trabajos encaminados a realizar una infra-estructura del país, o bien en la producción de artículos indispensables a la comunidad.

Estas empresas no ofrecen o prestan servicios públicos gratuitos, pero deben ser operadas eficientemente, y de esa - forma estén en posibilidad de que sus productos o servicios sean aprovechados por el mayor número de personas sobretodo las de bajos ingresos.

Las empresas públicas se dividen en dos grandes ramas, los organismos descentralizados y las empresas de participación estatal.

Para dar un concepto de ambas, a continuación se transcribe lo que por cada una de ellas se entiende de acuerdo con la Ley Para El Control, Por Parte del Gobierno Federal, De Los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación

Estatal (3) :

"Artículo 20. - Para los fines de esta ley, son organismos descentralizados las personas morales creadas por Ley del Congreso de la Unión o Decreto del Ejecutivo Federal, cualquiera que sea la forma o estructura que -- adopten, siempre que reúnan los siguientes requisitos:

I). Que su patrimonio se constituya total y parcialmente con fondos o bienes federales o de otros organismos descentralizados, asignaciones, subsidios, concesiones o derechos que le aporte u otorgue el Gobierno Federal o con el rendimiento de un impuesto específico; y

II). Que su objeto o fines sean la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la Nación, la investigación científica y tecnológica, o la obtención y aplicación de recursos -- para fines de asistencia o seguridad social.

Artículo 30. - Para los fines de esta ley, se considerarán empresas de participación estatal aquellas que -- satisfagan alguno de los siguientes requisitos:

I). Que el gobierno federal aporte o sea propietario del 51%

o más del capital social o de las acciones de la empresa;

II). Que en la constitución de su capital se hagan figurar acciones de serie especial que sólo puedan ser suscritas por el gobierno federal: y

III). Que al gobierno federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración, Junta Directiva u Órgano equivalente, o de -- designar al presidente o director, o al gerente, o tenga facultades para vetar los acuerdos de la Asamblea General de accionistas, del Consejo de Administración o de la Junta Directiva u Órgano equivalente.

Artículo 40. - Se asimilarán a las empresas de participación estatal y se someterán al control y vigilancia de la Secretaría del Patrimonio Nacional en los términos de la presente ley, las empresas en que un organismo descentralizado o empresa de participación estatal haya suscrito la mayoría de su capital social directamente o a través de otras empresas en cuyo capital tengan participación mayoritaria el organismo descentralizado o la empresa de participación estatal, en su caso."

Diario Oficial - Enero 4, 1966. (3)
Págs. 9 y 10.

Es un error creer que el Licenciado en Administración de Empresas únicamente pueda actuar en la esfera privada. - Como se vió en el Capítulo II existen grandes similitudes entre la empresa privada y la pública, por lo que la intervención del Licenciado en Administración de Empresas en la administración de cualquier empresa pública debe ser necesaria, pudiéndose desarrollar interna o externamente, bien sea en su creación coordinando trabajos junto con otros técnicos o en la operación de los mismos, estudiando a la empresa desde un punto de vista general, o en los aspectos de producción, mercadotecnia, finanzas o relaciones, teniendo siempre presente el tratamiento especial que debe dársele por la naturaleza misma de ellas.

De cualquier profesionista, el más idóneo por su preparación, para administrar este tipo de empresas que si bien no tienen como objetivo inmediato el obtener utilidades, si requieren de una alta eficiencia en sus operaciones, es el Licenciado en Administración de Empresas.

C A P I T U L O VI

OTRAS ACTUACIONES

6.1 EN LA ENSEÑANZA

Estamos viviendo los albores y los primeros pasos de la Administración como carrera universitaria, por lo que se habrá de meditar en la trascendencia que ella lleva. Para que una nueva disciplina pueda tener una fundamentación y realización positiva es necesario que la transmisión de todos esos conocimientos sean organizados de manera sistemática, y en los cuales el actor principal sea el maestro.

Como es de suponerse al iniciarse esta carrera se recurrió a la improvisación del profesorado, pero a medida que se ha avanzado en esa etapa quienes han cursado estudios de Administración tienen la obligación de incorporarse al equipo de profesores, siendo éste un campo novedoso para el Licenciado en Administración de Empresas.

Haciendo un breve bosquejo de la historia de la educación diré que en su inicio el primitivo pedagogo o guiador era aquel individuo que tenía como misión la de cuidar o serpillmamo de los niños. Era generalmente esclavo de un gran señor. Con el devenir de los tiempos, estos educadores fueron adquiriendo una serie de concesiones pero su origen y posición eran bastante humildes.

