

47
29



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO
ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTAS PARA
REALIZAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EN LA INDUSTRIA TEATRAL**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

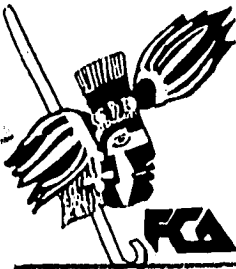
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

BENJAMIN HUERTA HERNANDEZ

ASESOR DEL SEMINARIO:

L. A. E. GILBERTO E. DIAZ CASTRO



MEXICO, D. F. OCTUBRE

1995

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

Agradecimientos	3
Introducción	4
I. Definición de la Filosofía	6
I.1 Origen y definición	6
I.2 Objeto y Sujeto	12
I.3 Alcance de la Filosofía	15
II. Definición de la Administración	17
II.1 Definición	17
II.1.1 Origen	17
II.1.2 Corrientes Administrativas	26
II.1.3 Enfoque Actual de la Administración	33
II.1.4 Definición de la Administración	36
II.2 Administración vs. Método	40
II.3 Administración vs. Técnica	41
II.4 Administración vs. Arte	42
II.5 Administración vs. Proceso Administrativo	43
II.6 Administración vs. Ciencia	44
III. Definición de la Filosofía de la Administración	47
III.1 Origen y Definición	47
III.2 Objeto y Sujeto	49
III.3 Alcance de la Filosofía de la Administración	51
IV. El Proceso Administrativo	53
IV.1 Etapas del Proceso Administrativo	53
IV.2 Definición del Proceso Administrativo	64
IV.3 Escencia del Proceso Administrativo	65
IV.4 Necesidad de la implantación del Proceso Administrativo para el desarrollo de las organizaciones mexicanas	67
IV.5 El Proceso Administrativo como herramienta de la Auditoría Administrativa	71

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

V. La Auditoría Administrativa	75
V.1 Definición de la Auditoría Administrativa	75
V.2 Métodos de la Auditoría Administrativa	77
V.2.1 Método de William P. Leonard	78
V.2.2 Análisis Factorial del Banco de México	80
V.2.3 Método del American Institute of Management	84
V.2.4 Método de Rubio Ragazzonni	85
V.2.5 Método de José A. Fernández Arena	89
VI. La Auditoría Administrativa y la Industria Teatral	99
VI.1 Definición y Magnitud de la Industria Teatral	99
VI.2 Importancia	101
VI.3 La necesidad de una Organización Formal en las Compañías de Teatro	103
VI.4 Elementos que se deben de evaluar en las Compañías de Teatro mediante la Auditoría Administrativa	105
VI.5 El Proceso de la Auditoría Administrativa	113
VII. México y el Mundo	131
VII.1 El Éxito Económico de Japón	132
VII.1.1 Elementos que contribuyeron al Éxito	133
VII.1.2 Teorías Administrativas Japonesas	137
VII.1.3 Los progresos alcanzados por Japón	140
VII.2 Estados Unidos de América	143
VII.2.1 Situación Actual de Estados Unidos	144
VII.2.2 Teorías Administrativas usadas en E.U.A.	146
VII.3 Situación de México	147
VII.3.1 Neoliberalismo	149
VII.3.2 Situación Actual de México	151
VII.3.3 Teorías Administrativas en México	164
Conclusiones	167
Anexos	177
Bibliografía	179

AGRADECIMIENTOS

Dedico respetuosamente y agradezco a todas y cada una de las personas que a lo largo de mi vida se han encargado de apoyarme y me han respaldado en mis decisiones y formación. Quiero responder en su real dimensión por sus beneficios a:

María Vicenta (mi madre), Braulio (mi padre), Martha Míriam (mi hermana), María del Carmen (mi abuela) y Mario (mi tío) por haberme otorgado su amor de una forma irrestricta, por haberme ceñido los valores que ahora hacen sentirme una persona bien nacida y orgullosa de su familia.

Agradezco a Marcia Gabriela por ser mi compañera, mi amiga y mi consejera; por depositar su confianza en mi y por ser el gran aliciente para mi crecimiento.

Agradezco a mis amigos Bernabé, Víctor, Domingo, Rocío Lara, Rocío Vázquez y Rocío García por ofrecerme íntegramente su persona y su fraternidad como el regalo más grande e inapreciable que cualquier persona pueda dar.

Agradezco a mis orientadores José E. López Latorre y Roberto Espriú Sen por darme la oportunidad de mostrar mi potencial profesional, por ser mi piedra de partida y por ser un modelo a seguir.

Agradezco a mis profesores, compañeros de aula y a la Universidad por su contribución a mi formación profesional de una manera digna.

A todos ellos ofrezco este trabajo, por determinar mi directriz de pensamiento y por tener un corazón más grande, del que jamás aspiraré a tener.

"En cada palabra se encuentran ustedes, ¡Amigos!"

"Humildemente les doy las gracias"

Benjamín Huerta Hernández.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la sabiduría popular, en la que se menciona que la vida en modernidad, tiene más de modernidad que de vida; de esto nosotros los mexicanos tenemos basta experiencia, porque en lo que llevamos de la década de los noventa, ha existido en México un crecimiento económico y este no ha sido alcanzado a ver por todos los habitantes del territorio.

Nuestro país es una nación empobrecida por sistemas, filosofías y modelos de administración impuestos a ultranza, implantados por diferentes personas con falta de capacidad administrativa que han formado y forman parte de la estructura económica, política, social y cultural de México.

En el transcurso de este trabajo intentaré exponer el pensamiento de que todos los hombres somos circunstanciales, que somos flor y fruto de momento histórico que nos ha tocado a cada uno vivir, así también, del conjunto de factores sociales y económicos y las transformaciones de estos a través del tiempo. También expondré la importancia que tienen las técnicas administrativas para poder controlar los elementos naturales y técnicos para crear circunstancias aceptables de vida para el ser humano.

De una manera sencilla expondré la capacidad que tiene la filosofía de la Administración como una herramienta de cambio, como un vehículo que produce un desarrollo en la ciencia administrativa y como una fuente constante del flujo de conocimientos que agrandan el acervo de esta ciencia. También

puntualizaré la importancia que tiene el proceso administrativo como un impulso perenne del control y de la auditoria administrativa, y la importancia en la aplicación de esta técnica que colabora en el desarrollo de cualesquier empresa y rama industrial.

Estoy consciente de que la profundidad de esta investigación no contiene, ni por mucho, el alcance de un especialista, ni de un "docto" en la materia; pero ha sido conformado por criterios actuales de las diversas materias que lo comprenden y ha sido compilado en función de mi capacidad.

I. DEFINICIÓN DE LA FILOSOFÍA

A lo largo del tiempo hemos aprendido que todos los seres vivos procedemos de una historia, que en sí misma, es un proceso de creciente desarrollo, una aumentante complejidad hacia la búsqueda de la conciencia, con la cuál, se deje de tener la sensación de pérdida y se busque un encuentro con el mundo que se desconoce; estas necesidades desembocan en inquietudes filosóficas, encaminadas al encuentro del conocimiento, como una cuestión inherente de la vida y de supervivencia más allá de la vida.

La Filosofía es fundamentalmente la búsqueda de la verdad. Esta búsqueda se encuentra en diferentes periodos bien definidos, sin que ella sea solo un hecho histórico; su valor radica en la acumulación de pensamientos a través de épocas que han conservado su validez y su vigencia.

1.1 ORIGEN Y DEFINICIÓN

Es importante el conocer el significado de la palabra "Filosofía", pero para que su definición obtenga su real valor, se debe que conocer bajo su propia naturaleza, que está encaminada hacia la búsqueda del conocimiento y la comprensión del mismo; para esto, es indispensable esquematizar las etapas históricas que la han desarrollado y la han determinado como la base en la que la Teoría del Conocimiento ha crecido.

Evolución de los conocimientos (búsqueda de la verdad), hacia la Teoría del Conocimiento.

Mito -----> Religión -----> Filosofía -----> Filosofía-científica

En la sociedad primitiva el hombre nace a la interrelación con otros seres de su misma especie y se abre a la naturaleza como el medio ambiente donde tendrá que habitar. Para el ser humano el mundo estaba lleno de misterios, en que cada fenómeno atmosférico, físico y natural lo rebasaba en su capacidad de comprensión; por tales motivos y en relación a su limitado y sencillo proceso de análisis, aunado a su impotencia, ignorancia y miedo (originado por su incertidumbre que le causaban los sucesos naturales), pensó que existían fuerzas superiores a las que él (hombre) representaba y que eran absolutamente ajenas a sus dominios. Basado en estas creencias tuvo que recurrir a la justificación de la naturaleza, por la vía de la creación de dioses de barro (a su imagen y semejanza), representando a poderosos espíritus que gobernaban a los fenómenos naturales, teniendo en cada uno de ellos una especificación de funciones, atributos y responsabilidades. El poder dado a los símbolos de barro, les alimentó con la esperanza de protección, por lo tanto, trataron de mantener con ellos una relación amistosa; dando de esta forma el primer paso hacia la comprensión de su entorno y al inicio del conocimiento arcaico.

En la zona Helenea (territorio Griego) fue donde "el mito" obtuvo su nivel más alto en referencia a relatos poéticos, siendo en sí mismos, una

representación simbólica de la realidad dirigida a la parte sentimental del ser humano, oponiéndose por ende, a la parte racional. Se pretendió dominar los sucesos naturales mediante la fuerza de su dioses; plasmando en cada mito: la justicia y la autoridad divina, que eran sus condiciones básicas y totales del orden absoluto y del equilibrio del mundo. El mito abarca diferentes niveles divinos (sistema de deidades), humanos y naturales, los cuales, conforman la infraestructura sobre la que se levanta la endeble construcción humana; a la vez otorga una ley de justicia (castigo-premio), que se debe de respetar en todos los niveles. Mediante estas normas y su aplicación, de acuerdo a la equidad divina, el hombre podrá gozar de un mundo ordenado, siendo una copia del de las deidades, pero con sus diferencias lógicas, como: la mortalidad y la inmortalidad de los dioses; el poder y el sometimiento del ser humano; la prodigiosidad de la naturaleza para con los dioses y la necesidad de trabajo para la supervivencia, la responsabilidad social y colectiva de los seres humanos.

Con el mito, el poeta surge a la sociedad como un canal de divulgación y propagación de la verdades de la naturaleza y la de los dioses. De esta manera: los dioses y los hombres trabajan en coautoria de los designios y en las implementación de los mismos. Se puede decir que los mitos fueron las Constituciones que dieron las normas sociales a los Estados arcaicos.

Podemos fragmentar a los mitos en tres partes fundamentales: Primera. La que poseía un carácter alegórico (plasma la épica tradicional del poema) y que promueve las batallas, tanto armadas, como de las situaciones cotidianas que

reflejan encuentros entre pensamientos y criterios; Segunda. De carácter exhortativo, donde se trata de persuadir al protagonista acerca de la solución del conflicto, bosquejando los "pros" y "contras" de la problemática y de sus posibles soluciones; Tercera. De carácter general y mítico, en donde se plantea la toma de decisión, los medios de los que se valió para llegar a ésta y las consecuencias de la misma. Las consecuencias se encuentran dentro del equilibrio humano-divino, el castigo o premio que se ofrece al protagonista, pone sobre relieve el poder ineludible y el sentimiento de justicia del rey de los dioses.

Es imprescindible el conocer que la mitología tiene una estructura parecida a un árbol genealógico, en el cuál, se direcciona y se les otorga una importancia respectiva a cada mito, además, representa la sucesión divina del poder.

Los griegos trataron de comprender su mundo en función a los elementos que tuvieron a mano, planteando de esta forma su cosmogonía. Jerarquizaron a sus divinidades y a la par, crearon un sistema de relatos coherentes; esto cumplió su cometido en su etapa histórica, dándole a Grecia la oportunidad de ser el punto de origen de la civilización occidental.

En la evolución de la humanidad no han existido verdades absolutas, por tal motivo, después de haberse creado un sistema de conocimientos mítico-religiosos, el proceso lógico fue ceder parcialmente el paso a la religión, que en su forma más básica es "un mito desarrollado" con un conjunto de creencias

básicas, con un planteamiento moral y un sistema ritual; pero su incapacidad para la explicación de los fenómenos inquietó al ser humano, por ende, se comenzaron a realizar diferentes cuestionamientos acerca de la justicia social y diferentes concepciones (modelos) universales. En éste momento es cuando el hombre comienza a tomar cierta conciencia en relación a su función de interrelación e interinfluencia con el entorno, es así como, se vale de su principal activo: "el pensamiento".

Es la hora de otorgar otro valor (su justo valor) a la acumulación de conocimientos acopiados por el paso del tiempo y que habían sido propagados por medio de las leyendas y los mitos, que día a día fueron enriqueciéndose; aprendiendo de lo anterior, que todos los seres son el resultado de su historia. Pero para llegar a esta aseveración se tuvo que haber pasado por diferentes inquietudes acerca de las funciones naturales del ser humano, del mundo, de la vida y de la vida más allá de la vida. Sistematizando los cuestionamientos en las relaciones que existen entre los factores anteriores y "el modo de ser", para comprender de ésta manera, la razón de "ser" de cada individuo y cada sociedad que habitan el mundo.

Con estas incógnitas, la incapacidad de la religión estaba patente y limitada para solucionar dichas inquietudes, por lo tanto, se gesta una corriente de pensamiento hacia la búsqueda de la verdad como único fin, que es llamada: "Filosofía".

La Filosofía se puede definir mediante sus raíces griegas: "philos", amor fraternal y "sophia", sabiduría. Que en el sentido estricto de la palabra, se significaría: "Amistad por la sabiduría" (1), pero planteándola de una forma eufemista y de acuerdo a su etimología se dice que es: "Amor por la sabiduría". La definición más cercana de lo que puede ser la Filosofía la da Pitágoras, aseverando que la Filosofía es: "la contemplación reflexiva del universo y la sabiduría, el conocimiento de la verdad, la ciencia absoluta adquirida por la reflexión" (2). En esencia, esta definición puede representar de una forma más auténtica la unidad de esta ciencia.

Existen diferentes tópicos de los que la Filosofía se preocupa, como: La Teoría del Conocimiento, la Metafísica y la Moral; así también, tiene campos en ciencias ajenas con las que se relaciona arduamente y ha sido la base en el desarrollo de las mismas, siendo estas: La Estética y la Lógica.

Dentro de este caldo de cultivo intelectual se fueron dando diferentes teorías dogmáticas, observando en cada una de ellas los puntos de vista en relación a los problemas que ese determinado momento y siglos después han sido el detonante para la comprensión de la realidad. Básicamente todas las corrientes de pensamiento están direccionadas a la totalidad de los objetos (concepción del universo y del yo) y al carácter cognoscitivo alrededor de estos objetos, intuyendo la verdad.

1) Ramón García - Pelayo y Gross "Pequeño Larousse en Color"; 1972 pag. 405

2) Varios Autores "Enciclopedia Autodidáctica Quillet"; 1979 Tomo 1 pag. 485

Es imprescindible puntualizar que las filosofías son un espejo del momento histórico en que fueron concebidas y representan el acarreo de vejaciones, insatisfacciones, frustraciones y logros del medio en que fueron concebidas. Donde todas estas influencias convergen en un punto, para llegar a creencias relativas, que en ése determinado periodo son tomadas como: absolutas. Son creadas por medio de la acumulación de conocimientos teóricos y prácticos, que han sido sumados en el proceso de desarrollo social de una civilización en un punto geográfico definido.

La Filosofía, coadyuva fundamentalmente en la búsqueda de la verdad. En el desarrollo histórico del ser humano, han existido tres grandes periodos filosóficos, que han tenido un proceso evolutivo y una estructura similar, siendo sus etapas: Nacimiento, Madurez y Reajuste. Los periodos son: El grecorromano, Cristiano-Medieval y Renacentista-Moderno. Es importante puntualizar que en los lapsos históricos que estos periodos han comprendido, se han dado diferentes avances para la humanidad, que constituyen la base sobre la cuál, se sustenta hoy en día; por lo tanto, se puede aseverar que la Filosofía es un elemento fundamental para que la ciencia, tecnología y las ciencias sociales puedan desarrollarse.

1.2 OBJETO Y SUJETO

Para especificar el "objeto" y el "sujeto" de la Filosofía, es preciso desglosar la definición que da Pitágoras a ésta ciencia. Dice que es "una ciencia absoluta", es ciencia porque es un conjunto de conocimientos fundados

en el estudio científico y es absoluta, porque es independiente, ilimitada y sin restricción alguna; "que es una contemplación reflexiva", tomando la contemplación como su forma de estudio basada en la observación y en el trabajo intelectual de la información adquirida mediante esta técnica de investigación; maneja a "la sabiduría" como un parámetro de comparación entre las nuevas observaciones, los resultados obtenidos de ellas y los conocimientos acumulados a través del tiempo por la conciencia humana; está "encaminada al conocimiento de la verdad", dando con esto la descomposición del todo en partes, para obtener de esta manera, la precisa realidad de su estudio.

Con relación a lo anterior y para un mejor desarrollo de este trabajo, se puede decir, que la Filosofía es: "El conjunto de conocimientos fundados en el estudio (observación y trabajo intelectual), es independiente, ilimitada y no tiene restricción alguna, por lo cual, compara sus hipótesis con los conocimientos acumulados anteriormente y los descompone en partes".

Con lo anterior se precisa la realidad del estudio de esta ciencia, que en sí misma, es abstracta; porque antepone el pensamiento como el vehículo de la investigación. Es elemental aseverar que la Filosofía se puede y se ha encaminado al auxilio de la ciencia actual, en el sentido teórico del conocimiento científico, es decir: la Teoría de la Ciencia. En su punto más simple la Teoría de la Ciencia se puede dividir en: Formal (Lógica, que investiga las formas y las leyes más generales del pensamiento humano) y

material (Teoría del Conocimiento, que se dirige a los supuestos materiales más generales del conocimiento científico).

En la búsqueda del conocimiento se encuentran dos elementos básicos: "el sujeto" y "objeto", presentando una interrelación entre ellos permaneciendo unidos durante la investigación, pero separados por su naturaleza misma y el rol que cada uno de ellos desempeña en el sistema cognoscitivo. La esencia del conocimiento se presenta en la dualidad de la relación "objeto-sujeto"; la correlación que estos dos elementos guardan, es la que les da su identidad particular; puesto que el objeto, sólo es "objeto de estudio para el sujeto", mientras que el sujeto, es un objeto mas para el objeto (lo cuál debe de brindar objetividad). La relación que guardan estos dos componentes en la Teoría del Conocimiento se ofrece por la funciones que desempeñan en dicho sistema; puesto que "el sujeto" funciona en relación al trabajo de investigación y busca aislar (la naturaleza y el origen) al objeto. La investigación se debe de realizar en el medio ambiente del "objeto", invadiendo el círculo del objeto (sin llegar a influenciarlo) para que los datos desprendidos sean lo más verídicos o cercanos a la realidad; con base en esta información se tendrá que realizar un modelo (imagen del objeto) objetivo, conformado por los rasgos preponderantes del "objeto".

El objeto de acuerdo a su naturaleza, se puede dividir en dos clases: Reales (dados por la experiencia externa, se refiere a ella en sí mismo o es un reflejo de ella; es tangible) y los Ideales (son intangibles o abstractos). La función del

"objeto" aunque esta sea inconsciente, es la transferencia de sus propiedades, características y naturaleza al sujeto.