La educación ha sufrido una serie de cambios desde la --
época medieval hasta nuestros días.

En México el problema educativo figura como una de las -
necesidades urgentes y de resolución inmediata cuya tarea
la ha tomado en gran parte nuestro gobierno, haciendo es-
fuerzos considerables para combatir la ignorancia y sus -
efectos, realizando intensas campañas de alfabetización -
en toda la República.

Tema difícil de tratar es éste que lleva involucrados una
gran diversidad de problemas.

Las diversas etapas de la educación que tenemos estructu-
radas se encuentran en los niveles de: pre-primaria, pri-
maria, secundaria, preparatoria y profesional.

En los primeros niveles los maestros intentarán por los -
medios a su alcance la formación de sus alumnos. El maes-
tro de primaria debe ser un individuo que posea conocimien-
tos amplios de la psicología infantil, para que pueda com-
plementar o realizar la parte correspondiente a los padres
de familia. Ser siempre el conductor, el que guíe al niño
desde los primeros pasos. Su misión principal consistirá
en formar en el niño una conciencia del saber para canalizar

sus inquietudes infantiles. Su intervención es de vital importancia para el futuro de esos niños; desgraciadamente no sólo por tradición, sino en la actualidad observamos que si bien él no es el esclavo de la época feudal - si es el individuo no sólo de origen humilde sino un hombre sin recursos ni personalidad en nuestra sociedad.

En el nivel de secundaria se deberá tender hacia la formación en algunas áreas del conocimiento, exigiéndose a los maestros una cierta especialización en las materias que imparten si bien ya no será el enciclopedista de la primaria, si en cierto grado será un especialista de su materia.

Las remuneraciones que perciben son tan raquéticas que en muchas ocasiones éstas no les alcanzan para cubrir sus necesidades más apremiantes, por lo que tienen que buscar otras actividades suplementarias para cubrir su presupuesto familiar. No existe estímulo alguno a la superación y su trabajo magisterial es deficiente, la improvisación y el empirismo son latentes en estos niveles, no obstante que para su ejercicio les exigen títulos que los acredite como capacitados para la enseñanza.

La educación en la preparatoria tiene el matiz del nivel

de la secundaria, ya que contiene en cierto grado la especialización, en algunas materias preparándolas para la instrucción o el conocimiento profesional, intensificándose ello en el último año de la preparatoria; y así llegamos a la educación en el nivel profesional que a diferencia de los otros, ya no es la formación del individuo, sino que por el contrario, la instrucción y el conocimiento profesional es determinante en este grado.

Analizada la situación que comprende la evolución desde - que el niño se inicia en la primaria, hasta llegar a la - profesional y considerando el sinnúmero de deficiencias - que trae consigo el maestro, los catedráticos de estudios superiores deberán de estar concientes de los objetivos - que se persiguen en el desarrollo de su trabajo.

En primer lugar direé que su presencia se explica porque - él es quien habrá de actuar en la trasmisión de los conocimientos dándole al alumno un punto de vista profesional.

El Licenciado en Administración de Empresas que desee proyectarse en este campo deberá de conocer y manejar las técnicas didácticas para estar en aptitud de enseñar a sus -- alumnos todo lo relacionado con la ciencia de la Administración, debiendo ser él un didáctico que domine la enseñanza

de la materia que imparta.

Deberá mantener en todo momento un equilibrio emocional para juzgar las situaciones que se presenten en la clase, -- dándoles la importancia que cada una de ellas pueda merecer, pero esto no es lo único hay algo que necesita y es, un sentimiento de solazarse para transmitir su sabiduría, gozar en su tarea de enseñar; requiere de un elevado espíritu hacia lo cultural que le permita conocer todas aquellas manifestaciones fundamentales del acervo cultural de la humanidad para dar a sus alumnos un concepto de la vida y del mundo -- que les rodea, proporcionando soluciones razonables a las cuestiones que se le planteen, haciendo uso de su poder persuasivo para convencer y modificar la conducta, guardando -- siempre una actitud de accesibilidad para que todos sus discípulos sientan la confianza de acercarse a su maestro.

Una profesión tan trascendente como es la de Administración de Empresas debe tener no sólo brillantes planes de estudio sino excelentes maestros, y es responsabilidad de las generaciones de egresados en esta disciplina el abocarse a la -- impartición de la cátedra, que si bien esta actividad no -- puede ejercerse de una manera total en la mayoría de los -- casos, debe buscarse en su práctica un tributo de gratitud hacia la institución que los ha formado.

Se debe, asimismo, impulsar la idea de tener dentro de las universidades o instituciones que impartan la carrera de Administración de Empresas maestros profesionales que se dediquen por entero a la docencia, ya que mediante esto -- se obtendrán mejores progresos en las nuevas generaciones.

6.2 EN LA INVESTIGACION

Por nuestras limitaciones no estamos en posibilidad de canalizar recursos suficientes hacia la investigación en las diferentes ramas del conocimiento. Para salvar esta deficiencia con frecuencia se hace " una importación en lata " de una serie de investigaciones realizadas en otros países y que se tratan de aplicar a nuestro medio, siendo sus resultados poco satisfactorios en muchas ocasiones.

Con relación a la Administración, la casi totalidad de los conocimientos relacionados con ella, bien sean sus principios o técnicas han sido obtenidos y aplicados en otras naciones que por sus características particulares le han dado un importante impulso a esta nueva disciplina.

Lo que se necesita, ya no sólo de traductores de textos de Administración, sino también de personal dedicado a conocer la realidad en que vivimos, determinando cuáles de todos esos conocimientos son vitales para solucionar problemas, y que no sean simplemente adornos a cualquier tipo de organismo social.

El Licenciado en Administración de Empresas podrá dedicarse a la investigación poniendo todos sus esfuerzos y dedicación en el estudio de las cuestiones administrativas.

La reciente creación de nuestra Facultad se debió al establecimiento de los planes de Maestría y Doctorado en Administración, y el profesional en esta disciplina deberá concurrir a estos estudios para fortalecer sus conocimientos profundizando en alguna de sus ramas, y estar en posibilidad de hacer estudios comparativos en la aplicación de toda esa serie de técnicas que se dan y adaptarlas a nuestras condiciones obteniendo así los mejores resultados.

Estamos vislumbrando apenas el nacimiento de esta carrera, pero cada día será necesario que quienes la cursen lleven una preparación más sólida en los aspectos técnico-administrativos que se dan en cualquier organismo social.

De los resultados que ellos obtengan dependerá la existencia de esta profesión.

CONCLUSIONS

CAPITULO I

- 1). Los antecedentes de la Administración se encuentran - en las primeras manifestaciones de convivencia de los hombres en la Tierra. La aplicación sistemática para coordinar tareas fue desarrollada dentro de los gobiernos de la antigüedad; sin embargo, ella tuvo un importante impulso en el ámbito industrial.
- 2). Entre los estudiosos en esta rama del conocimiento, - destacan tres por sus aportaciones fundamentales: -- F. W. Taylor, que le dio un gran impulso con base en la Ingeniería Industrial; H. Fayol, quien la fundamentó en su aspecto general e integral siendo el primero en dividir el Proceso Administrativo; y E. Mayo, quien contribuyó a descubrir el valor que debe tener el ser humano en cualquier organismo social.

CAPITULO II

- 3). Básicamente en nuestra patria existen dos sectores que son determinantes para su desenvolvimiento, y ellos -- son: el Privado y el Público, los cuales requieren colaborar estrechamente para alcanzar las metas que se -

han fijado anteponiendo a sus intereses particulares, el beneficio colectivo.

- 4). Las diferencias entre la empresa privada y la pública son sólo de forma y no de fondo. Dichas empresas tienen profundas similitudes que representan el contenido de su existencia: la prestación de servicios o la producción de artículos necesarios para satisfacer a un pueblo que, por sus características particulares posee bajos recursos, debiéndose operar con la máxima eficiencia para que sus beneficios estén al alcance del mayor número de personas.

CAPITULO III

- 5). Para superar su etapa de sub-desarrollo, México requiere contar con elementos técnicos que habrán de poner en marcha los programas de industrialización, dentro de estos se encuentra el Licenciado en Administración de Empresas que tiene como función básica la coordinación de los elementos humanos, materiales y técnicos que integran cualquier tipo de empresa, para que esté en posibilidad de lograr sus objetivos.

- 6). La personalidad del Administrador de Empresas no será nunca algo postizo en él, sino que en su trabajo pondrá toda su inteligencia y voluntad para ponderar los factores que intervienen en una agrupación humana.
- 7). Es conveniente difundir que el término Licenciado no es privativo tan sólo al Abogado o al Economista sino que indica un nivel o distinción de estudios universitarios, siendo estos: Bachiller, Licenciado y Doctor. La Administración constituye la especialización de este profesional. Por Empresa se entenderá no sólo aquella unidad que forman los particulares, sino cualquier agrupación humana que se integre para alcanzar determinados fines.