Se ha expresado la relación que estos dos elementos guardan en el estudio de la búsqueda de la verdad, pero lo importante, no es limitar la relación, es insertarse en ella, para obtener un conocimiento verdadero, puesto que el concepto de verdad de un objeto depende del concepto de relación que se guarde entre los elementos, arrojando un modelo-información cuyo contenido vaya acorde con el "objeto". Se dice que la diferencia entre un conocimiento verdadero y uno falso se encuentra en la imagen que se forme del "objeto", aunque esta sea verdadera (parcialmente verdadera por la falta de información, en cuanto a su unidad) no representará totalmente al objeto, por lo tanto, es falsa o equivocada para la obtención de la verdad.

1.3 ALCANCE DE LA FILOSOFÍA

El alcance de la Filosofía, se puede traducir como la capacidad de influencia que puede tener en la búsqueda de la verdad. La posición que guarda la Filosofía en un sistema cultural, se ramifica en dos partes: La primera, se dirige a la religión del arte (tratando de escrutar al ser y su interpretación) y la segunda, directriz a la ciencia (buscando y conjuntando los elementos que conforman a la realidad por medio de un carácter teórico).

Por lo anterior se puede aseverar que la Filosofía interviene integralmente en la Teoría del Conocimiento, puesto que con ella se visualiza, se unifican y

se coordinan los resultados de los estudios científicos; diferenciándose de la ciencia general por la generalidad de sus explicaciones, puesto que la ciencia se posiciona en parcelas de conocimiento particularmente unificadas.

La Filosofía es una ciencia que busca los conocimientos en una forma global, previendo y evaluando las interrelaciones entre: "objeto, imagen y sujeto". De una manera coloquial, se puede decir: Que los problemas del conocimiento se pueden aterrizar por medio de la Filosofía; la cual, dará las bases para que de ahí en adelante, la especialización tome las riendas de la investigación.

II. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Una de las formas más descriptivas que nos hacen conocer y definir en su real magnitud al presente es la retrospección, visualizando y analizando las contingencias que fueron los factores preponderantes en el crecimiento de nuestra civilización, forma de vida y desarrollo social.

Hoy en día es generalmente aceptado que somos resultado de nuestro pasado. A esto no se escapa la Administración, por lo tanto, debemos de hacer un retroceso a sus orígenes, para puntualizar los elementos que influyeron para su nacimiento como ciencia; además, trataré de definir las diferentes corrientes que han existido y que nutren a lo que ahora es la "TGA" (Teoría General de Administración).

II.1 DEFINICIÓN

II.1.1 ORIGEN

La Administración actual, es el resultado de contribuciones acumuladas de diferentes personas y de circunstancias que obligaron a crear sistemas empíricos (que son la base teórica). Se presume que las características que engloba la Administración son tan antiguas como la humanidad; puesto que las primeras civilizaciones (Egipto mil años a.C., Babilonia, China) ya aplicaban principios que eran lógicos para el desarrollo de sus pueblos, como: reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar;

descentralización de la organización; aceptación de la necesidad de ordenes escritas; control de la producción; reconocimiento de la necesidad de sistemas y estándares. Todos estos son hechos administrativos. De esta forma, se puede observar que existía la inquietud por la mejora del trabajo comunal mediante ideas esporádicas, las cuales, se adicionaban al conocimiento universal; unificándolo y conformando el basamento que combinado con influencias directas del medio ambiente coadyuvaron al rompimiento de la Administración empírica, dando la transición hacia la Administración científica.

INFLUENCIAS DIRECTAS

1. De Filósofos. En Grecia cuatrocientos años antes de Cristo, ya se hablaba de la Administración, siendo Sócrates el que aportó que: "la Administración es universal"(1); Platón decía que: "Los gobiernos deben tener una forma democrática" (participación del pueblo en su elección), además, puntualizó que: "Los negocios públicos se deben de administrar"(2); Aristóteles, estudio la organización del Estado y las formas que adquiere este, para la realización de la Administración Pública, definiéndolas en: Monarquía, Aristocracia y Democracia (3).

1) Idalberto Chiavenatto "Introducción a la Teoría General de Administración"; pag. 24

2) Idalberto Chiavenatto "Introducción a la Teoría General de Administración"; pag. 24

3) Idalberto Chiavenatto "Introducción a la Teoría General de Administración"; pag. 24

En el medievo y con el renacimiento de la Filosofía, Descartes (padre de la Filosofía moderna) brinda una contribución para la Administración, cuya influencia es bastante fuerte, puesto que plantea algunos principios como: La División del trabajo, el orden y el control; expuestos en su Método Cartesiano (método filosófico) y que después se tomarían como características importantes, con las que se tiene que enfatizar el estudio en el seguimiento de la Administración científica.

2. Influencia Eclesiástica. A lo largo del tiempo, la naciente iglesia, tomó principios de organización del Imperio Romano, facilitando su desarrollo; la transición fue pausada, pero segura; su eficiencia fue evolucionando tanto en la simpleza de su concepción, como en su funcionamiento (coordinación funcional); así también, se implementó en su organización: un Estado Mayor, que funcionó como grupo asesor (staff) de la cabeza (papa). Es por la simplicidad y la funcionalidad que se maneja en esta institución, además, del grado de eficiencia que ha logrado, que diferentes organizaciones han querido imitarla en cuanto a su organización jerárquica funcional.

3. Influencia de los ejércitos. La milicia antigua dotó de principios básicos a la Administración, estos fueron compilados de una forma empírica. Una de las características más representativas que tiene la organización militar es la disciplina, siendo el requisito mínimo para el funcionamiento de cualesquier tipo de organización. La estricta osamenta militar, brinda el cimiento más idóneo para minimizar la incertidumbre, que puede causar el funcionamiento diario de un sistema administrativo; dando como contribuciones: La

organización lineal, el principio de unidad de mando, en el que se establece que un subordinado solo debe tener a un superior inmediato; la escala jerárquica, en la que se define y se otorga el nivel de mando, estableciéndolo en relación al grado (nivel en la jerarquía) de autoridad y de responsabilidad.

Los principios anteriores nacieron con los ejércitos de la antigüedad, pero como todo cuando funciona se debe de adecuar a las contingencias; cuando las batallas comenzaron a ser más complejas, se desarrollaron nuevas formas organizacionales, encaminadas a la búsqueda de la eficiencia y el facilitar el logro de los objetivos en las batallas, siendo estas: La centralización del mando y la descentralización de la ejecución, puesto que los encargados de la planeación, el establecimiento de las estrategias y las tácticas, se encontraban a cientos de kilómetros del campo en que se libraba el combate; por la creciente necesidad de formar un grupo de especialistas (staff) que asesorarán a las autoridades de línea, en cuanto a la mejor forma de obtener los resultados (sitiar zonas, bombardear lugares o copar ciudades), además, de definir las ventajas, desventajas y reacciones que se pudieran desencadenar por una misión definida, se formó un Estado Mayor; y para aumentar la eficiencia de la contribución de los grupos operacionales (soldados), se establece el principio de unidad de dirección, mediante el cual, cada individuo debe conocer perfectamente lo que debe de realizar y específicamente lo que se espera de él.

4. Influencia de la Revolución Industrial. Cuando se habla de esta etapa se exalta la importancia de esta, para el rompimiento del sistema feudal hacia el posicionamiento del capitalismo como sistema hegemónico, pero no fue un

movimiento aislado, la gestación de este cambio fue parte medular en la creación del mercantilismo como "modus vivendi" de algunas potencias europeas y del capitalismo como filosofía alternativa de producción, siendo puntos fundamentales para esta transición a:

a) La concepción judaica de la riqueza. La discriminación sufrida por este pueblo en Europa, así como, la eliminación de sus derechos en la adquisición de propiedades de tierra para la agricultura y la restricción impuesta hacia otras formas de producción, los orillaron al comercio, como única opción de manutención. Esta práctica era totalmente aceptada por su filosofía religiosa; además que en esta, tampoco existía ninguna restricción en la acumulación de la riqueza como ocurría en otras religiones (el cristianismo). En la sociedad judaica se manejaban valores como el trabajo duro, la economía y la institución de la dote, características que contribuyeron para el crecimiento de la acumulación de la riqueza.

b) Ética protestante. La ética protestante implantada por Lutero, favoreció a la empresa individual y exaltó al trabajo, siendo este, una práctica importante que agradaba a dios, además postuló que "el éxito en el mundo" es una indicación divina con la que Dios premiaba el buen comportamiento y el trabajo. Calvino vino a apoyar esta concepción, expresando que la sobriedad, la economía y la industria son virtudes inherentes al ser humano. La relevancia de estos pensamientos tuvieron sus frutos al ser tomados como las normas básicas del capitalismo.

c) Doctrinas Económicas Básicas. Dentro de estas doctrinas se encuentra la visualización que los mercantilistas tenían acerca de la economía y en la que fundamentaban su tesis; por la que defendían que la riqueza y su incrementa va en función directa a la cantidad de oro y plata que pudiera atesorarse. Basados en esta premisa, se decía que el país más rico es aquel que tiene a su disposición la mayor cantidad de metales preciosos. La industria fue considerada vital para el desarrollo por su influencia en el acrecentamiento de la acumulación de grandes capitales; se considera que una economía sana, es aquella que vende mucho y compra poco, porque con este intercambio se obtendrá una balanza comercial favorable y por ende se tendrá una mayor liquidez. Esta teoría se desarrolló tomando a la macroeconomía como modelo.

Adam Smith, uno de los principales aportadores de la Economía Clásica y precursor del Capitalismo, también realiza aportaciones valiosas al considerar al trabajo, como fuente de riqueza; al valor, como el precio que se desprende de la relación de la oferta y la demanda y afirmar que el comercio debería estar libre de toda prohibición, con lo cuál, se le da un impulso al desarrollo industrial.

d) Darwinismo Social. El Darwinismo Social es la transición de una teoría biológica al medio social; esta teoría se basa en la supervivencia del más apto dentro de un medio ambiente, extrapolando esto, se puede decir: que el más fuerte y el que tenga mayor capacidad (recursos materiales y técnicos) para adecuarse más fácilmente a los cambios del medio ambiente tiende a subir más fácilmente en la jerarquía social y económica, siendo esto parte del orden

natural de las cosas. Se puede afirmar que el Darwinismo Social justifica y refuerza la acumulación de grandes cantidades de riqueza, encontrándose dentro de la misma corriente de la Ética Protestante y apoya los conceptos de Adam Smith.

e) La Tecnología. El sistema del capital (naciente capitalismo), el mercado libre y la Ética Protestante, ofrecieron las condiciones necesarias para el desarrollo de la ciencia. Con el conocimiento científico se vislumbró la utilidad del mismo en el medio ambiente; mediante el acrecentamiento de las opciones técnicas se buscó el facilitar y aumentar la producción, comenzando de esta forma, una nueva etapa en la orientación tecnológica industrial.

Con la suma de estos factores, se llega al momento preciso en que la coyuntura dicta que es necesario hacer un cambio dentro de los procesos productivos, para que el desarrollo se multiplique sobre una base de crecimiento geométrica. Para poder hablar de la repercusión que tuvo la Revolución Industrial, este movimiento se debe de dividir en dos fases, siendo estas:

PRIMER FASE (1780-1860) Revolución del Carbón. Caracterizada por la sustitución de la fuerza muscular (hombres y animales) por la fuerza de las máquinas (fuerza mecánica), con lo cual, se obtiene un crecimiento en la producción; además de la fuerza mecánica se originó el uso de la fuerza motriz, que fue el resultado del uso del carbón como combustible, el que se transforma y es conductor de energía. La repercusión de estos avances, la

recibieron directamente las factorías artesanales, puesto que el poco volumen de producción que estas tenían las orillaba a desaparecer, para dejar su sitio a las fábricas cuyo trabajo estaba organizado mediante la división de tareas. Esta transición estimuló la acumulación de asentamientos humanos en sitios determinados, coadyuvando de esta forma, en el desarrollo de zonas urbanas. Tanto el crecimiento de las industrias, como el de las coasiciudades, se intensificó con el incremento de las líneas de transporte y comunicaciones.

SEGUNDA FASE. (1860-1914) Revolución del Acero y la Electricidad.

En esta etapa se sigue por el camino de la búsqueda de eficiencia en las fábricas que caracterizó a la primer etapa, dándose reacciones a dichos cambios, como: la sustitución de materiales (el cambio del hierro por el acero) y en las formas generales de la energía (el vapor por la electricidad y se utilizan derivados del petróleo como fuentes energéticas alternas). Se desarrolla la máquina automática, acrecentando la demanda de mayor especialización en el trabajo y sus operarios. Una de las mayores transiciones, es la transformación de las organizaciones hacia la búsqueda de la hegemonía económica del mercado dejando a un lado al capitalismo industrial (fuerza de producción) y adquiriendo la dirección de los negocios basados por la fuerza del capitalismo financiero, que es respaldado por las inversiones monetarias y la entrada en los mercados especulativos (mercado de valores).

Con el crecimiento de los mercados, las fábricas requirieron de grandes contingentes de factor humano; la mecanización del trabajo, originó la división del trabajo y la simplificación de las operaciones. Por estos cambios se

sustituyen oficios creativos por tareas repetitivas y semiautomáticas, que ofrecían ventajas de control, además de que las podrían realizar personas sin ninguna calificación anterior.

De acuerdo a esta mutación en el sistema productivo, se puede decir: que la Revolución Industrial, es el punto de rompimiento y factor detonante, que otorga la oportunidad para el nacimiento de la Administración científica, porque la organización y el tipo de empresas modernas, se gestaron en esta época, las cuales, resquebrajaron al sistema feudal que era la estructura del medioevo.

5. Influencia de los Economistas Liberales. Desde el siglo XVII se desarrollaron diferentes teorías económicas, que básicamente describían fenómenos microeconómicos (economías de las empresas) que se crearon por hechos empíricos como: tomas de decisión, contingencias que afectaron en momentos específicos el funcionamiento de las organizaciones y los resultados que se obtenían; con la combinación de los factores anteriores se dió un bagaje de experiencias que fueron tomadas como principios para el funcionamiento de las empresas. Otro factor importante que coadyuvó a la creación de un pensamiento administrativo fue el liberalismo económico basado en el individualismo organizacional y su interacción con las fuerzas del mercado, con el libre juego de las leyes económicas naturales (oferta-demanda), lo que compone la libre competencia. Además, se postulan estudios relacionados con tiempos y movimientos de las operaciones que conforman el proceso

productivo, que son tomados como medios para el incremento de la productividad en las Organizaciones.

Todos los factores que fueron preponderantes en la creación de una Filosofía administrativa y su implantación tuvo un movimiento acelerador en el funcionamiento de las empresas, así como, un impacto con el proletariado, el cual, reaccionó con inconformidad ante las condiciones de vida hasta ese momento experimentadas y que habían sido tomadas como una "forma de vida natural" para los industriales y de una manera forzosa para las capas pobres; esta reacción provocó un movimiento llamado Socialismo (que pretendía un cambio de régimen) y el sindicalismo, que no era tan radical pero pretendía hacer respetar los derechos de los trabajadores y mejores condiciones en el centro de trabajo.

Estos dos movimientos orillaron al capitalismo a redoblar su esfuerzo hacia su perfeccionamiento (dentro de las posibilidades de sus líderes y del medio ambiente). Obligando hacia la búsqueda de una mayor cohesión de los factores que intervienen en la producción y un mejor nivel de remuneración para los empleados, lo que exhortó a los industriales y dirigió a los empresarios hacia nuevos pensamientos y técnicas alternativas para obtener mayor productividad.

II.1.2 LAS CORRIENTES ADMINISTRATIVAS

La definición de cualesquier ciencia puede ir evolucionando en relación al conocimiento que se tenga de su objeto de estudio, en armonía con las fuerzas

que son inherentes, que interactúan y se interrelacionan en él. La Administración tiene por objeto de estudio un sistema social, que es la Organización productiva. A lo largo de la historia se han ido descubriendo factores que influyen en ella, quedando esto reflejado en las corrientes administrativas que han existido y que ahora conforman la "TGA" (Teoría General de Administración).

A manera de simplificar este trabajo, antes de dar la definición de la Administración y su evolución, trataré de esbozar diferentes enfoques y aportaciones.

Las corrientes administrativas se pueden dividir en dos clases: a) Enfoques descriptivos y normativos. b) Enfoques explicativos y descriptivos.

ENFOQUES DESCRIPTIVOS Y NORMATIVOS

Teoría Clásica. Conformada por la Escuela de Administración Científica y la Escuela Clásica Anatomista, cuyos principales representantes fueron respectivamente: Frederick W. Taylor y Henri Fayol. Este enfoque dió énfasis a la organización en su sentido formal y a los métodos de trabajo, vistos desde un punto racional, siendo analizados desde la perspectiva de la Ingeniería. Comprenden a la Organización como un sistema rígido de tareas y procedimientos, por lo tanto, consideraron al hombre como un elemento simplista y atomista, era concebido como una extensión de la máquina, cuyo único elemento motivante en su comportamiento era la recompensa monetaria o salarial (enfoque del hombre económico).

La incógnita sobre la que giraron los trabajos de los autores clásicos fue: La mejor manera de organizar a las empresas. Esta forma de organización debería de ser universal en su implantación, por lo tanto, se conciben principios y recetas de cocina, hechas mediante el sentido común; buscando su aplicabilidad a todas las Organizaciones, en cualesquier circunstancia. Llegando de esta forma a ser normativa, pero fue parcial; puesto que sólo se preocupó de los puestos (análisis de tiempos y movimientos) y de la estructura organizacional (división del trabajo), dejando a un lado al ser humano como factor dependiente.

Teoría de la Relaciones Humanas. Nace como una reacción de inconformidad contra los postulados de la Teoría Clásica, antagonizando sus principios, puesto que exalta la importancia del ser humano en su comportamiento, en su interacción informal y convivencia en los grupos sociales; dándole un sitio como un elemento de grupo (hombre social); además, otorga un nuevo valor al clima psicológico del trabajo, siendo estos dos factores los que determinan: el comportamiento individual de los empleados en el sitio laboral; así como, influye en las expectativas de los trabajadores y en sus necesidades psicológicas en el medio del trabajo. La organización informal y las comunicaciones pasan a ser objeto de estudio de la Administración. Esta teoría al igual que su predecesora, pretende el uso general de sus principios, tratando de normar modelos y establecer patrones, sobre los cuales, se tendría que apoyar la dirección de los recursos humanos y la organización de las empresas. Los puntos vitales que atacó esta teoría fueron: la concepción del hombre atomista, cambiando al modelo de hombre

social, puesto que su comportamiento está influido por las normas del grupo y la explicación motivacional monovariable del hombre económico, que exponía que el buen desempeño del trabajo por parte del hombre era un efecto de las recompensas monetarias, cambiándolo a una teoría monovariable hacia otra motivación, siendo esta: las recompensas sociales y simbólicas. El movimiento de humanización que buscó esta teoría, también sufrió una visión limitada de la organización, solamente ubicó su visión al interior de las empresas, sin tomar en cuenta al medio ambiente; por esta razón, sobrevaloró los aspectos informales y emotivos de la organización.

Teoría Neoclásica. Este enfoque se basa en los postulados de la Escuela Clásica de la Administración, los cuales, fueron modernizados y adecuados hacia una situación más dinámica, como es en la que se desarrolla la Organización. Al igual que sus predecesoras buscó la universalidad en la aplicación de sus principios, presentando en formas y mediante métodos variables la manera con la que los administradores deben de realizar el Proceso Administrativo. Define a la Administración como un conjunto de procesos básicos (Escuela operacional); aplica diferentes funciones para su desempeño (Escuela funcional) y para un adecuado alcance de sus objetivos exalta la importancia de principios para la obtención de los mismos, a la vez que extrapola a la centralización con la descentralización (Administración por objetivos).

La Teoría Neoclásica a la vez que retoma elementos clásicos, trata de impulsarlos hacia una comunión con la Teoría de las Relaciones Humanas,

siendo el factor humano, un elemento más que hay que tomar en cuenta para el análisis objetivo de las actividades de la organización, dejando a un lado también, a la introspección como la búsqueda de la respuesta, volcándose hacia la búsqueda de un modelo que va direccionando a resultados palpables o tangibles.

ENFOQUES EXPLICATIVOS Y DESCRIPTIVOS

Teoría de la Burocracia. La importancia de este enfoque, radica en la búsqueda de un modelo de organización que fuera racional que pudiera ser implantado en cualesquier empresa, sin importar el ramo de actividad. Las principales características de este modelo de organización fueron adquiridas de la estructura jerárquica militar, en donde se enfatiza en la división del trabajo, la jerarquía de autoridad, la imposición de reglas, la disciplina rígida, la búsqueda de una estructuración racional, legal impersonal, y formal como un requisito para el alcance de la eficiencia, además para contribuir a este logro, se pretende disminuir el error humano, minimizando la variedad de tareas que requieren decisiones individuales (criterio personal). Este rígido modelo tuvo limitaciones al momento de realizar su implementación en las Organizaciones, por su falta de flexibilidad a las innovaciones no se adecuó al dinamismo que rodeaba a la sociedad moderna y a las organizaciones que en ella actúan.

Teoría Estructuralista. Esta corriente vino a reforzar a su antecesora (Teoría de la Burocracia), dando un nuevo giro crítico a la Organización y puntualizando la importancia que tiene la sociedad en las Organizaciones; para

los estructuralistas, la sociedad era una sociedad de Organizaciones. Objetivándola como un sistema de sistemas, enfocado hacia la organización y al medio extraorganizacional; en sí misma una Organización es la suma de la estructura formal y la informal. Tomando en cuenta lo anterior, se puede definir que para la existencia de las empresas, es necesario llegar al justo punto medio en el conflicto de objetivos individuales (trabajadores) y objetivos organizacionales (de la empresa). Para los objetivos organizacionales se desarrollaron análisis comparativos entre empresas, los cuales desprendieron una tipología (características morfológicas de los hombres que pertenecen a la empresa) y definir los objetivos organizacionales, sin que estos estuvieran en contraposición con los de los trabajadores. Se puede decir que este enfoque puntualiza los problemas, destacándolos y definiéndolos, pero no aporta un sistema para la búsqueda de las soluciones de los mismos.

Teoría del Comportamiento. La Teoría Behaviorista nace de los estudios realizados por el Enfoque de la Relaciones Humanas, ampliando los conocimientos del comportamiento organizacional con los del comportamiento social, obteniendo por ende, un punto de vista encaminado a la sociología y a la motivación, por lo tanto, la organización en su conjunto se convierte en objeto de estudio porque en ella se llevan a cabo intercambios de alicientes, recompensas y contribuciones, que son dadas u obtenidas por diferentes decisiones, aseverando que la empresa es un organismo social que tiene cultura y vida propia y particular; por ende, se debe de desarrollar un sistema administrativo y crear sistemas particulares que satisfagan de una forma eficiente las perspectivas, que dirijan correctamente a las personas que en ella

laboran y que tome en cuenta el comportamiento organizacional. Esta corriente brinda las bases para que nazca un movimiento llamado: Desarrollo Organizacional (D.O.), en el que se define la interacción que se vive entre la organización y su medio ambiente, en su forma más dinámica, creando de esta manera un enfoque de sistema abierto. Aportando: que para que una Organización cambie adecuadamente, de acuerdo a las contingencias, es necesario no solo tener una transición en la organización formal, puesto que esta debe de ir acompañada de una mutación en el comportamiento de sus integrantes y de las relaciones interpersonales que en ella se realizan. No basta con la realización de un entrenamiento o una adecuación individual o grupal, es necesario que exista un cambio de raíz en el comportamiento individual, lo que repercutirá en el comportamiento grupal. Para que este tenga un buen resultado es necesario el preestablecer un estándar en el desempeño y un programa de cambio para toda la organización. Este movimiento enfatiza la flexibilidad de las organizaciones como la mayor necesidad que tienen las empresas para su crecimiento dentro de un mercado dinámico.

Teoría de los sistemas. Este enfoque dá la visión de la Organización como un sistema abierto (mas ó menos definido), que tiene una interrelación con el medio ambiente. Los subsistemas (departamentos) que conforman a la Organización están interrelacionados e interconectados, a la vez, que sienten influencia del suprasistema ambiental. Se visualizó a la empresa como un sistema abierto por el intercambio de materias, energía e información que mantiene con su entorno. Toma al análisis como la pieza fundamental y la herramienta para su estudio, obteniendo con esto, una visión más amplia del

funcionamiento de las organizaciones, pero a la vez, este fue su limitante más importante, puesto que demostró ser demasiado abstracta para poder implantar soluciones a los problemas específicos de la empresa.

Teoría de la Contingencia. La tesis central de este enfoque es que no existe una regla universal en la implantación de métodos y técnicas que sean óptimas para todas las circunstancias. Lo que en realidad se puede usar con un mejor resultado para las empresas son los métodos y las técnicas que proporcionan las diferentes teorías alternativas. Se define que debe de existir una visualización de la organización desde dos sentidos antes de decidir por una opción, siendo esto: énfasis en el medio ambiente (fuera) y análisis de las demandas que este requiere de la dinámica organizacional (dentro), es decir que las características ambientales son los elementos que condicionan a las características de las organizaciones; por lo tanto, las teorías que se toman para implantarse se deben considerar en términos relativos y situacionales.

II.1.3 ENFOQUE ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Como hemos visto, la Teoría General de la Administración ha tenido a lo largo de su desarrollo diferentes enfoques acerca de la forma en que hay que administrar a las Organizaciones. Estos enfoques fueron determinados por los elementos, las técnicas y las circunstancias preponderantes en su momento histórico. En nuestros días la corriente más avanzada es la de Contingencia, con la cuál, se pueden obtener mayores y mejores resultados, puesto que su conformación busca la comunión de los principales elementos de las teorías que han existido a lo largo de la historia de la Administración, dando con esto,

una combinación de elementos y técnicas que se pueden adecuar a cualesquier organización en un sinnúmero de circunstancias. Las contribuciones más destacables de cada Teoría son:

Teoría Clásica: Énfasis en las tareas y en la estructura organizacional. A la Organización la conceptualiza como una estructura formal; siendo un conjunto de órganos, cargos y tareas.

Teoría de la Relaciones Humanas: Énfasis en las personas que conforman una estructura informal. La Organización es concebida como un sistema social, constituido por el conjunto de papeles que cada individuo desempeña.

Teoría Neoclásica. Pretende la comunión entre las personas, tareas y la estructura formal, busca la cohesión entre los objetivos individuales y los objetivos institucionales; el alcance de los dos deben ser una unidad. Visualiza a la Organización como un sistema social con objetivos a lograr.

Teoría de la Burocracia. Énfasis en la organización de la estructura formal; define a la empresa como un sistema social constituido por un conjunto de funciones oficializadas y rígidas.

Teoría Estructuralista: Se dirige a la estructura y al ambiente, siendo este último el más relevante, para que en base a las exigencias del

medio se realice una planeación adecuada que constituya y reconstruya a la organización de las empresas.

Teoría del Comportamiento. Se direcciona a las personas, al ambiente (a la relación que estos tienen) y a la definición de las fuerzas motivacionales que son motor del comportamiento organizacional, puesto que la Organización es un sistema social cooperativo y racional.

Teoría de los Sistemas. Enfatiza los estudios en el ambiente, en el equilibrio que se debe de guardar entre: la Organización y el ambiente. Define los macrosistemas, sistemas y subsistemas, la interrelación que estos tienen. Basado en lo anterior se puede decir que la Organización es un sistema abierto.

La cohesión de estos conceptos, conforman al pensamiento actual de la **Administración** en los países desarrollados, otorgando un abanico de posibilidades a las direcciones de las organizaciones para corregir o implantar nuevos procedimientos y maximizar sus resultados.

En nuestro periodo histórico se realizan diferentes cambios económicos y culturales, los cuales son atacados con nuevos mecanismos de producción y nuevas soluciones a problemas que hemos venido arrastrando; los cuales a su vez, repercutirán en nuevos problemas con elementos más complejos. Con el surgimiento de esta teoría se quiere obtener un mejor nivel de competencia

dentro de la economía globalizada, siendo esto vital para la supervivencia de las Organizaciones el día de hoy.

II.1.4 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Para seguir con este trabajo, debemos de conocer la definición de la Administración desde el punto en que comienza a ser objeto de estudio, pero para observar su evolución se tiene que dar un parámetro de comparación, con la definición de la misma, desde el punto de vista etimológico.

Administración (definición etimológica). La palabra Administración significa la acción de administrar; la palabra esta formada por el prefijo latino "ad" que significa hacia y "ministrare" que significa: inferioridad, servir. De esta forma podemos definir etimológicamente a la Administración como: "la acción que se dirige a servir, bajo el mando de otro".

Ahora podemos dirigirnos al momento en que la Administración toma un lugar preponderante dentro de los negocios que buscan su desarrollo dentro de su ámbito de influencia y nace el Enfoque Clásico de la Administración. En esta corriente encontramos dos definiciones que son complementarias, de acuerdo a sus objetivos. Estas definiciones fueron hechas tomando en cuenta la directriz del estudio en sus enfoques.

Administración (Henri Fayol). Es la ciencia que organiza la estructura fundamental de cualquier Organización, desde la base hasta la cima, por medio

de la planeación, organización, dirección, coordinación y el control, para aumentar la eficiencia de las organizaciones, en cuanto a su forma, la disposición de los órganos componentes y sus interrelaciones.

Administración (Frederick Winslow Taylor). Es la ciencia que organiza la unidad fundamental de cualesquier estructura, en forma particular por medio de una actitud metódica de análisis, para el rendimiento máximo en el nivel operacional y el desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia.

Estas dos definiciones muestran que en el origen del estudio de la Administración (Administración Científica), para determinarla echaban mano de los elementos que la componían y los definían; dirigían su interés a las tareas y a la estructura organizacional (organización formal) en la búsqueda de la mayor eficiencia de la unidad industrial (la empresa). Esto es muy descriptivo acerca de la problemática que en ese tiempo se sufría en las organizaciones, esto es analizado desde el punto de vista de la Ingeniería, por lo tanto, es lógico que tuvieran una tendencia hacia las zonas que para ellos eran más importantes y en las que ellos tuvieran mayor relación.

La definición de la Administración en estos tiempos, es más amplia; para demostrar esto, tomé la definición del Lic. Wilburg Jiménez Castro (1), la cual fue enriquecida para demostrar a mi forma particular de ver el ámbito que tiene la ciencia administrativa hoy en día.

Administración: Es la ciencia que establece sistemas lógicos de trabajo cooperativo, mediante la aplicación de principios, procesos, métodos, técnicas, prácticas y conocimientos del ser humano que son implantados en conjuntos humanos, para alcanzar propósitos comunes entre el individuo y la Organización.

La Administración es mucho más amplia -en su aplicación- que solamente poder aplicarla en la organización formal de las empresas como apelaban los clásicos. Todos los subsistemas tienen una importancia relativa dentro de la Organizaciones, esto va en función directa a la empresa y al ramo en que ésta se desarrolle, lo cuál, depende en la dirección del análisis para conocer el peso que cada área funcional tenga para el logro de sus objetivos. Entre dichas funciones debe de existir una influencia adecuada para que exista un equilibrio dentro de la Organización.

La definición etimológica nos dice una de las características que la Administración tiene y es "el servicio", esto lo podemos observar en la interdependencia que se guarda entre los trabajadores y la Organización; puesto que ninguno de los dos elementos relacionados podría obtener sus objetivos sin la colaboración del otro, es decir: que el ser humano (trabajador) es un ser naturalmente limitado para obtener la totalidad de sus objetivos sin la cooperación de otros hombres, además, la marginación es una práctica antinatural. Las Organizaciones son unidades abstractas que concentran fuerzas o factores como: Mano de obra, recursos monetarios, tecnológicos y

1) José A. Fernández Arena "Fundamentos de Administración"; pág. 5

materias primas para que en sus instalaciones éstos se puedan transmutar en artículos o servicios que satisfagan, a su vez, a otros seres humanos. Esto se adecua a cualquier Organización en cualesquier sociedad. Los medios de los que cada uno se vale para la obtención de su eficiencia, deben ser particulares y se estructuran en función de las características de cada entidad.

La Administración tiene un principio de universalidad, esto es: que la ciencia administrativa puede aplicarse en cualesquier parte del mundo y bajo cualquier circunstancia. Pero para su implantación se deben tener en cuenta diferentes factores como la tecnología usada, el tipo de personas que tiene la organización, la capacidad económica, etc.; pero en el fondo la Administración tiene la misma teoría, luego entonces, es "una sola", que depende para el mejor alcance en sus resultados de la dirección que se realice de su teoría, la adecuación de sus procesos, métodos y técnicas en función al grado de realización de la satisfacción de las necesidades organizacionales y de los elementos que se van a administrar; con base en esto, se puede decir: que la diferencia entre la Administración Pública y la Administración de Empresas, solamente es la definición del objeto que se tiene que administrar. No existen dos tipos de Administración, la denominación que se usa es inadecuada, lo cuál, crea un problema de forma y de concepción, pero el fondo es estático.

Para definir a la Administración, es necesario hacer un recorrido por los diferentes elementos que han sido definidos como sinónimos o confundidos con ella.

II.2 ADMINISTRACIÓN VS. MÉTODO

La palabra "método" esta constituida por las raíces griegas: "methodos" que significa meta y por "odos" que significa vía (1). Por lo tanto, el método es la directriz que se debe de seguir para llegar a un objetivo; dicho de otra forma, es la secuencia de pasos para llegar a una meta u objetivo. En sí mismo el método se constituye por un conjunto de procedimientos, fases y prácticas, que utiliza como herramientas para llegar a un fin determinado. La Administración tiene un fin determinado, siendo este: alcanzar los propósitos comunes entre la Organización y el individuo; mientras que el método, se constituye en su forma sustancial, como un sistema racional para alcanzar el conocimiento real de las cosas, luego entonces, la Administración no puede ser un método y mas aún, la Administración se vale de este, como un instrumento para determinar hechos o realidades, basado en su proceso de investigación más simple, siendo este: la observación de los fenómenos, su análisis y la clasificación de los mismos, punto importante para la ciencia.

1) Ramón García - Pelayo y Gross "Pequeño Larousse en Color"; 1972 pag. 575

II.3 ADMINISTRACIÓN VS. TÉCNICA

Técnica viene del griego "techne" que significa arte. Se puede definir como el conjunto de procedimientos de una ciencia o un arte. En sí misma es la forma en que se orientan las fuerzas para que el método, busque nuevos conocimientos, por lo tanto, es un campo del saber humano, que permite y facilita la aplicación de la ciencia, que en un proceso anterior ayudó a obtener sus bases científicas. No se podría comprender la aplicación de la ciencia, sin la técnica (reglas e instrumentos) y la relación que esta tienen con su propio método de investigación. La técnica ha evolucionado a lo largo de la historia, ha marcado etapas dentro del desarrollo de los medios de producción, combinándose con los elementos de crecimiento que se encontraban en boga en dichas circunstancias históricas, sin la intervención de la Administración como ciencia, colaborando con el Acto Administrativo hacia su implantación; por lo tanto, podemos decir: que la técnica y su naturaleza dinámica (de fácil y necesaria adaptación) coadyuvó en la búsqueda de los conocimientos necesarios para que el Acto Administrativo pudiera crecer hasta el momento de transformación como ciencia; a la vez, que la Administración ciencia la utiliza como medio de objetivación de sus conocimientos, dirigidos a la obtención de los objetivos de esta ciencia.

II.4 ADMINISTRACIÓN VS. ARTE

El Arte es "el conjunto de reglas para hacer bien una cosa" (1), puede ser usado como sinónimo de un desempeño habilidoso de un oficio, ocupación, etc. Issac Guzmán Valdivia dice que el Arte es: "un conjunto de reglas, métodos, procedimientos y sistemas de carácter técnico"(2); esta definición ofrece lineamientos sobre los cuales las ocupaciones, ya sean administrativas o no, puedan llegar a sus objetivos con habilidad; siguiendo normas, secuencias consecutivas de pasos y la técnica. Es indispensable tener presente, que el arte al igual que la Administración es inherente al ser humano, puesto que dentro del desarrollo de la vida se manejan diferentes proyecciones de estos en las acciones más comunes. Se puede hablar del arte de vivir (saber vivir), representando la habilidad de vivir respetando las normas educacionales que han plasmado en nosotros la sociedad y la historia; se puede hablar del arte de saber hacer bien las cosas, el arte de barrer, de cocinar, de acicalarse, etc. En la naturaleza humana se pueden encontrar diferentes características de la Administración ciencia que se representan como Actos Administrativos. En esencia, la Administración y el Arte están unidos, pero no por requisito o porque sean sinónimos, sino porque son elementos que el ser humano ha aprendido a lo largo de su historia individual y que han influido en él; además, el hombre es el elemento del que se vale la Administración para implementarse en los sistemas de producción y servicio, por ende, se puede decir: que el arte esta inmerso en la expresión y creatividad del hombre, pero no en la concepción de la Administración.

1) Ramón García - Pelayo y Gross, "Pequeño Larousse en Color"; 1972 pag. 94

2) Guzmán Valdivia, Isaac "La Ciencia de la Administración"; 1973 pag 26

II.5 ADMINISTRACIÓN VS. PROCESO ADMINISTRATIVO

Existe confusión al pretender definir a la Administración, puesto que muchas ocasiones se confunde con concepto o herramientas de los que ella se vale para funcionar adecuadamente. El caso del Proceso Administrativo no es la excepción.

Para un mejor análisis trataré de definir estos dos conceptos e intentaré diferenciarlos en relación a mis posibilidades.

Proceso Administrativo: Sistema que materializa los conceptos en normas (las cuales son reguladoras del desempeño) y mecanismos operativos (que colaboran a la conducción del esfuerzo hacia el logro de los objetivos), a través de técnicas, sistemas y procedimientos; para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, lo cual dará como resultado, la obtención de los objetivos de la entidad.

Administración: Ciencia que regula (mediante el establecimiento de normas) y conduce la actividad institucional, estableciendo sistemas lógicos de trabajo cooperativo mediante la aplicación de principios, procesos, métodos, técnicas, prácticas y conocimiento del ser humano, que son implantados en conjuntos humanos, para lograr objetivos sociales (sociedad e internos), económicos (rentabilidad) y de servicio institucional y así ofrecer los satisfactores adecuados para una sociedad.