CAPITULO IV

- 8). El Licenciado en Administración de Empresas en el Sector Privado podrá actuar internamente como ejecutivo o asesor, pero también externamente como asesor o consultor independiente ofreciendo sus servicios a quienes se lo soliciten. Estudiará a la empresa desde un punto de vista general o en algún campo específico: Produc--

ción, Mercadotecnia, Finanzas y Relaciones, interviniendo siempre como un coordinador.

CAPITULO V

- 9). En el Sector Público trabajará en forma semejante al del Privado, es decir, interna o externamente, enfocando sus labores desde un punto de vista general o particular de los organismos gubernamentales o empresas públicas.
- 10). Dentro de los organismos gubernamentales resulta discutible su actuación, pues se han iniciado los estudios de la carrera de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública, que está enfocada hacia el estudio y solución de los problemas que afronta el Estado. Pero debido a la escasez de estos especialistas el Administrador de Empresas podrá actuar transitoriamente.
- 11). En las empresas públicas su labor es más fácil de reconocer por la similitud que ellas tienen con las empresas privadas. El está capacitado para coordinar a to-

dos sus elementos integrantes, para obtener una adecuada estructuración y funcionamiento dando algunos tratamientos especiales a sus decisiones por las características especiales que se tienen en este Sector.

CAPITULO VI

- 12). Un campo de trabajo para el Licenciado en Administración de Empresas está en el enseñanza para transmitir los conocimientos técnico-administrativos aprendiendo a enseñar para que posteriormente pueda enseñar a -- aprender a sus alumnos, tomando conciencia de su responsabilidad como personaje central del proceso educativo.
- 13). Los avances logrados en la Administración deberán aplicarse en nuestro medio considerando las características que nos son peculiares para que la Administración pueda cumplir lo que en sí encierra: un medio para alcanzar realidades concretas; quienes hayan cursado esta carrera, deberán tener siempre presente que sólo la investigación podrá sostener la existencia de esta profesión.

BIBLIOGRAFIA

- Anthony N. Robert La Contabilidad en la Adminis-
-tración de Empresas.
-Edit. U.T.E.H.A., México, 1964.
- Aguilar Alvarez A. Elementos de la Mercadotecnia.
Edit. CECSA, México, 1966.
- Bethel Atwater, Smith . . . Organización y Dirección Económi-
ca, México 1965.
- Calderón Villegas Fco. . . . Apuntes de Administración de Ven-
tas.
México, 1965.
- Colegio de Licenciados . . . El Licenciado en Administración
en Administración de
Empresas, A.C. Edit. JUS, S.A., México, 1966.
- Diario Oficial Ley Para el Control, Por Parte -
del Gobierno Federal de los Orga-
nismos Descentralizados y Empresas
de Participación Estatal.
Enero 4, 1966.
- Druker F. Peter La Gerencia de Empresas
Edit. Sudamericana, Argentina 1957.
- Dubin Robert Las Relaciones Humanas en la Empre-
sa. Edit. CECSA, México 1964.
- Facultad de Comercio . . . Memoria de la Facultad.
y Administración U.N.A.M., México 1965.

- Fayol Henri *Administración Industrial y General.*
Edit. Herrero Hnos., México-1961.
- Fernández Arena José A. . *El Proceso Administrativo.*
Edit. Herrero Hnos., México 1967.
- Fraga M. Manuel *La Administración Pública y el Servicio Público.*
Tesis de la Facultad Nacional de Jurisprudencia de la U.N.A.M. México 1955.
- Guzmán Valdivia Isaac . . *La Sociología de la Empresa.*
Edit. Jus, S.A., México 1967.
- Guzmán Valdivia Isaac . . *Reflexiones Sobre la Administración.*
Edit. Reverté, S.A., México 1961.
- Hunt Pearson, Williams y D. . *Financiación Básica de los Negocios.*
Edit. U.T.E.H.A., México 1964.
- Rautenstrauch W. y Villers R. . . . *Economía de las Empresas Industriales.*
Edit. Fondo de Cultura Económica, México, 1959.
- Reyes Ponce Agustín . . . *Administrador de Empresas Teoría y Práctica.*
Edit. Limusa-Wiley, S.A., México 1966.

- Reyes Ponce Agustín Principios de Administración Industrial.
Apuntes, Universidad Iberoamericana, México 1963.
- Taylor W. Frederick Principios de la Administración Científica.
Edit. Herrero Hnos, S.A., -- México 1967.
- Terry R. George Principios de Administración.
Edit. CECSA, México 1962.