Mientras que el Proceso Administrativo es un sistema que materializa los conceptos en normas y mecanismos operativos; la Administración es una ciencia que regula y conduce la actividad institucional. El Proceso Administrativo alcanza sus objetivos por medio de técnicas, sistemas y procedimientos, mientras que la Administración los alcanza mediante la aplicación de principios, métodos, técnicas, prácticas y conocimiento sobre el ser humano. Para facilitar el análisis, se pueden englobar estos mecanismos en el Proceso Administrativo y sus mismas herramientas. La diferencia en sus objetivos es que el Proceso Administrativo busca el mejor aprovechamiento de los recursos para la obtención de los objetivos de la entidad; mientras que en la Administración los objetivos son el logro de los objetivos sociales, económicos y de servicio institucional, mediante la oferta de satisfactores adecuados para una sociedad.

Con base en lo anterior, se puede decir: que el Proceso Administrativo es la herramienta con la que la Administración ciencia puede llegar a cubrir los objetivos que se deben de obtener; por lo cuál, pone énfasis en la práctica de la Administración y aunque esta última tiene una naturaleza pragmática, no se puede considerar una técnica social básica, como se devaluaría y limitaría, si se le considerara un sinónimo del Proceso Administrativo.

II.6 ADMINISTRACIÓN VS. CIENCIA

La Ciencia es "el conjunto de conocimientos que de forma metódica, sistemática y racional; explica, describe, predice y generaliza los fenómenos,

tanto naturales, como sociales". Otra definición es: "cuerpo de doctrina metódicamente formado y ordenado, capaz de constituir una rama particular del saber humano"(1). La ciencia se puede clasificar en: Formales, caracterizada por su abstracción o de ideas (como la Lógica y las Matemáticas) y las Factuales, que se basan en hechos; las cuales se subdividen en: Naturales, que investigan hechos que ocurren en la naturaleza (como la Física, Biología y Química) y Sociales, que investigan los hechos que ocurren en la sociedad (como la Sociología, Psicología, Antropología, etc.). También existe una clasificación de acuerdo a la Filosofía, distinguiéndolas como: Especulativas, en donde la inteligencia especula y las Prácticas, que tienen su fin en la acción.

Los niveles de la ciencia son: Descriptiva. Describe el fenómeno o hecho; Explicativa. Que se encuentra encaminada a la creación de un marco conceptual del hecho; y Predictiva. Que con base en la investigación se pueden predecir resultados, mediante la creación de nuevos conocimientos (resultados de la investigación).

En resumen y tomando en cuenta la naturaleza de la Administración, ésta se puede definir como Ciencia, (porque tiene un conjunto de conocimientos obtenidos por una forma metódica "por medio del método científico"); Sistemática (porque integra un conjunto de teorías), Racional (porque utiliza la razón intelectual, como instrumento de juicio); a la vez, es Descriptiva (porque define los fenómenos o los hechos, en cuanto a la unidad

1) Varios Autores. "Diccionario Léxico Hispano"; 1980 pag. 326

y sus componentes), Explicativa (porque busca la comprensión del marco, por el cual, se concibe el hecho) y Predictiva (porque trata de anunciar el futuro, bajando el nivel de riesgo, por medio de sus investigaciones); además que construye parte del saber humano referente a su rama de influencia. La Administración se puede considerar Factual (porque se basa en hechos físicos y tangibles) y Social (porque investiga los hechos que influyen en la sociedad y que son determinantes en el desarrollo de la organización). También se debe de considerar una ciencia Práctica (porque su propósito es encausar la acción del hombre, es decir: busca dirigir la manifestación de la conducta del ser humano). Luego entonces, la Administración se puede considerar como: Una Ciencia Factual, Social y Pragmática.

Con todos los elementos que hemos visto trataré de formar una definición de la Administración que se adapte a las necesidades de la sociedad actual.

Administración: Es una ciencia Factual, social y pragmática que regula y conduce la actividad institucional, estableciendo sistemas lógicos de trabajo cooperativo, mediante la aplicación de principios, procesos, métodos, técnicas, prácticas y conocimiento sobre el ser humano (Proceso Administrativo); que son implantados en conjuntos humanos para lograr objetivos sociales, económicos y de servicio institucional, por medio de la oferta de satisfactores adecuados a una sociedad.

III. DEFINICIÓN DE LA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

III.1 ORIGEN Y DEFINICIÓN

Desde el año cuatro mil a.C. en la civilización Egipcia hasta principios del siglo XX, la Administración se había realizado en forma empírica, solamente representándose por medio de Actos Administrativos, cuyo objetivo era el aumentar la eficiencia de la estructura formal de las organizaciones; se puede decir que éste fue un reflejo de los problemas a los que se enfrentaban las sociedades antiguas, en función a su medio ambiente. De acuerdo a nuevos problemas se buscó la forma adecuada para elevar la productividad de la naciente industria mediante la organización de la fuerza de trabajo.

Aunque la Filosofía existía como una ciencia direccionada al "conocimiento total de la naturaleza", comenzó a tomar relevancia dentro del proceso intelectual del Hombre-científico exhortando con nuevas ideas, nuevos conceptos y la factibilidad de los mismos al crecimiento de la Administración (empírica) dejando las circunstancias idóneas para el momento en que Taylor y Fayol dieron las bases para que la Administración se elevará al nivel de ciencia.

La Filosofía sistematiza la dialéctica del pensamiento limitando las interrelaciones entre: "objeto" (la empresa), "sujeto" (el científico-director) e "imagen" (la empresa vista en sus partes), otorgando el basamento para la

creación del marco conceptual teórico de la Administración; por ende, se puede decir que "la Filosofía de la Administración" nace con el modelo científico de la misma ciencia. Esta aseveración se desprende tomando en cuenta una de las funciones de la Filosofía y que se expresa en el auxilio de la ciencia, como vehículo de confirmación de la teoría de su conocimiento científico, lo cuál, coadyuva en la creación de la teoría de la ciencia.

La Filosofía de la Administración se puede definir como "el conjunto de conocimientos que establecen la concepción de la Organización y la interrelación con su medio ambiente, estos son obtenidos de una forma metódica y fundados en el estudio (observación y trabajo intelectual), mediante la comparación de hipótesis con los conocimientos acumulados anteriormente y descomponiéndolos en sus elementos, para la conformación de un marco teórico de la ciencia administrativa".

La obtención del conocimiento de la realidad de la Organización, como tal, es la meta de la Filosofía de la Administración, la que busca el menor ángulo de separación entre la dicotomía natural de la dialéctica de lo práctico (actividad) y la dialéctica de la teoría (conocimiento pasivo); por lo tanto, la comunión entre estos dos caminos bifurcados puede dar el concepto de las cosas (partes administrativas de una Organización), en su real magnitud, independientes e interrelacionadas con el ser humano, luego entonces, el hombre administrador debe de transformar las cosas en objetos para la Organización (estructura formal) y sus individuos (organización informal). Como especialista debe de someterlas por medio de la práctica, para obtener

conocimientos basados en pruebas, lo cuál, ofrece mayor información para la realización de una imagen de la Organización. La mejor concepción de una entidad dará mejoras para la misma, para el individuo que la conforma y para la sociedad mediante la creación de satisfactores.

III.2 OBJETO Y SUJETO

La dualidad del "sujeto" y el "objeto" permanecen eternamente determinadas en cualesquier estudio, indicando con precisión sus funciones particulares y los roles que adoptarán de una forma consciente o inconsciente. El conocimiento se desprende del conjunto conformado por los datos fenomenológicos, los mismos, determinan la presunta existencia de los objetos. Es presunta, porque las reacciones desprendidas del cúmulo de fenómenos, no implica la existencia real de un objeto determinado, para lo cuál se debe de enmarcar y pulverizar el fenómeno para definir "si" la acción que desprendió una reacción perceptible, se originó en un objeto real o en un objeto alterado por las condiciones naturales del medio o por condiciones contingenciales.

Lo sucesos se deben de analizar, de acuerdo la relación que el sujeto y el objeto guardan y que repercuten en la construcción previa de una imagen (modelo) por medio del pensamiento (acción esencial del trabajo humano) y que busca la determinación del "objeto" por el sujeto.

El ser humano forma ideas (modelos) en su mente, acerca de cualesquier cosa o proyecto, antes de que este sea realizado; por lo tanto, el entorno del hombre es un reflejo (una extensión) de sí mismo, hacia la búsqueda de la perfección. A esto no escapa la Administración pues adquiere el papel del "objeto" y de medio para la obtención de una mejor forma de vida.

La Filosofía de la Administración es el sistema intelectual del que se vale el hombre (sujeto), para analizar los medios de producción cuando convergen en una unidad productiva (Empresa, Organización, Institución o Asociación) sus elementos y las interrelaciones que estos guardan con su medio (objeto); luego entonces, el objeto de estudio es la organización, que es conformada por seres humanos, elementos materiales, financieros y tecnológicos; los mismos están determinados, interrelacionados, poseen interdependencia e interinfluencia con su medio ambiente (entorno). Es importante que se lleve a cabo el análisis de los factores en forma global, de macro a micro y viceversa, para visualizar la influencia recíproca que estos elementos tienen; así como, su reacción de coartación o estimulación del sistema complementario.

Para que el objeto (Organización) sea en medida de lo posible determinado, hay que concebirlo como un medio ambiente dentro de sí mismo (medio ambiente interno), ya sea empresa o país; el objeto de estudio está influido por el medio o su entorno (medio ambiente del caserío, municipio, estado, región, nación o mundial), con la especificación de estas variables se puede obtener una estandarización de los elementos que lo conforman y los que la influyen, con lo cual se puede buscar la magnitud de intervención de los mismos en y

con el objeto; así como la intervención en su desarrollo; luego entonces se tratará de obtener criterios acerca de las características particulares de las familias de factores (grupos de factores que tengan las mismas características), así como de cada factor en particular; con lo cuál, se podrán prever acciones y posibles reacciones de la Organización para su supervivencia. Con este análisis se tendrá un punto de referencia sobre el que se podrá implantar un parámetro de control de la Institución en respuesta a factores medioambientales; dicho control, colaborará en el seguimiento de los procesos de realización de los objetivos de una forma adecuada y con relación a los elementos limitantes (economía), normativos (políticos y sociales), educativos (culturales y sociales), de desarrollo (tecnológicos) y de servicio (nivel de exigencia de satisfactores en la sociedad), con los que la entidad tiene que cohabitar.

III.3 ALCANCE DE LA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

El alcance visto como la capacidad que debe de tener la "Filosofía de la Administración", se maneja en función estrecha a la evolución y preparación que tenga el sujeto (individuo que lleva a cabo la investigación filosófica) y de la ciencia (los conocimientos que se hayan desarrollado al momento de realizarla). La unión de estos dos factores se direcciona a la búsqueda de un mecanismo de mayor eficiencia, que es motivado por el deseo de mayor satisfacción de las necesidades del ser humano. Su limite es la barrera fronteriza que el hombre quiera interponer o que tenga que implantar por falta de recursos económicos, de infraestructura o al bajo desarrollo (propio del

país) de otras ciencias que brindan su apoyo a la Administración ciencia y que en su implantación, la objetivan como: Administración práctica multidisciplinaria.

La Filosofía de la Administración busca "per se": la unificación y coordinación de los datos obtenidos de los estudios científicos, de la parcela administrativa del conocimiento humano; lo cual, deposita el alcance de esta en manos del hombre, recayendo la responsabilidad totalmente en el esfuerzo creador del ser humano.

IV. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo es la técnica de que se vale la Administración ciencia para alcanzar los objetivos de la Organización en que se ha implementado.

Este fenómeno caracterizado por una serie de fases, tiene en su esencia misma, un dinamismo interactivo entre cada etapa, cada acto y cada tarea que se desprende de él. Cada una de las acciones gestadas, conducidas y controladas por el Proceso Administrativo son indisolubles entre sí.

IV.1 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

A lo largo de la historia los elementos que componen al Proceso Administrativo han cambiado en número de acuerdo al criterio del estudio que cada uno de los autores llevaba a cabo. El Proceso Administrativo tuvo un simultáneo origen con la Administración ciencia. Henri Fayol (1886) propone el Proceso Administrativo y lo compone por cinco elementos: previsión, organización, mando, coordinación y control (1). Esta fue la base en la que se sustentaron nuevos estudios que complementarían y definirían el campo de acción de cada una de las etapas.

Lyndall Urwick (1943) aporta una nueva etapa que es la "planeación", la cual es resultado de la descomposición de la aportación de Fayol en su

1) Reyes Ponce, Agustín "Administración de Empresas"; 1979 pag. 60

primera etapa del proceso iniciador. Además, nos brinda una nueva concepción acerca de esta técnica al dividirlas fundamentalmente en dos fases: mecánica y dinámica (1). Las etapas son agrupadas de acuerdo a la naturaleza que cada una de ellas tiene, siendo divididas por las aportaciones en cuanto a la objetivación de pensamientos y la implementación de los mismos y por la contribución que dichas etapas realicen en la función productiva.

Koontz y O'Donnell (1955) Proponen una división en cinco elementos: planeación, organización, integración, dirección y control (2). La aportación de estos autores estriba en incorporar la etapa de "integración", la cual se preocupa de la articulación de los elementos humanos y materiales, otorgando recursos para las necesidades que las etapas anteriores (planeación y organización) sean cubiertas y de esta manera se pueda realizar una función adecuada en la unidad productiva.

George Terry (1956) El enfoque propuesto por Terry es de los más clásicos, puesto que generalmente es aceptado que el Proceso Administrativo está compuesto esencialmente por cuatro elementos, los cuales son: planeación, organización, ejecución y control (3). La variante aportada por este autor se encuentra ubicada en la tercera etapa, a la que él llama "ejecución" en lugar de dirección; respalda esta aportación en la aseveración de que la dirección se encuentra implícita en la ejecución de las tareas.

1) Reyes Ponce, Agustín "Administración de Empresas"; 1979 pag. 58-60

2) Reyes Ponce, Agustín "Administración de Empresas"; 1979 pag. 60

3) Reyes Ponce, Agustín "Administración de Empresas"; 1979 pag. 58

Agustín Reyes Ponce (1960). El maestro Reyes Ponce retoma el modelo propuesto por Konntz y O'Donell y la realiza una modificación en su primer etapa, anexándole la función de previsión, dejando intacto al resto del proceso (1).

José Antonio Fernández Arena (1965). Realiza una concepción del Proceso Administrativo de tres fases: 1) planeación. 2) decisión (motivación, implementación y comunicación). 3) control (2). La aportación realizada por el profesor Fernández Arena radica fundamentalmente en que aunque estuvieran implícitas algunas funciones que el exalto en la segunda etapa, estas toman gran relevancia en el planteamiento y desarrollo de la función productiva de las organizaciones; la inserción de la motivación y la comunicación dentro de las fases del Proceso Administrativo coadyuva a valorar al factor humano como elemento esencial para el adecuado desempeño de la Organización.

FACTORES DE PROCESO ADMINISTRATIVO					
AUTOR		FACTORES			
HENRI FAYOL	PREVISIÓN	ORGANIZACIÓN		COORDINACIÓN	CONTROL
LYNDALL URWINCK	PREV/PLAN.	ORGANIZACIÓN		COORDINACIÓN	CONTROL
KONTZ Y O'DONNELL	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
GEORGE R. TERRY	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		EJECUCIÓN	CONTROL
AGUSTIN REYES P.	PREV/PLAN.	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
JOSÉ A. FDEZ. A.	PLANEACIÓN	DECISIÓN MOTIVACIÓN IMPLEMENTACIÓN COMUNICACIÓN			CONTROL

Fuente: José A. Fdez. Arena "El Proceso Administrativo"; Ed. Diana pag. 117.

Estos han sido a mi forma de ver los autores más importantes y los que más han influido dentro de la creación de un modelo ideal de lo que es el

1) Fernández Arena, José A. "Fundamentos de Administración"; Pag. 369

2) Fernández Arena, José A. "El Proceso Administrativo"; 1991 Pag 117.

Proceso Administrativo. Existen factores que se repiten dentro de las aportaciones y otros que se han anexado como respuesta de la búsqueda de la definición de las funciones y la especificación de la aportación de las mismas.

Es preciso un recorrido por las etapas para identificar las funciones que cada una de ellas lleva a cabo. Para esto se tomará como base un modelo de seis etapas, que puede ser representativo de un Proceso Administrativo ideal.

1. Previsión. Es un sistema de técnicas que busca la determinación de condiciones futuras a las que la empresa tendrá que enfrentar, su fin es obtenido mediante la investigación técnica y la valoración de elementos que conforman el medio ambiente y se determinan los cursos de acción posiblemente adecuados a la circunstancias, esto permitirá realizar de una mejor manera los objetivos de la organización.

En si misma esta etapa, colabora con el planteamiento del problema que el medio ambiente impone a la Organización social, lo cual tendrá una magnitud en función directa a la capacidad de la entidad en su adaptación a su entorno; mediante este análisis se pueden crear diferentes escenarios que tengan para su realización cursos opcionales de acción particulares.

2. Planeación. Es un sistema que determina el curso concreto de acción, de las prioridades de una Organización, escogidas dentro de un abanico de alternativas. Se establecen objetivos generales y metas particulares, determinándolas en tiempos precisos, conformando estos: el horizonte al que se deben de orientar los esfuerzos; mediante ella se ordenan las

operaciones de una forma secuencial y se determinan los recursos para que se puedan llevar a cabo, a la vez que se precisan las responsabilidades del factor humano con relación a la intervención que se tenga en el proceso. En esta etapa se hace incalculable el valor de la información obtenida como la retroalimentación que el control aporta acerca del sistema de procedimientos y técnicas usadas dentro de la unidad productiva lo que refleja y determina el nivel de eficiencia con que estos se están empleando, dando la oportunidad de que se puedan hacer modificaciones específicas y se encaminen a la búsqueda del perfeccionamiento basado en un conocimiento real y vigente de la problemática que se vive dentro de la organización.

La planeación involucra un desarrollo mediante un análisis y un proceso que determinan los cursos de acción más apropiados a las demandas cambiantes del medio ambiente y a las condiciones que influyen directamente a la empresa sean internas o externas. Es el sistema intermediario que pretende el mejoramiento de insumos, es decir: la maximización de los recursos que nutren a la empresa y de los factores que se busca que formen parte de las rutas que direccionarán la obtención de los objetivos organizacionales, individuales y sociales, conformando en su conjunto una amalgama de objetivos interdependientes.

La importancia de la planeación se constituye por la ambigüedad que de ella se pudiese desprender reduciendo el nivel de conflictos entre los recursos. Otro punto de aportación hacia la reducción de la incertidumbre

dentro de la Organización lo incorpora con el planteamiento de políticas, lineamientos de autoridad y responsabilidades, colabora con la función administrativa por medio de su contribución a la ejecución y el planteamiento de controles, los cuales aportarán un listado de estándares, metas, procedimientos y presupuestos a los que se les tendrá que dar un seguimiento.

3. Organización. Es un sistema técnico por el cual se establece la estructuración de las relaciones que deben de existir en la estructura funcional, teniendo como elementos para armonizar: los niveles jerárquicos (fijación de autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada nivel), funciones (la determinación de tareas particulares que conforman a las actividades especializadas, que coadyuvan al logro del objetivo general) y la obligaciones (determinando los deberes en forma concreta para cada una de las unidades laborales).

La armonización antes mencionada debe de extenderse hacia la totalidad de los elementos que conforman a la empresa, de esta manera, se tiene que encontrar el justo punto medio entre la relación de actividades y materiales utilizados en las mismas, para la obtención de la eficiencia máxima de estos dos elementos. De esta manera se deben de realizar los objetivos y metas señaladas en la fase anterior.

4. Integración. Es el sistema de procedimientos mediante el cual se pretenden reunir los elementos de la entidad (materiales y humanos) y

que fueron determinados en las fases anteriores. Se lleva a cabo en ella: la búsqueda, la selección, el mantenimiento y la unificación de los elementos en el "todo" que es la empresa.

La integración se refiere a dos factores esencialmente: la integración de insumos materiales y la integración del factor humano, llevando en cada uno de estos dos procesos, procedimientos de acuerdo a la naturaleza de los mismos. La integración de insumos materiales se realiza por medio de la adquisición y el mantenimiento de los elementos materiales y es responsabilidad en el mayor de los casos del Departamento de Compras y Abastecimiento y del Departamento de Mantenimiento. La integración del factor humano se fundamenta en el procedimiento de selección de los trabajadores de una Organización (convocatoria, selección, contratación, inducción y desarrollo) no importando el nivel que se pretenda cubrir, siendo esto responsabilidad de la Administración de Recursos Humanos. Este factor es el más importante dentro de la Institución, es por tal motivo, que se debe enfatizar su adecuado desempeño y las investigaciones más amplias dentro de cada una de las empresas, puesto que estas son el reflejo de la sociedad y una extensión del orden al interior de la empresa.

Es responsabilidad de la integración el fomento de las relaciones interpersonales entre los trabajadores, basadas en amplios canales de comunicación y la excitación hacia la creación de grupos informales. La integración y la comunicación pueden exaltar el uso adecuado de procedimientos, sistemas e instrumentos que comprendan el

adiestramiento, la capacitación técnica, la instrucción general y colectiva; lo cual otorgará un trabajo más satisfactorio, mismo que contribuirá con un mejor desempeño para el logro de los objetivos y una mayor eficiencia.

5. Dirección. Es el sistema de técnicas motivacionales, mediante el cual se impulsa, se coordina y se controlan las actividades de una forma efectiva y que satisfagan los objetivos planteados. Esta influencia se direcciona a cada uno de los individuos que forman parte de la plantilla productiva y administrativa de la unidad productiva, los comportamientos sobre los que se inducirá o guiará deben de ser coherentes a las prescripciones del rol o puesto que cada individuo desempeñe, buscando de esta manera la contribución máxima de cada elemento.

La dirección pretende mejorar los insumos, tanto humanos como materiales, con que cada una de las Organizaciones cuenta, es la esencia de la Administración.

Para que la dirección sea eficaz se necesitan combinar elementos y acciones, tanto externos como internos de la empresa, se necesita apoyar el conocimiento concreto de la realidad de los grupos e individuos, equilibrar la motivación y las obligaciones de los empleados o subordinados. Para una mejor obtención de resultados se tienen que manejar y conocer las necesidades de los elementos humanos, así como los incentivos que se les puedan otorgar para la satisfacción de las

mismas; además, se debe de tomar en cuenta a los elementos que influyen en la satisfacción e insatisfacción de los trabajadores.

Para que se puedan amalgamar estos conocimientos se debe de estar en contacto directo con la realidad histórica-cultural del grupo que se ha de guiar y su naturaleza.

Los elementos que comprenden a la dirección son: 1) Autoridad Formal (que en sí mismo, es el poder institucionalizado). La autoridad se refiere al mando otorgado inherentemente a un puesto desempeñado; la Administración posee un principio de autoridad que marca que esta se debe de delegar y ejercer. 2) La Comunicación. Que es un proceso dinámico que da como resultado una acción determinada, siendo la reacción a la información emitida y que conforma una vía de orientación, un elemento de coordinación o una fuente de aclaración de dudas acerca de especificidades en el trabajo o en la tarea encomendada. 3) La Supervisión. Comprende el seguimiento que se dan a las actividades, mediante esta se deben de comparar las acciones que se están desempeñando con las que se habían planteado y mandado.

6. Control. Es un sistema de técnicas que mide y corrige el desempeño de las actividades por medio de su comparación con los planes y estándares que sirven de parámetro objetivo de las acciones particulares. Se vale del conocimiento de la estructura organizacional para determinar: el área responsable del origen de la desviación de los planes. El objetivo

principal del control es el aseguramiento de que todos los objetivos y los planes que han sido diseñados para alcanzar a dichas metas se lleven a cabo de una forma adecuada y de no ser así, se planteen planes coyunturales que ofrezcan una corrección a los malfuncionamientos.

La etapa de control se puede dividir en dos fases de acuerdo al tiempo en que se implante. El control que se cimienta en datos históricos y que es por naturaleza correctivo y que se encarga de diagnosticar los procesos conductuales que han causado desviaciones y que no implica con su implantación ningún castigo. El control anticipatorio o el control que se enfoca al futuro preventivo, norma las conductas de las personas que tienen responsabilidades sobre sus acciones involucradas, por ende, construye un sistema integral que servirá como directriz en el desempeño de las actividades o tareas.

En sí mismo, el control es un sistema mediador que se propone restaurar la estructura, procedimientos y conductas para un mejor aprovechamiento de los insumos hacia la búsqueda de la mayor eficiencia. El control comprende diferentes etapas, siendo las más comunes: el establecimiento de normas y estándares, lo cuales servirán de base para la comparación entre resultados obtenidos en las tareas. Estos estándares definirán estimaciones en volumen, calidad, tiempo, costo o intensidad que vayan de acuerdo y en función con la capacidad humana, financiera, económica y tecnológica de la Organización, aportando a la vez información para establecer parámetros de desviación dentro de los rubros anteriores. La

calidad de los productos que realice una empresa siempre tendrán una relación estrecha con los sistemas de control que estén implantados en dicha entidad, por lo tanto, el control debe de ser estricto en cuanto a la etapa dinámica, es decir: que en las funciones de la Organización que comprenden la producción de satisfactores para la sociedad, los sistemas de control deben seguirse de una forma rigurosa, tomando en cuenta los costos de las actividades, el tiempo que en ellas se invierte, además de un rígido control presupuestal.

Para que la operación de los controles sea adecuada a las necesidades de la empresa se debe de tomar en cuenta la naturaleza de función controlada y por ende, la naturaleza y capacidad del mismo control, lo que determinará los instrumentos de los que se tiene que valer el control para mensurar y para la comparación de los resultados con los objetivos planteados originalmente. Al referirme de la rigidez de los controles, quiero hacer patente que estos servirán como un camino y las metas para las funciones, no por esto debe de ser inflexibles, al contrario los controles debe de poseer una flexibilidad en su operación, dicha maleabilidad debe de ir en función de los sucesos que influyen en cada Organismo productivo y en función a su entorno, por lo tanto, la sensibilidad que es requerida en estos instrumentos debe de tener un "bajo" umbral de percepción, lo que facilitará la rápida corrección de desviaciones, la determinación de la magnitud de las mismas y la interdependencia de los elementos que influyeron en su origen.

La interpretación de los resultados es la parte fundamental del sistema pues a ella llega el cúmulo de información que se debe de desmenuzar, depurar y analizar. Los datos que allí convergen se utilizarán en la determinación de las consecuencias que traen consigo las desviaciones, en el perfeccionamiento del sistema implantado y en una fuente de información que retroalimente la planeación general y específica de la Organización. Esta fuente debe de desprender datos que sean oportunos (en cuanto a la influencia que estos tengan en el tiempo), confiables (por la exactitud de la información que permita fundamentar en ella la hipótesis de trabajo y los nuevos planes), completos (que englobe la problemática que causó el malfuncionamiento) y la participación que los colaboradores han tenido en la desviación y las aportaciones hacia la solución de la misma.

De esta forma podemos observar al Proceso Administrativo como un conjunto de etapas y en cada una de ellas se enfatiza la práctica de la Administración; siendo por su colaboración la técnica que refleja el pragmatismo administrativo. Dentro de cada una de sus factores (etapas) existe una interrelación con las demás etapas, además es evidente que dentro de cada etapa coexiste el mismo Proceso Administrativo, siendo cada una de ellas parte y poseedora de las fases mecánica y dinámica.

IV.2 DEFINICIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como se ha mencionado anteriormente el Proceso Administrativo es "un sistema que materializa los conceptos en normas que regulan el desempeño y

mecanismos que coadyuvan a la conducción del esfuerzo hacia el logro de objetivos; todo esto a través de técnicas, sistemas y procedimientos, para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, lo cuál, dará como resultado la obtención de los objetivos de la entidad".

El Proceso Administrativo no es un fin en él mismo, sino es la técnica de que se vale la Administración ciencia para realizar las funciones y obtener los objetivos institucionales. La concepción del Proceso Administrativo es objetiva por medio del método científico y engloba técnicas, instrumentos, principios, etc. que forman parte del conocimiento que da razón de ser a la Administración ciencia.

IV.3 ESENCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo tienen una naturaleza dinámica de fácil y necesaria adaptación a los cambios del medio ambiente; se tomaría difícil la comprensión de la aplicación de la ciencia de la Administración sin la técnica del Proceso Administrativo. La función primordial de esta técnica es la objetivación de los conocimientos, reglas, instrumentos y herramientas, direccionados hacia la obtención de los objetivos de la Administración.

Su importancia estriba en su carácter de división e independización de los conocimientos e instrumentos del ser humano y los plasma en su Organización social-productiva, poniendo énfasis en la práctica y el ejercicio de la

Administración y su naturaleza coordinadora de los insumos que nutren a la entidad.

Las etapas que anteriormente describí (previsión, planeación, organización integración, dirección y control) fueron aplicadas particularmente con el fin de hacer notar que entre ellas existe una afinidad en su naturaleza y que en la práctica las funciones que en cada una de ellas se desarrollan son tareas alternas y dependientes, es por tal razón, que los factores del Proceso Administrativo se pueden simplificar y asociar de acuerdo a la afinidad de las funciones que ellos desempeñan.

Tales factores se pueden agrupar de la siguiente manera:

1. Normativos de Planeación.	- Previsión - Planeación - Organización
2. Dinámica de Dirección.	- Integración - Dirección (ejecución, motivación, coordinación y comunicación)
3. Seguimiento e información de Control.	- Control (retroalimentación)

Estas divisiones enfatizan de cierta manera la intervención que cada etapa ejerce dentro de la realización de las funciones y su eficiencia, dándoles el carácter de estático a la planeación; de dinámica y adaptable a las circunstancias a la dirección y de seguimiento comparativo y generadora de información al control.

IV.4 NECESIDAD DE LA IMPLANTACIÓN DE UN PROCESO
ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO DE LAS
ORGANIZACIONES MEXICANAS.

Las Organizaciones productivas en México se encuentran inmersas dentro de una problemática que no las hace contemporáneas con las del resto del mundo, puesto que además, hoy en día no cuentan con apoyos reales sobre los que puedan sustentar su crecimiento y la contribución a su desarrollo por parte del gobierno federal. Existe dentro de ellas problemas en sus cimientos que las hace endebles y las transforma en plantas productivas inermes ante la competencia extranjera que comienza a apoderarse de los mercados nacionales.

Es palpable en nuestro tiempo que las entidades tienen una precaria vida, que la combinación de factores externos e internos las ha inhabilitado hasta llegar al punto crucial en que una decisión mal tomada pueda hacerlas quebrar, dejando con esto nichos del mercado listos para poder ser ocupados por otras empresas, contribuir con el desempleo y el crecimiento de la económica informal con una dotación de exempleados a esta nueva actividad.

"INDUSTRIA MANUFACTURERA MEXICANA "	
TAMAÑO	NUMERO
MICROEMPRESAS	77.000
PEQUEÑAS EMPRESAS	18.000
MEDIANAS EMPRESAS	3.000
GRANDES EMPRESAS	2.000
TOTAL	100.000

* Datos aproximados en 1990

Desde este punto de vista, la situación del entorno de la planta productiva mexicana se vislumbra muy nebuloso,

a la vez que podemos considerar un dato aproximado que a 1990 el Lic. José A. Fernández Arena enfatiza que el 95% de las empresas que conforman la planta productiva nacional son micro y pequeñas empresas, es decir: que el 95% de las Entidades son Organizaciones débiles y que se pueden resquebrajar con facilidad, puesto que no cuentan con la liquidez necesaria para mantener sus operaciones en circunstancias críticas y su acceso a créditos preferenciales es difícil, por ende, no tienen un financiamiento adecuado para hacer frente a la férrea competencia en que estamos metidos.

CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA MEXICANA			
RÉGIMEN JURÍDICO			
TAMAÑO	FAMILIAR	S.A.	OTRAS
MICROEMPRESAS	42%	55%	3%
PEQUEÑAS EMPRESAS	8%	89%	3%
MEDIANAS EMPRESAS	1%	97%	2%
GRANDES EMPRESAS	2%	96%	2%

Encuesta de la Ind. med. y peq. y el INEGI, México 1985

Fuente: José A. Fdez Arena "El Proceso Administrativo"; Ed. Diana Pags. 129, 131.

CLASIFICACIÓN POR PERSONAL EMPLEADO Y VENTAS ANUALES		
TAMAÑO	NO. DE PERSONAL	VENTAS EN MLL
MICROEMPRESAS	HASTA 15	HASTA 400
PEQUEÑAS EMPRESAS	HASTA 100	HASTA 4,000
MEDIANAS EMPRESAS	HASTA 250	HASTA 7,300
GRANDES EMPRESAS	DESDE 251	DESDE 7,301
Las dimensiones en cuanto a los recursos utilizados o disponibles permiten establecer cuatro categorías de empresas:		
Micro: Taller familiar de índole artesanal, con énfasis en servicios.		
Pequeña: Iniciativa modesta con una supervivencia precaria.		
Mediana: Esfuerzo más sólido, con productos y servicios diferenciados y con prestigio y calidad.		
Grande: Líderes en sus campos de actividad con productos y servicios a niveles internacionales.		

Diario Oficial de la Federación (18 de mayo de 1990).

Fuente: José A. Fdez Arena "El Proceso Administrativo" Ed. Diana Pag. 30.

Es importante determinar el origen medular de la problemática de las entidades haciendo a un

lado los problemas externos que no están en nuestras manos solucionarlos directamente a corto plazo, lo que si se puede hacer directamente es identificar el meollo que desprende una mayor dificultad en las empresas que comprenden a este porcentaje de la industria.

El origen de los malfuncionamientos que tapizan a estas Organizaciones es la falta de una administración adecuada y la falta de un conocimiento preciso de lo que es el Proceso Administrativo y sus bondades. Esta falta de información se debe a que estas Organizaciones son en su mayoría talleres familiares y empresas de iniciativa modesta, no contando con la información especializada de la parcela del conocimiento que se refiere a la Administración. La realización de sus funciones y producción son caracterizadas por el uso del acto administrativo como un sustituto de esta ciencia, agravando esta situación lastrante viene la influencia del factor económico, puesto que su precaria supervivencia los imposibilita a poder contratar a una persona especializada en este ramo.

El ideal para estas entidades sería el tener personas adecuadas manejando el rumbo de su empresa, pero en el mayor de los casos no es

PROBLEMÁTICA ADMINISTRATIVA DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN FUNCIÓN A LA UTILIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO				
FACTORES	INDUSTRIA POR TAMAÑO			
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
OBJETIVOS ORG.				
DEFINICIÓN	IMPRECISOS	IMPRECISOS	EN PROCESO	PRECISOS
CUMPLIMIENTO	OCASIONALES	PRECARIOS	ASCENDENTE	SISTEMÁTICO
ESTRUCTURA				
ORGANIZACIÓN	FAMILIAR	INDEFINIDA	DEFINIDA	EVOLUTIVA
INTEGRACIÓN	PRECARIA	INSUFICIENTE	SUFICIENTE	DINÁMICA
RECURSOS				
HUMANOS	INSUFICIENTES	INCOMPLETOS	CAPACITADOS	PROFESIONALES
MATERIALES	PRECARIOS	INSUFICIENTES	CRECIENTES	SUFICIENTES
TECNICOS	NULOS	ESCASOS	DE COPIAS	DE PUNTA
PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL				
PLANEACIÓN	ESCASA	OCASIONAL	CONSTANTE	OBLIGADA
DECISIÓN	PERSONAL	PERSONAL	GRUPAL	COLEGIADA
MOTIVACIÓN	PERSONAL	PERSONAL	GRUPAL	GENERAL
COMUNICACIÓN	IMPÉRFECTA	PRECISA	PRECISA	AMPLIA
CONTROL	ESCASO	OCASIONAL	CONSTANTE	OBLIGADO
ESTILO ADMINISTRATIVO				
	ANÁRQUICO	AUTOCRÁTICO	AUTOCRÁTICO	TECNÓCRATA
	AUTOCRÁTICO	TECNÓCRATA	TECNÓCRATA	DEMOCRÁTICO
			DEMOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO

Fuente: José A. Fdez. Arena "El Proceso Administrativo"; Ed. Diana Pag. 132.

factible (por desconfianza o por falta de recursos económicos). Lo que de alguna forma podría sustituir dicha alternativa en este momento, sería el minimizar las diferencias que existen en la concepción del Proceso Administrativo y su implantación, combinada con la sustitución o adecuación de la maquinaria que utilizan y que limita su potencial de producción.

El Proceso Administrativo adquiere una importancia sin antecedentes para la supervivencia de estas asociaciones, que hoy en día tienen una preponderancia en la economía mexicana, es importante que los empresarios conozcan los instrumentos y herramientas de los que dicha técnica se vale para

direccionarse hacia un mejor funcionamiento en sus unidades productivas, para alcanzar un mejor y más alto nivel de productividad y de calidad, con lo cual se podrá obtener una mejor posición para hacer frente a la competencia.

IV.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA DE LA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

EL PROCESO ADMINISTRATIVO								
SITUACIÓN COMPARATIVA EN OCHO PAISES								
PROCESO ADMINISTRATIVO	PAISES							
	MÉXICO	JAPÓN	E.U.A.	ALEMANIA	FRANCIA	INGLATERRA	BRAZIL	RUSIA
PLANEACIÓN								
DEFINICIÓN	M	C	C	C	C	C	M	C
ANÁLISIS	M	C	C	C	C	C	M	C
CONSULTA	E	C	C	C	C	C	E	M
PLANTEAMIENTO	M	C	C	C	C	C	M	M
IMPLEMENTACIÓN								
DECISIONES RUTINARIAS	C	M	M	M	M	M	C	C
INNOVACIÓN	E	C	C	C	M	M	E	E
MOTIVACIÓN PERSONAL	M	C	C	C	C	C	M	E
MOTIVACIÓN SOCIAL	E	C	M	C	C	M	E	M
ORDENES	C	C	C	C	C	C	C	C
SUGERENCIAS Y QUEJAS	E	C	C	C	C	C	E	E
CONTROL								
SUPERVISIÓN	E	C	C	C	M	C	E	M
AUDITORÍA	M	M	C	M	M	C	M	M
EXCEPCIÓN	E	C	C	M	E	M	E	E
AUTOMÁTICO	E	C	C	M	M	M	E	E
AUTOEVALUACIÓN	E	C	C	C	M	C	E	E
EVALUACIÓN	E	C	C	C	M	M	E	E

E/ESCASO M/MEDIO C/COMUN

Fuente: José A. Fdez. Arena "El Proceso Administrativo"; Ed. Diana Pag. 253.

Resulta extraño aseverar "que el Proceso Administrativo sea una herramienta para la Auditoria Administrativa", siendo que se desprende y es una técnica de la que un subsistema de este proceso se vale para llevar de mejor forma sus actividades, siendo parte y apoyo del control. Para tratar de disipar esta duda hay que estar conscientes que para la aplicación de una Auditoria Administrativa es preciso

llevar a cabo las etapas básicas del Proceso Administrativo, puesto que un programa de auditoría necesita una previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Al ser el Proceso Administrativo la columna vertebral en la que se sustenta la Administración, a la vez se convierte en la herramienta por la que los instrumentos que se usan en la etapa de práctica administrativa se puedan objetivar hacia la estructura organizacional y sus partes, es decir: que el Proceso Administrativo es el mediador entre la conceptualización de cualesquier problema, modificación (mejora) y la implementación de planes que pretendan cubrir sus requerimientos.

La Auditoría Administrativa es según José A. Fernández Arena, "la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación de los integrantes de la institución" (1). Es en esencia, una investigación que busca las causas de los efectos que son evidentes en el funcionamiento de la Organización, los cuales pueden ser negativos o positivos; como cualquier investigación debe de cumplir con requisitos de objetividad (ausencia de prejuicios personales), metódica (que se debe de realizar por medio de un proceso o un método) y completa (debe de ser un estudio global que cubra y analice los posibles elementos que influyan en las funciones o tareas investigadas). El fin que persigue es la evaluación de la eficiencia por medio de la determinación del nivel operacional de aciertos o

1) Fernández Arena, José A. "Auditoría Administrativa"; Pag. 14

desaciertos; además de puntualizar las tareas en que se tenga una menor respuesta o mayor influencia de los factores que coarten su desarrollo.

Aunque la Auditoría Administrativa es un instrumento del que se vale propiamente el control, la interrelación entre la Auditoría y el Proceso Administrativo se hace sumamente estrecha, puesto que el Proceso Administrativo es la técnica que le da origen al contemplarla como “la captadora de un conocimiento integral de la Organización, en relación a la aplicación de sus recursos, objetivo, planes, métodos, sistemas de operación y controles”. El siguiente paso es cuando el Proceso Administrativo se convierte en el instrumento por el que se implanta la Auditoría Administrativa y en otros casos según el alcance que se le haya dado como meta a esta revisión, el Proceso Administrativo puede convertirse en el objeto del estudio.

Al comenzar la investigación administrativa (auditoría), esta se independiza del Proceso Administrativo organizacional y nace un nuevo proceso alterno con las mismas raíces naturales. La Auditoría Administrativa tienen la facultad de controlar, corregir y descomponer al Proceso Administrativo que le dió origen.

Se puede decir que la Administración y el Proceso Administrativo tienen implícitos dentro de sus principios a la Auditoría Administrativa. La Administración debe de ver a la Auditoría Administrativa desde un punto de vista integral, donde esta forme parte de la misma operación, el planteamiento

de objetivos, políticas, estrategias, estructuras, interrelaciones departamentales, comunicación, dirección, motivación y sistemas de control; los que deberán de tener controles precisos, adecuados, flexibles, mismos que deberán de tener un seguimiento y modificaciones periódicas.

V. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Siempre las empresas han tendido al perfeccionamiento de las actividades que ayuden a la mejor obtención de sus finalidades; hoy en día, esta búsqueda se hace cada vez más necesaria y va dirigida hacia el la obtención de la competitividad. Por lo tanto la Administración, el Proceso Administrativo y la Auditoria Administrativa deben de servir a la empresa en el encausamiento de su potencial (en función directa a la capacidad de sus recursos) hacia el propósito de alcanzar los objetivos proyectados, los beneficios que de ellos se desprenden y superarlos en cada planeación y en cada funcionamiento.

V.1 DEFINICIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

William P. Leonard el precursor de esta técnica la define como "un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales" (1). Para José A. Fernández Arena la Auditoria Administrativa es: "La revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución" (2).

1) Leonard, William P "Auditoria Administrativa"; pag. 45

2) Fernández Arena, José A. "Auditoria Administrativa"; Pag. 14

Grabinsky y Klein (para el Banco de México) aportan un método que pretende evaluar a la industria en cuanto a los diferentes factores que determinan a los productos que se desprenden de ella, de la producción que interviene en ellos y en la productividad desarrollada en sus instalaciones. Por lo tanto, fórmula un Análisis Factorial de la industria, que es definido como "un análisis de la potencialidad de la productividad" (1), mediante el cual se trata de incrementar la eficiencia de la operación de una empresa o una rama industrial. Este método contribuye con la Auditoría Administrativa, puesto que aporta un listado de factores que intervienen en el desempeño de una Organización. Así también, pretende optimizar el empleo de la fuerza de trabajo, los medios de producción y el abastecimiento necesario para los procesos internos de una entidad.

El objetivo de la Auditoría Administrativa y que está implícito en las definiciones anteriores es la evaluación el fundamento de la Administración, descubriendo y puntualizando las irregularidades y aciertos en el área examinada. Sirve como apoyo a los niveles de supervisión para que estos puedan alcanzar una administración más efectiva al estos conocer sus deficiencias particulares y plantear mejores métodos, mejores formas de control, operaciones más eficaces y el mejor uso de los recursos físicos y humanos; por ello después de haber realizado una Auditoría Administrativa, la responsabilidad de la transformación de la unidad laboral se centra en las personas que tienen la autoridad lineal para la ejecución de las mejoras.

1) Grabinsky, Nathan y Klein, Alfred W. "Análisis Factorial"; pag. 13

La Auditoría Administrativa es un análisis específico que puede estar encaminado o dirigido a una unidad laboral o a la totalidad de las funciones de una Organización, es decir: que esta investigación se puede implantar de lo general a lo particular o viceversa para determinar el grado de eficiencia de una función específica o de la entidad. La ductilidad de esta técnica ayuda a la implantación de las recomendaciones por medio del Proceso Administrativo que lleva a cabo la institución, los niveles jerárquicos o a las áreas funcionales que conforman a la empresa y la interrelación que estos puedan tener con factores del medio ambiente, siendo estos últimos determinantes en la limitación o el impulso de un mejor desempeño de las funciones organizacionales. La forma más adecuada y con mayor probabilidad para mejores resultados es el análisis en forma de matriz tridimensional en donde se observen: la interrelación e interdependencia de los factores procesales (Proceso Administrativo), funcional (áreas funcionales) y el analítico (puesto y niveles jerárquicos); así como su interacción de dichos factores con su medio ambiente. Los elementos en los que hay que poner más retroalimentación son: los planes, objetivos, estructura organizacional, políticas, prácticas, sistemas, procedimientos, métodos de control, formas de operación, recursos materiales y humanos, puesto que los conforman un grupo de factores que tienen una naturaleza dinámica, por ende, deben de ser cambiantes y adecuados a la realidad de la Organización.

V.2 MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Existen diferentes métodos con los que se puede realizar la Auditoría Administrativa de acuerdo a los autores, representando a su vez, variaciones

en cuanto a los factores que se deben de evaluar, siendo esto una representación de las funciones que para cada autor tienen prioridad en el funcionamiento de las entidades; obteniendo datos de naturaleza cualitativa y transformándolos en datos cuantitativos para su análisis.

V.2.1 Método de William P. Leonard

El proceso que aporta su precursor consta de cuatro etapas, siendo estas:

1. Examen. En esta etapa se trata de obtener el mayor número de datos posibles para determinar un "modelo" de la forma en que están constituidas las operaciones de las diferentes áreas de la Organización, se basa lógicamente en la observación como medio de adquisición de información de las funciones y en la comparación de las mismas con los planes preestablecidos en documentos básicos de la empresa, como: estados financieros, manuales de organización, actas de consejo e informes departamentales. También se determinarán las áreas a revisar, determinando el alcance de la Auditoría dentro de la entidad, dando una posibilidad o un conjunto de estas: una o mas funciones específicas, departamento o grupo de departamentos, división o grupo de divisiones o la empresa como un todo; así también se determinan los detalles a estudiar dentro de las áreas como los planes, objetivos, estructura organizacional, políticas, sistemas procedimientos, métodos de control, recursos humanos y físicos, normas de ejecución y la medición de los resultados.

2. Evaluación. Ya una vez adquirida la información se persigue el análisis de la misma de una forma analítica y reflexiva, mediante un proceso en el que se mensuran los factores con relación al panorama económico, adecuación de la estructura de la empresa, el cumplimiento de los objetivos y las políticas, la exactitud y confiabilidad de los controles, métodos adecuados de protección, las causas de variaciones, la utilización adecuada de la mano de obra y el equipo, y los métodos de operación verbal. También se deben de descomponer las funciones en su mínima expresión, para obtener un mejor conocimiento de las mismas, estudiando sus elementos, determinando sus finalidades y relaciones, buscando sus deficiencias, creando un diagnóstico detallado de las circunstancias de las funciones, hacer un balance analítico, comprobando su eficiencia, indagando sus problemas, precisando soluciones, determinando sus alternativas y elaborando métodos de mejoramiento. La profundidad de la investigación y el análisis siempre ira en función con las necesidades de la entidad, pero indefectiblemente siempre se debe de partir de un mínimo para que de esta se pueda surgir una opinión válida y real.

3. Presentación. Se constituye por los resultados arrojados por la investigación, el análisis de los mismos, la discusión verbal de los aspectos más importantes. Este informe debe ser escrito y dirigido a la dirección de la institución, anexando recomendaciones adecuadas y factibles que permitan a la empresa llegar en un tiempo menor a la acción correctiva.

4. **Vigilancia.** Comprende el seguimiento que se debe llevar a cabo para que las correcciones desprendan mejores resultados, concentrándose en la revisión de las instalaciones, ayuda para el diseño de nuevas formas y procedimientos, la complementación de cualquier aspecto o función inconclusa y el control de la aplicación de los mismos.

V.2.2 Análisis Factorial del Banco de México

Es un instrumento de sistematización sin ser un procedimiento científico. Su principal aportación es el haber establecido factores a investigar y evaluar dentro de una Organización, aunque estos no hayan sido descompuestos en sus elementos.

Los factores de operación en los cuales se basa el Análisis Factorial son:

1. **Medio Ambiente.** Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa. Ante estas influencias se debe de mantener informada a la organización sobre los cambios que ocurren en el exterior, para tratar de orientar a la entidad hacia el logro de sus metas, además se debe de informar al exterior acerca de las actividades de la institución.
2. **Políticas y Dirección (Administración General).** Orientación y el manejo de la empresa mediante la dirección y la vigilancia de sus

actividades. Se deben de fijar en la empresa los objetivos razonables y se debe de alimentarlos de los medios necesarios para alcanzarlos de una forma adecuada y económica.

3. **Productos y Procesos.** Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos utilizados en la fabricación de los mismos.

4. **Financiamiento.** Manejo de los aspectos monetarios, para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones de la empresa.

5. **Medios de Producción.** Los bienes inmuebles, equipo, maquinaria, herramientas e instalaciones que permiten efectuar sus operaciones a la organización de una forma eficiente.

6. **Fuerza de Trabajo.** Personal ocupado por la empresa y que trata de alcanzar la optima productividad en el desempeño de sus labores.

7. **Suministros.** Corriente continua de materias primas, materiales auxiliares y servicios de calidad a precios convenientes.

8. **Actividad Productora.** Operaciones de producción que transforman a los materiales en productos comercializables, este proceso debe de realizarse de una forma eficiente y económica.

9. Mercadeo. Flujo de productos de la empresa al mercado, orientado al manejo de la venta y la distribución de los productos que deben de beneficiar tanto a la empresa como a los consumidores.

10. Contabilidad y Estadística. Registro e información particularmente financiera y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de las operaciones.

El programa que aporta el Análisis Factorial acerca de la investigación que se debe de llevar a cabo, consta de cinco etapas:

Etapa I. Planear la investigación. En esta etapa se debe de definir la materia de objeto de la investigación, el propósito final de la investigación será determinado en función al tiempo disponible para la misma, planteando las fases y el volumen del trabajo que conforma a los medios de investigación e información y la factibilidad de estos para obtenerlos.

Etapa II. Analizar el Tema. Se descompone el objeto de la investigación y su operación de acuerdo a los factores que influyen en su creación y operación en las funciones que integra a cada factor. Se debe de determinar la información mínima necesaria requerida para un adecuado análisis, se recopila la información, se verifica y se controla para que esta esté completa.

Etapa III. Examinar a cada factor de acuerdo a un programa. Se debe de checa si la operación de los factores concuerda con el grado de operación de las funciones registrando las tendencias y la evolución que se obtienen en

estos campos. Se deben de puntualizar los elementos del factor que intervienen en la estimulación de la operación y los que ejercen limitación para la misma; además se deben de plantear los objetivos que se deberán obtener en cada factor y los medios de que se dispone para alcanzarlos.

Etapa IV. Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones. En esta etapa se deben de determinar: la capacidad óptima de acuerdo a los objetivos de la operación, se debe de mensurar la ejecución real de la Organización y los factores limitantes en la operación; se deben de analizar los factores que tengan mayor influencia en el desempeño de la entidad, así como también se deben de plantear los objetivos a lograr en función de los medios disponibles.

Etapa V. Presentar el Diagnóstico. Se deben de señalar claramente los hallazgos y el diagnóstico obtenido entre los investigadores y las personas responsables de la ejecución. Se debe de exponer el desarrollo de la investigación, dejando claridad en los datos obtenidos, así como el procedimiento de cada una de las etapas. Se deben de estimular las decisiones de las personas responsables en el nivel adecuado y con la autoridad suficiente; todo esto estará respaldando la presentación del informe, que a su vez, deberá estar apoyada por documentos que concentren la información obtenida en la investigación.

Este enfoque pone de relieve todas las funciones que integran a una Organización y que se deben cumplir en un grado necesario para que

contribuyan de una forma adecuada y específica al alcance de los objetivos institucionales. Deben de guardar un equilibrio en relación a su peso o importancia dentro el proceso organizacional; si este peso tiene variaciones aún ya planteado, existirá un desequilibrio que fomentará la aparición de funciones limitantes dentro de la empresa, lo que repercutirá en la entidad en función directa al grado de sensibilidad de la misma y que es representada en la Ley de Mínimo de Liebig.

V.2.3 Método del American Institute of Management.

La aportación principal de este Instituto se establece en la separación de los factores que se deben de analizar en las instituciones, de acuerdo a su rubro, por lo cual se dividen en:

1. Empresa de Tipo Religioso. Los factores a estudiar son: 1) Función social. 2) Estructura Formal. 3)Crecimiento de sus instalaciones. 4) Análisis de membresía. 5) Programa de desarrollo. 6)Políticas financieras. 7) Análisis del consejo de directores. 8) Análisis del consejo de directores. 9)Evaluación administrativa. 10)Efectividad en la dirección.
2. Empresa de Tipo Educativo. Los factores a estudiar son: 1) Función académica. 2) Estructura formal. 3) Crecimiento. 4) Programa de desarrollo. 5) Análisis de alumnos egresados. 6) Políticas financieras. 7) Eficiencia en la operación. 8) Consejo de directores. 9) Evaluación administrativa. 10) Efectividad en la enseñanza.

3. Para un Hospital. Los factores a estudiar son: 1) Función social. 2) Estructura formal. 3) Crecimiento de las instalaciones. 4) Programa de desarrollo. 5) Cuidado con los pacientes. 6) Políticas financieras. 7) Eficiencia de operación. 8) Evaluación del consejo de directores. 9) Evaluación administrativa. 10) Efectividad en la actividad científica.

4. Para una Institución sin fines de lucro. Los puntos a estudiar son: 1) Función económica. 2) Estructura formal. 3) Crecimiento. 4) Investigación y desarrollo. 5) Atención a los donadores. 6) Análisis del consejo de directores. 7) Políticas financieras. 8) Eficiencia de operación. 9) Servicio al público. 10) Evaluación de los ejecutivos.

5. Para una Institución con fines de lucro. Los factores a estudiar son: 1) Función económica. 2) Estructura formal. 3) Utilidades. 4) Atención a los accionistas. 5) Investigación y desarrollo. 6) Consejo de Administración. 7) Políticas fiscales. 8) Eficiencia en la producción. 9) Distribución. 10) Evaluación de ejecutivos.(1)

V.2.4 Método de Rubio Ragazzoni.

Rubio Ragazzoni plantea una auditoría administrativa de cuatro etapas y un proceso de tres pasos, es decir que en cada paso del proceso existen cada una de las etapas de la misma. Conformando al proceso: Diagnóstico preliminar, Auditoría Administrativa y el Seguimiento Administrativo. Las

1) Fernández Arena, José A. "Auditoría Administrativa"; pag. 19 - 21

etapas son: Planeación, Examen, Evaluación y Presentación (1).

Ahora intentaré explicar la intervención de las etapas en cada paso del proceso.

Diagnostico Preliminar

1. - Planeación. Se determinarán las áreas afectadas que requieren de una revisión detallada dando prioridad al problema de mayor relevancia, esta determinación se dará como resultado de un estudio a nivel global; después de haber determinado las áreas dañadas se formulan los planes particulares.

2. - Examen. Se deben de escrutar todos los puestos tipo que comprende la Organización, tomando en cuenta desde el nivel más alto hasta los intermedios de supervisión. Las técnicas de investigación serán: Encuestas con cuestionarios y entrevistas, la observación directa de documentos, registros y hechos; el cuestionario de diagnóstico adjetivo y la carpeta de papeles de trabajo.

3. - Evaluación. La etapa de evaluación comprende los pasos de comprobación y análisis de la información captada, la jerarquización de observaciones y la evaluación de observaciones de acuerdo con la guía de auditores.

1) Rubio Ragazzoni "Auditoria Administrativa"; pag. 38

4. - Presentación. Se llevará a cabo un informe del diagnóstico.

Auditoria Administrativa

1. - Planeación. Se debe de diseñar un programa general basado en las áreas problema que fueron determinadas por medio del diagnóstico preliminar y que presentan una trascendencia dentro de las operaciones de la Organización. Se debe de profundizar en cada área mediante el análisis y la evaluación de su funcionamiento y que se desarrollan en relación a las funciones de la administración.

2. - Examen. Esta etapa debe de comprender desde el primer hasta el último puesto tipo del área a auditar, aplicando en ellos técnicas y medios de investigación como el análisis funcional, operacional, de la actitud, de la productividad, de la capacidad instalada, de la demanda y de las condiciones de trabajo.

3. - Evaluación. Los pasos que comprende esta etapa son la comprobación y el análisis de la información captada, la jerarquización de las observaciones, el planteamiento de recomendaciones y la discusión de las observaciones.

4. - Presentación. Se deberá realizar un informe de la Auditoria que comprenda los descubrimientos y los medios usados para alcanzar dichos resultados mostrando su validez y autenticidad.

Seguimiento Administrativo

1. - **Planeación.** Se elabora un programa particular basado en los resultados de la Auditoría para aquellas áreas en las que se detectaron malfuncionamientos y a las que se les plantearon recomendaciones para su solución, en sí misma, corrobóra la solución de la problemática por medio de la implantación de los programas correctivos recomendados.
2. - **Examen.** Se deben de implantar técnicas de investigación y de seguimiento administrativo a los niveles responsables de los cambios o adecuaciones recomendadas.
3. - **Evaluación.** Mediante la evaluación se deben de comprobar y analizar los beneficios y resultados de la implantación de las adecuaciones, se deben de jerarquizar las observaciones y evaluarlas de acuerdo a lo planteado.
4. - **Presentación.** Se realiza un informe de seguimiento, dando puntos de comprobación entre antes y después de haberse implantado y desarrollado el plan coyuntural.

V.2.5 Método de José A. Fernández Arena

El maestro Fernández Arena aporta un método de Auditoría Administrativa que se desprende del Proceso Administrativo exaltando la etapa de control dentro de esta técnica, dirigiendo a evaluaciones individuales y generales en calidad, tiempo, costo, volumen e intensidad. Establece principios dirigidos a la eficiencia de los sistemas de control dando una gran importancia al control en el Proceso Administrativo basado en la comparación de lo planteado con lo realizado; además puntualiza la necesidad de establecer dentro de los planes etapas de control, siendo ejemplos, la ruta crítica, la gráfica de Gantt, etc.; determinando estándares que se deben alcanzar en la operación, tomando en cuenta diferentes características a las que se pudiese enfrentar la misma, así como también, pone en relieve las características del producto y servicio y a su proceso productivo como: la calidad, el tiempo transcurrido, los factores que intervienen en el costo, el volumen de productos obtenidos y un análisis de los elementos que contribuyen en las desviaciones de los planes, precisando de esta forma los factores motivantes de cambios y transformaciones en la eficiencia de la unidad productiva.

El enfoque de la Auditoría Administrativa se centraliza en la concepción de cuestionarios que deberán ser aplicados a nuevos factores que intervienen en el desempeño de cualesquier Organización, siendo estos:

1. Control de políticas. El sistema de políticas es de suma importancia puesto que permite funcionar de una forma coordinada a la entidad a la

que pertenece, direccionando la realización de las labores a corto o largo plazo. Se pretende conocer la eficiencia de las políticas y su contribución en la armonía de la Organización.

2. Producción y Servicios. Dentro del proceso de producción existen elementos que comprenden a esta unidad, por lo cual, se debe de evaluar:

- a) Las instalaciones
- b) El equipo
- c) La distribución del personal
- d) Los estándares

3. Comercialización. Dentro de esta función se deben de evaluar:

- a) Las necesidades de los consumidores
- b) El tipo de mercado en que compite la entidad
- c) El tipo de satisfactor que ofrece
- d) Los canales distribución que se utilizan
- e) Los elementos formativos del satisfactor y que le otorgan ventajas sobre los productos de la competencia.
- f) La marca y el logo del producto que ayuda a una más rápida identificación
- g) La presentación y el empaque que colaboran en la conservación de las cualidades del producto y un mejor manejo.

- h) La publicidad y la promoción que se encarga de hacer conocer el producto y el mensaje a los consumidores
- i) La utilización de mercados prueba y modelos matemáticos para la simulación y la programación.
- j) Consumidores y las circunstancias que han podido llenar los productos de la Organización.
- k) La existencia de investigación de mercados, las actitudes de los mercados y de los consumidores potenciales.

4. Relaciones Humanas. Quizá esta sea la función en la que las empresas deban poner mas hincapié, evaluando:

- a) Análisis de puestos, en cuanto a su existencia o su omisión.
- b) Valuación de puestos, en relación a la equivalencia entre las remuneraciones asignadas y el trabajo desempeñado.
- c) Las fuentes utilizadas para el reclutamiento de candidatos potenciales.
- d) La existencia de definir los requerimientos necesarios para poder ingresar a la empresa, lo que debe de asegurar un menor tiempo de proceso y una homogeneidad entre los colaboradores.
- e) Las solicitudes de empleo, hay que examinar su eficiencia.
- f) Se llevan a cabo entrevistas preliminares que escrutan la capacidad profesional de los empleados.
- g) Se utilizan técnicas alternas que apoyen las decisiones de contratación como: Exámenes psicométricos y encuestas.

- h) Se acostumbra realizar entrevistas con el jefe departamental para que otorgue una opinión acerca del candidato.
- i) Existe contratación de naturaleza provisional, que constituya un periodo de prueba para el candidato.
- j) Se ha implementado un proceso de integración que facilite el conocimiento de la empresa por el candidato.
- k) Se muestra al candidato la distribución de la empresa en forma adecuada y se le hace la presentación con el personal refiriéndose acerca de los puestos y sus responsabilidades.
- l) Se ha implementado un sistema de entrenamiento en función a su puesto.
- m) Se debe de analizar si es adecuada las políticas que sigue la empresa en el rubro de contratación definitiva y si ha servido en el proceso que se ha implantado
- n) Existe un sistema de calificación al mérito y que demuestre un tratamiento particular a los empleados.
- ñ) Las normas y los sistemas de seguridad ha colaborado en disminuir los accidentes del personal y ayudado a salvaguardar la integridad de los individuos.
- o) Las condiciones impuestas y seguidas dentro de las instalaciones garantizan la salud de los colaboradores.
- p) Existe un sistema de pláticas de orientación mediante el cual se esclarezcan la dudas de los trabajadores en momentos de modificaciones de los procesos y formas de trabajo.

q) Existe el mejoramiento en el personal por medio de programas educativos y de actualización de conocimientos.

r) Se contribuye en la creación y fortalecimiento del espíritu de grupo mediante el fomento de actividades deportivas y actividades sociales.

s) Existe el tipo de contrato colectivo establecido entre la empresa y un sindicato.

5. Relaciones Públicas. Esta función coordina las relaciones de la empresa con su entorno, es decir: con los consumidores, competidores, colaboradores, autoridades, comunidad, inversionistas y acreedores.

6. Finanzas. La evaluación de la función de finanzas es vital para cualquier asociación, puesto que el peso de la economía y el sostenimiento en este rubro se ha tornado en estratégico en el mercado actual; dentro de las finanzas existen diferentes subfunciones que tiene tareas específicas como:

a) Determinación del flujo de efectivo mediante estas reservas se garantiza la continuidad de las operaciones y las obligaciones que deberán ser cubiertas en carácter periódico y por su exigibilidad.

b) Ingresos determinados de acuerdo a la naturaleza en que estos entran en la Organización como: ventas al contado, ventas a crédito, ventas de recuperación y ventas de desperdicio.

c) Egresos de operación estimados y clasificados como: costos o gastos

d) Egresos por inversiones en activos englobando a las adquisiciones de materiales de trabajo.

e) La constitución del capital de trabajo estableciendo los niveles de cuentas, los plazos de cobro, el seguimiento de las mismas y los inventarios.

f) Determinación y seguimiento de los egresos diversos u obligaciones a largo plazo.

g) El análisis y el control de activos destinados a pagos anticipados, fondos, gastos de instalación e inventarios de herramientas y pasivos diferidos.

h) La determinación de los dividendos correspondientes a los accionistas como producto de sus inversiones.

i) El cálculo de utilidades o pérdidas y la utilización de las primeras como formas de inversión y generación de productos financieros.

7. Contabilidad. El registro el control que se lleva a cabo por medio de esta función constituye una excelente directriz de las operaciones de las empresas, entendiendo como tareas específicas y funciones a evaluar:

a) La existencia de un sistema de contabilidad que haga contar a la dirección con un registro adecuado, costeable y oportuno de las operaciones.

b) Se debe determinar si existe en el sistema una adecuada codificación de las cuentas por la naturaleza de las operaciones que las crea.

c) La forma en que los registros son realizados y la forma en que estos constituyen una fuente de información para la creación de informes y estados financieros.

d) Existe un sistema dentro de la Organización que otorgue informes que faciliten la toma de decisiones y que representen la situación de la empresa.

8. Auditoría Interna. Se trata de evaluar si existe un sistema que facilite la supervisión periódica de las operaciones y que sea dúctil a los cambios y la complejidad de la entidad. Es una herramienta básica para el control de los registros de activo, pasivo, cuentas de capital, de los asientos de resultados y de los informes.

9. Servicio Generales La función de esta clase de servicios se compone por las tareas destinadas a salvaguardar las instalaciones y los bienes de la Organización, siendo constituida por:

- a) Vigilancia de las instalaciones y los bienes.
- b) Mantenimiento de bienes e inmuebles, así como, de las reparaciones preventivas.
- c) Limpieza de las instalaciones, lo que previene los accidentes y el deterioro de los bienes.
- d) Archivo de documentación interna de la asociación y del correo que a ella se dirige.

Todos estos elementos de análisis se deben de tomar en cuenta y evaluar en combinación con los objetivos institucionales (orden social, servicio, y económico), la capacidad estructural de la Organización, los recursos

...ción de la información. El objeto, además de la...
...ministrativo dentro del desarrollo de la tarea...
...de presentar en la Auditoría. Entre los temas de la investigación...

La Reconocición de Datos:

Debe de responder a los planes y programas de acción...
...ministrativa a las personas que tienen la responsabilidad del departamento y
...de las tareas específicas que se han analizado. Los resultados deben de ser
...comparados mediante el cruce de información con lo cual se validan los
...resultados y se detallan los sistemas y datos obtenidos.

Presentación del Informe

El informe de los descubrimientos y las conclusiones que la información
recabada arroja, es la parte en la que se debe de especificar la situación de cada
uno de los departamentos; así como, la interacción e interdependencia que
estos guardan en la realización de las operaciones. La preparación del informe
debe de responder a una secuencia lógica y temprana claro, los puntos que debe
de cubrir son:

- a) El desarrollo del trabajo en cuanto a la metodología utilizada,
explicando las limitaciones de la investigación.

1) Fernández Arenas, José A. "Auditoría Administrativa", p. 131 1/4

utilizados en la producción y la eficiente adecuación del Proceso Administrativo dentro del desarrollo de las tareas (1) , lo puntos que se deberán de visualizar en la Auditoria. Estas son las etapas de la investigación.

La Recolección de Datos

Debe de responder a los planes y programas de acción establecidos y encaminarse a las personas que tienen la responsabilidad del departamento y de las tareas específicas que se han analizando, las respuestas deben de ser comparadas mediante el cruce de información, con lo cual se validarán los resultados y se detallarán los sistemas y datos obtenidos.

Presentación del Informe

El informe de los descubrimientos y las conclusiones que la información recabada arroja, es la parte en la que se debe de especificar la situación de cada uno de los departamentos; así cómo, la interacción e interdependencia que estos guardan en la realización de las operaciones. La preparación del informe debe de responder a una secuencia lógica y lenguaje claro, los puntos que debe de cubrir son:

- a) El desarrollo del trabajo en cuanto a la metodología utilizada, explicando las limitaciones de la investigación.

1) Fernández Arenas, José A. "Auditoria Administrativa"; pag. 153 - 178

- b) El alcance de la Auditoria Administrativa determinando los objetivos, el tipo de dirección, la estructura formal y departamental y el nivel de utilización del Proceso Administrativo que se utiliza en la Organización.
- c) La apreciación de la empresa tomando en cuenta el grado de coordinación encontrada en los departamentos auditados.
- d) El alcance de los objetivos institucionales y las limitantes que han coartado a tales metas.
- e) El nivel del cumplimiento de las expectativas de las baterías de preguntas.
- f) La dirección con la que opera la empresa y los niveles jerárquicos que la componen, dando una evaluación en el cumplimiento de las funciones de las cuales son responsables.
- g) La especificación de las contestaciones obtenidas mediante los cuestionarios en los departamentos, explicadas en forma particular cada una de las funciones.
- h) Los controles y recomendaciones que se opina que se debe seguir para una mejora en la eficiencia de la institución, siendo detallada por departamentos y en su conjunto cuando existan orígenes comunes a dos o más unidades de trabajo (1).

Todos los métodos antes expuestos tienen como finalidad el determinar la eficiencia y el grado que esta tiene en una Organización; teniendo diferentes enfoques para llegar a un análisis, aunque cada una de ellas aporta diferentes factores de acuerdo a su perspectiva se les debe de aplicar cuestionamientos a

1) Fernández Arenas. José A. "Auditoria Administrativa"; pag. 182

los elementos que los conforman, la idea general es: El análisis riguroso y la evaluación de la forma en que estos se realizan, su colaboración con el desempeño y la transformación de las materias primas en productos y servicio que satisfagan a un mercado determinado de consumidores.

En forma global, todas y cada una se encamina a escrutar la forma y el fondo en que se aplica la Administración dentro de las entidades productivas o prestadoras de servicios. Su objetivo principal es el captar el conocimiento total y específico de la unidad productiva y de sus departamentos, de la utilización eficiente de los recursos y la aplicación adecuada del Proceso Administrativo en sus áreas funcionales y jerarquías organizacionales que deben de ir en función directa con los requerimientos y circunstancias que les imponen las variables externas de su entorno.

Las diferencias más sensibles de estos enfoques de la Auditoría Administrativa, lo constituyen las formas de evaluación y los parámetros de puntuación que se les asignan para calificar el desempeño de las diferentes funciones, lo cual da una heterogeneidad y una falta de universalidad dentro de la concepción de esta técnica, en cuanto a su aplicación indistinta de los diferentes métodos.

VI. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA INDUSTRIA

TEATRAL

La industria teatral ha sido mal entendida en nuestro país y ha estado encaminada a logros erróneos a lo largo de su historia. La cabeza normativa de esta rama la han asumido instituciones gubernamentales, las cuales han querido armonizar las responsabilidades del alcance de objetivos sociales y el fomento de la cultura en general; es decir: crea y da apoyos a las artes que constituyen expresiones culturales. Esto ha creado efectos limitantes en la dinámica de la sociedad -aunque su objetivo no fuera ése- puesto que la centralización utilizada a inicios de la época independiente fue sin querer serlo, la que coartaría el desarrollo por el crecimiento de su aparato estructural; una vez asimilada su incapacidad creciente dejó la responsabilidad "parcial" al capital privado, el mismo que sigue hasta cierto punto con la limitación de variables impuestas por el Gobierno.

VI.1 DEFINICIÓN Y MAGNITUD DE LA INDUSTRIA TEATRAL.

El concepto de "industria" aplicada al Teatro no es por lo general aceptado por gran parte de la sociedad y empresarios, puesto que el Teatro al pertenecer al conjunto de las bellas artes se convierte por este simple hecho en un producto hecho por artesanos y cuya creación es individual; además, en nuestra nación, como lo he mencionado anteriormente, éste ha tenido la visión de direccionarse al público o sociedad como un mecanismo de entretenimiento

y esparcimiento. Mediante la normatividad del Gobierno el Teatro se ha tratado de popularizarse, marginándolo a precios relativamente bajos y alcanzables para la mayor parte de la sociedad, lo que deja muy poco margen de maniobra y de recuperación para los inversionistas que quieren invertir en este ramo.

Por estos dos conceptos el Teatro en el mayor parte de los casos se ha conceptualizado como: Organizaciones sociales y de beneficencia, alejándose de la empresa que busca lucro.

Este modelo -a mi forma muy particular de ver- es muy limitado y está destinado a su precipitación dentro de sí mismo, porque al solamente estar enfocado a satisfacer las necesidades de alimento del espíritu de una forma altruista, marginará la solvencia económica de las compañías al rompimiento del ciclo de rotación y de reinversión hacia nuevos proyectos. Las compañías teatrales deben ser empresas que busquen otorgar servicios de difusión de los quehaceres culturales y literarios, otorgando beneficios a la sociedad y obteniendo utilidades monetarias; este enfoque va creciendo, pero se necesita que sea generalmente aceptado para que pueda existir dentro de la industria una mayor competitividad.

Ahora bien, se puede decir que el conjunto de empresas o compañías teatrales conforman una industria, que en el sentido estricto de la palabra significa: "conjunto de operaciones que transforman un producto natural" (1).

1) Varios Autores "Diccionario Léxico Hispano"; pag. 808

En las compañías de teatro se transforma al ser humano, en personaje, en individuos ajenos a su propia ideología, con vivencia atemporal y a materiales en instrumentos varios que facilitan la prestación del servicio.

La Industria Teatral es el conjunto de compañías de teatro que tienen por objeto la difusión de costumbres, ideas, hechos históricos y obras literarias, buscando ser un reflejo del mundo en que se desarrollan y de la sociedad que los acuna, por medio de la combinación de recursos materiales (escenografía, utilería, vestuario y mobiliario), recursos financieros (inversión y financiamientos), factor humano (actores, directores y asistentes de producción) y recursos técnicos; con el objetivo de ser un vehículo educacional y crítico de las condiciones que imperan en su entorno.

La magnitud de esta industria se desconoce realmente, puesto que la mayor parte de las compañías teatrales operan sin una constitución legal, se puede decir que el número aproximado de Organizaciones de este tipo en la capital son al rededor de unas 300, siendo las menos registradas y que realizan dicho quehacer de una forma profesional.

VI.2 IMPORTANCIA

En este momento no se puede hablar de que la participación de estas Organizaciones sea significativa en su contribución al PIB y aún más, si se puede aseverar que una elevada parte de las compañías teatrales que son

financiadas por aparatos gubernamentales, formando parte de los egresos y pérdidas del erario público sin que estas sean recuperables.

La importancia real que el quehacer teatral aporta a la sociedad es la de complementar la formación y fomentar -por medio de la difusión de información- una mentalidad más crítica en los individuos acerca de problemáticas actuales y culturales, además de ser una alternativa para el entretenimiento. El otorgamiento de información y puntos de vista pueden ayudar a crear opiniones más amplias y un acercamiento a la cultura y realidad universal, siendo esto una necesidad que debe satisfacer el mexicano para adquirir la contemporaneidad intelectual con el resto del mundo, buscando las raíces que se han perdido a lo largo de su proceso histórico.

Una aportación tan intangible y abstracta como la que realiza el Teatro se ha desdeñado en una actualidad que se encuentra teñida de materialismo y de floreciente industrialización, donde los seres humanos son considerados y actúan - las mas de las veces- como autómatas vendidos a las empresas en las que laboran. Es preciso hacer que cada individuo se valore en su real magnitud y no por la carga de información técnica que posea, es en esta fisura donde se encuentra oprimido el Teatro mexicano.

La trascendencia de esta actividad radica en el cambio de "fondo", que se pretenda hacer en el mexicano, en la concepción educacional integral que se ambicione y que coadyuve en un cambio "radical" en función a la concepción

que se deba tener del mexicano, de nuestro país y de los cambios necesarios para poder hacer frente de una forma digna la competencia de la globalización.

VI.3 LA NECESIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN FORMAL EN LAS

COMPAÑÍAS DE TEATRO.

Al igual que las empresas "normales" de tamaño micro y pequeña en México, las organizaciones destinadas a producir obras de teatro carecen de la implantación de los conocimientos básicos administrativos, por la incapacidad de sus dirigentes; en este periodo de cambios rotundos y dinámicos se siguen defendiendo con conocimientos empíricos y realizan actos administrativos, dirigiéndose solamente por la lógica y su buen entendimiento; por esta falta de preparación se pueden observar carencias en su estructura organizacional, malos planteamientos en los objetivos, políticas, sistemas de control y en estrategias que directricen su posicionamiento dentro del mercado y las formas en que lo pueden conseguir.

La forma autodidacta de los dirigentes ha encaminado a esta industria a estancarse dentro de un espacio en el que se van perdiendo poco a poco los objetivos naturales de la misma, convirtiéndola en un conjunto de productos (obras) que quieren evadirse de la realidad actual y que funciona por medio de la "Ley del menor esfuerzo", cuya base y roles son desarrollados por los productores, directores, actores y público asistente, dictando de esta forma las

actitudes de estos elementos humanos dentro del mecanismo de prestación del servicio.

La falta de capacidad del público para apreciar una representación de calidad y de un mayor esfuerzo derrochado en un montaje, ha facilitado y puesto en una posición cómoda a los integrantes de las producciones de dicho producto cultural; lo cuál, estanca el acercamiento a la calidad, a la productividad dentro de las producciones, solapa el conformismo y fomenta la inexistencia de la competencia por la falta de la exigencia de los consumidores.

El funcionamiento de las Organizaciones teatrales y su falta de eficiencia, son el resultado a diferentes factores como:

1. Un gran periodo de paternalismo en el que la intervención de la inversión privada se había limitado, por ende, este periodo dejó una falta de desarrollo sometida a normas gubernamentales que han lastrado su crecimiento.
2. La falta de capacidad de las personas que intervinieron y crearon las compañías teatrales y que ahora son los grandes tlatonís del espectáculo. Esta incapacidad se puntualiza en el desconocimiento del medio en que se desempeñan dichas empresas.
3. La falta de una capacidad administrativa por parte de los productores, enfatizándose en el desconocimiento de la técnica del Proceso Administrativo.

4. La carente exigencia del público.

El conjunto de estos elementos han colaborado a crear lo que ahora conocemos como teatro.

La problemática en la que se encuentra inmersa esta industria, hace latente la necesidad de la implantación sistematizada del Proceso Administrativo y un análisis de sus funciones por medio de la Auditoría Administrativa para que se puedan exaltar las ventajas que cada una de las entidades tiene, a la vez, que estas sean aprovechadas en la lucha del mercado que conforma la sociedad, así como también, la determinación de las carencias deben de ser develadas y atacadas para que se pueda incrementar la eficiencia y el logro de su objetivo natural pueda ser alcanzado para beneficio de la sociedad.

VI.4 ELEMENTOS QUE SE DEBEN DE EVALUAR EN LAS COMPAÑÍAS

DE TEATRO MEDIANTE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Dentro de las Organizaciones destinadas la creación de obras teatrales existen diferentes funciones, que en la mayor parte de los casos son hechas como parte de un trámite para llevar a los escenarios los montajes y se realizan conforme van sucediendo las circunstancias que requieren de estas tareas, todo sin la mínima planeación y organización, actuando solamente por la "ley de todos al bomberazo", que dicta: que hay que liberarse de todos los pendientes y de los trabajos urgentes, tal desempeño es el motivo por el que estas

organizaciones han adquirido entre la gente de negocios un "nivel inferior" al de otras empresas, que esencialmente carecen de la solución de las mismas necesidades, pero a su vez, han luchado por implantar una pseudo-administración o una administración empírica, nutrida por técnicas lógicas; pero lo gran diferencia es que estas últimas documentan y plasman sus obligaciones, responsabilidades y derechos. Por lo cuál, se ha considerado a las compañías teatrales como Organizaciones formales de segunda.

Es preciso determinar los factores que conforman a la producción teatral para demostrar que las funciones que se llevan a cabo en este tipo de organizaciones, básicamente son las mismas que se desempeñan en una empresa formal; además se debe de conjuntarlas de acuerdo a su naturaleza, pues aunque se realicen, el desconocimiento de la correspondencia a los departamentos incrementa el nivel de descontrol sobre sus actividades.

Factores que la Auditoria Administrativa debe de evaluar, analizar y determinar sus elementos en las Organizaciones teatrales:

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

- a) Obtención de los recursos financieros por medio de las taquillas, ventas de funciones, clientes u otros financiamientos.
- b) Aplicación de los recursos financieros. Se debe de evaluar el manejo de los recursos monetarios en función de las obligaciones que ha adquirido la empresa, dividiéndolos en gastos fijos (pago de renta de

teatro, nómina actores, nómina producción, salarios de los técnicos, etc.), gastos variables (son los gastos que se realizan durante la operación), gastos de arranque (son los gastos iniciales o de pretemporada) y obligaciones para con los acreedores diversos.

c) Los sistemas de cobranza, de recepción y pagos

d) El sistema de flujo de efectivo (cash-flow)

e) La asignación de pagos por prioridades y la recolección de recibos de soporte.

f) La determinación del capital de trabajo.

g) El cálculo del excedente y déficit arrojado por las utilidades o pérdidas y el manejo de estas cifras.

h) El pago de dividendos a productores como resultado de su inversión.

RECURSOS HUMANOS

a) La existencia de un sistema de análisis de personajes que dicten los requerimientos: físicos, técnicos y psicológicos del mismo, para la creación de un reparto adecuado.

b) La existencia de un sistema de valuación de personajes de acuerdo al peso e importancia en la puesta en escena, manejando el equilibrio de responsabilidad y remuneración.

c) Se tienen determinadas las fuentes de obtención de actores, así como las políticas para el proceso de reclutamiento sobre las necesidades impuestas por el reparto.

d) La selección de los candidatos idóneos para cubrir los papeles se lleva a cabo por medio de los conceptos de carrera profesional y logros realizados en otras compañías y por audiciones; siendo así, los mecanismos para descartar aspirantes es el adecuado y los requisitos que se les piden son los necesarios para cubrir los requerimientos de los puestos.

e) Las contrataciones son manejadas por la persona idónea y los convenios son adecuados para la Organización y para el actor, especificando las obligaciones y derechos de cada uno.

f) Existe un procedimiento por el que se introduzca a los nuevos actores a la entidad, dándoles los nombres y los puestos de las personas que los puedan ayudar en casos necesarios.

g) Los ensayos de la puesta en escena son calendarizados y colaboran de una forma adecuada para el entrenamiento de los nuevos actores para el eficiente desempeño de sus papeles en las representaciones o debe de existir un sistema alterno individualizado de ensayos.

h) El tratamiento y las relaciones dentro de la Organización son los adecuados para lograr la mejor colaboración posible entre actores y los asistentes de producción.

e) Existen condiciones laborales dentro del espacio de la representación que salvaguarden la integridad de los actores, asistentes de producción y técnicos, constituidas por normas de seguridad e higiene.

f) Existe un sistema periódico de retroalimentación de instrucciones de marcate y dirección de la puesta en escena para que no se diluya la

concepción del director y que dé orientación por cambios en la realización de la representación.

g) Existen actividades sociales que unan al grupo y mejoren el espíritu del grupo.

h) Existe una relación estrecha entre la empresa y el sindicato de actores y el de técnicos.

PRODUCCIÓN

a) Existe un diseño del servicio (obra de teatro) en el cual se determine la escenografía, el mobiliario, el vestuario y la utilería que lo han de revestir.

b) La localización del espacio donde se llevará a cabo la representación es el adecuado, en cuanto a sus condiciones técnicas y la influencia de este se encamina a las condiciones sociales y económicas que se busquen atacar.

c) La fabricación del mobiliario, escenografía y vestuario se realizan por los medios adecuados, con los materiales idóneos, manejándose dentro de la dualidad de funcionalidad y estética.

d) La distribución del personal para realizar la producción está constituido por el número adecuado de personas, sin perder de vista cada uno de los espacios del proceso.

e) Se han establecido estándares de calidad.

f) Existe un sistema de mantenimiento de las herramientas y equipos de trabajo (escenografía, mobiliario, vestuario, utilería de mano y general).

COMERCIALIZACIÓN

- a) Existe una adecuación del servicio en función de su accesibilidad al público sin que este pierda su valor literario, estético y cultural.
- b) Existe un proceso mediante el cual se realice un cartel que distinga e identifique la obra de teatro que se está ofertando de las demás del mercado, especificando las personas que intervienen en ella, así como su género.
- c) Se toma en cuenta las necesidades del público y los deseos del mismo para planear la puesta en escena, además de haber definido el mercado al que se va dirigir el espectáculo.
- d) Se tiene determinada la clase de satisfacción que se va a otorgar con el servicio y los posibles servicios adicionales que pueden incrementar dicha satisfacción como: servicio de valet parking, servicio de cafetería, servicio personalizado de invitación a los espectáculos, programa de mano con las máximas especificaciones del espectáculo y de las personas que intervinieron en él, servicio de cojines, frazadas, de mesas de debate al final de la representación, etc.
- e) La forma y la mezcla de mercadotecnia que se usa es la adecuada para hacer llegar el mensaje que se desea que se reciba de acuerdo a la información que se quiere dar y la aceptación que se busca obtener.
- f) La promoción es la adecuada.
- g) La fuerza de ventas se encuentra constituida por el número adecuado de vendedores y si estos tienen la capacidad necesaria en cuanto a su

preparación para representar las virtudes del servicio y causar el interés de los posibles compradores.

g) El precio es equilibrado de acuerdo al servicio ofrecido y al valor de los elementos formativos de dicho satisfactor.

COMPRAS Y ABASTECIMIENTO

a) Existen definiciones específicas acerca de los requerimientos de materiales para la producción de escenografía, mobiliario, vestuario y utilería.

b) Existen políticas que directricen la adquisición de materiales perecederos y no perecederos.

c) Existe algún control sobre las existencias de materiales.

d) Existe algún sistema preestablecido para abastecer de materiales perecederos durante la temporada de la obra teatral.

e) Se tienen determinados a los proveedores de materiales o sin importar esto se cotiza en otros establecimientos para buscar los mejores precios y calidades similares.

RELACIONES PÚBLICAS

a) Se tiene un programa de relaciones públicas en función al público, competidores y colaboradores, es adecuado.

- b) Se forma un dossier periodístico para entregar a los elementos de las fuentes informativas y ruedas de prensa, obteniendo entrevistas preliminares.
- c) Se tienen contempladas las asociaciones con patrocinadores que cubran parcialmente algunos gastos del montaje, de ser así, se tiene comunicación con ellos sin un interés por medio.
- d) Se maneja un sistema de concentración de información de la Organización que se quiera que el entorno conozca, para adquirir una mejor posicionamiento en la contribución de la empresa para con la sociedad y reavivar la imagen que el público tenga de la compañía.

CONTABILIDAD

- a) Se tiene dentro de la Organización un sistema de contabilidad que realice un registro adecuado de los movimientos que tiene una repercusión económica, siendo este costeable y oportuno; si no es así, el despacho que los lleva tiene estos atributos.
- b) Se lleva la contabilidad por medio de un catálogo de cuentas que facilite su ubicación y la distribución de las operaciones.
- c) El registro de las operaciones se lleva a cabo de una manera adecuada, teniendo un mínimo margen de error en los libros y documentos auxiliares.
- d) Se tiene un sistema en que se preestablezca la presentación de informes que permitan tener instrumentos a mano para la mejor toma de decisiones.

Estos son los elementos básicos que se deben de tomar en cuenta al realizarse una Auditoria Administrativa en las empresas que constituyen la industria teatral, puesto que estos muestran los requisitos básicos de una estructura mínima deseada en este tipo de empresas y que colaboran en su desarrollo de la eficiencia operativa.

La combinación entre la mayor eficiencia en la realización de sus funciones, una adecuada formulación y el manejo de la técnica del Proceso Administrativo pueden crear una transformación en la competitividad de dichas entidades en el mercado del espectáculo teatral.

VI.5 EL PROCESO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En el desarrollo de la Auditoria Administrativa se deben de fusionar las etapas que la comprenden con el Proceso Administrativo, para que los objetivos que de cada una de ellas se puedan alcanzar de una manera óptima. El ciclo de la Auditoria Administrativa es:

I. INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

I.1 PLANEACIÓN

a) Previsión. Se pretenden determinar las condiciones en las que se llevan a cabo el diagnostico preliminar, valorando los elementos del entorno y medio ambiente organizacional que influyen en el trabajo.

b) Planeación. Se establecen los cursos concretos de acción de acuerdo a las prioridades que se deben diagnosticar, determinando el objetivo de enmarcar las áreas afectadas de la empresa para enfatizar la investigación a las menos eficientes; el alcance debe de ser global, comprendiendo a todos los puestos que constituyen a la Empresa. Se deben de plantear políticas, metas y las estrategias a seguir.

c) Organización. Se establece la estructura de las relaciones que deberán existir durante la planeación de la investigación preliminar, fijando los niveles de interrelación, las funciones y las obligaciones de los especialistas.

d) Integración. Se deben de reunir los elementos materiales con el factor humano para que se determinen los planes de una forma más adecuada y con un menor rango de falla.

e) Dirección. Se deben de coordinar, motivar y controlar a los participantes del planteamiento de los cursos de acción que se deberán de seguir en la planeación del diagnóstico preliminar.

f) Control. Se deben de plantear e implantar sistemas que midan la eficiencia de la planeación en el subproceso de la investigación preliminar para mejorar los procedimientos en el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

I.2 EXAMEN

a) Previsión. Se pretenden determinar las técnicas de investigación más adecuadas de acuerdo a las condiciones más representativas del medio

ambiente y el medio ambiente organizacional, que posean una mayor capacidad de captación de datos.

b) **Planeación.** Se establecen las técnicas de investigación y que vayan de acuerdo a la naturaleza de la Organización. Las técnicas mas usuales son: La encuesta (cuestionarios y entrevistas), la observación directa (documental, de hechos y registros) y los cuestionarios de diagnóstico adjetivos. Se debe de plantear el objetivo general y el particular de cada examen; el alcance de cada instrumento, los puntos de enviciamiento de la información, los puestos tipo a los que se les aplicará cada uno de los instrumentos, las políticas a seguir, las metas a conseguir y la estrategia por cumplir.

c) **Organización.** Se establece la estructura de los instrumentos y las relaciones entre ellos durante la compilación de la información, fijando niveles de información, las funciones y obligaciones de los investigadores.

d) **Integración.** Se deben de armonizar los instrumentos de investigación con los investigadores para obtener un profundo conocimiento de los recursos materiales de indagación por parte del factor humano y esto permita una adecuada recopilación de datos.

e) **Dirección.** Se debe de coordinar, impulsar y supervisar el trabajo de investigación de los especialistas en la recolección de datos.

f) **Control.** Se debe de plantear y seguir sistemas que midan la eficiencia de la etapa del examen, de los instrumentos de investigación, de los especialistas y de la forma en que se compilan los datos.

1.3 EVALUACIÓN

a) Previsión. Se pretenden determinar los elementos del medio ambiente que pueden influir en la evaluación de los factores y elementos investigados; así como en los probables procedimientos de análisis, buscando los más adecuados y objetivos para tales condiciones.

b) Planeación. Se determinan las técnicas de valuación, comprobación y análisis más adecuadas por sus atributos, así como: sus objetivos, alcance, objetividad, los instrumentos a los que se les aplicará, las políticas de aplicación, las metas a alcanzar, la estrategia y guía a seguir en la valuación.

c) Organización. Se establece la estructura de valuación y la interrelación de las técnicas para la comprobación de los datos captados, se deben de fijar niveles mínimos de análisis, así como las funciones y obligaciones de los analistas.

d) Integración. Se deben de reunir los datos coleccionados con los investigadores buscando la comprensión de la situación y de la información.

e) Dirección. Se debe de motivar, coordinar y controlar el trabajo de valuación, comprobación y análisis objetivo de los datos recolectados, estos se deben de organizar de acuerdo a una jerarquía en función a su importancia.

f) Control. Se deben de plantear y seguir sistemas que midan la eficiencia del análisis de los datos coleccionados, así como, de las técnicas de valuación utilizadas en esta de diagnóstico preliminar.

I.4 PRESENTACIÓN

- a) **Previsión.** Se pretende determinar los elementos ajenos a los investigadores que influirán en la presentación del informe del diagnóstico preliminar, así como las reacciones que este detonará entre los reunidos a esta presentación.
- b) **Planeación.** Se determinarán los puntos que se deberán de cubrir en dicho informe, como: el desarrollo del trabajo del diagnóstico, el alcance y las limitaciones del mismo, la apreciación de la empresa (tomando en cuenta la totalidad de las áreas funcionales), la eficiencia en el logro de los objetivos particulares y generales, la apreciación de los niveles jerárquicos, la puntualización de los malfuncionamientos y la determinación de cada área funcional, exaltando las que tengan mayor necesidad de investigación por la Auditoría Administrativa.
- c) **Organización.** Se deben de estructurar los capítulos del documento de una manera lógica, así como también se determinar los documentos de respaldo que serán parte de los anexos.
- d) **Integración.** Se deben de reunir los informes obtenidos por los analistas y asignarlos al capítulo que les corresponde de acuerdo a su naturaleza.
- e) **Dirección.** Se debe de coordinar y controlar la integración del documento buscando satisfacer las normas básicas de presentación de los documentos de información.
- f) **Control.** Se debe de plantear y seguir un sistema, por medio del cual se determine la información que deberá conformar al documento, de acuerdo a la importancia y trascendencia de la misma y en la que se pueda

sostenerse la previsión y planeación de la Auditoría Administrativa, siendo este informe un punto de partida para su desarrollo.

II. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

II.1 PLANEACIÓN

- a) Previsión. Se pretende determinar las condiciones en las que se llevará a cabo la Auditoría Administrativa, revalorando los elementos del entorno de la Organización y que influyen en las tareas.
- b) Planeación. Se establecen cursos de acción de una manera concreta de acuerdo a la prioridad que se le otórgue a cada función dentro del análisis, se debe determinar el objetivo, que es: El profundizar en cada área por medio de la valuación constructiva y el análisis de su funcionamiento, así como en la relación que mantiene la operación con los principios de Administración y las técnicas de esta, para marginar en manera de lo posible los malfuncionamientos, para los cuales se deberán de plantear las posibles alternativas de solución. El alcance de la Auditoría será determinado por los resultados que el diagnóstico preliminar arrojó en su investigación. Basado en lo anterior se realizará un programa general de acción diseñando políticas, metas y estrategias adecuadas para indagar las áreas problema.
- c) Organización. Se establece la estructura de las relaciones que deben de existir durante la planeación de la Auditoría Administrativa y durante el

desarrollo de la misma, fijando niveles de interrelación, requerimientos de profesionales, las funciones y obligaciones de los especialistas.

d) Integración. Se deben de reunir los elementos materiales obtenidos en la investigación preliminar con el factor humano, es decir: los documentos concluyentes de dicha investigación y documentos auxiliares con el personal necesario para ejecutar la Auditoria para determina el tiempo disponible y la programación de la realización, con el fin de que se determinen los planes de una manera más adecuada y con un menor rango de error.

e) Dirección. Se deben de coordinar, motivar y controlar a los participantes del planteamiento de los cursos de acción que se deberán seguir en la Auditoria Administrativa.

f) Control. Se debe de diseñar e implantar los sistemas que determinen la eficiencia de la planeación, en el desarrollo de la planeación y en la realización de la Auditoria Administrativa, buscando un mejor desempeño durante la misma.

II.2 EXAMEN

a) Previsión. Se pretende determinar las técnicas de investigación más adecuadas a las condiciones que impone el medio ambiente a la empresa, tomando en cuenta la capacidad de cada una en captación de información.

b) Planeación. Se deben de establecer las técnicas de investigación de acuerdo a la naturaleza de la entidad. Las técnicas más usuales son dirigidas a los análisis funcional, operacional (analítico), de la actitud, de

la productividad, de la capacidad instalada, de la demanda y de las condiciones de trabajo. Se debe de plantear el objetivo general y el particular de cada examen; el alcance y la profundidad de cada instrumento, los puntos de posible distorsión de la información, los puestos tipo a los que se les aplicará cada instrumento, las políticas por cumplir, las metas a lograr y la estrategia a seguir.

c) Organización. Se debe de establecer la estructura de los instrumentos y las relaciones entre los mismos durante la tarea de la recolección de la información, se deben de fijar niveles mínimos de información, las funciones y las obligaciones de los investigadores.

d) Integración. Se deben de armonizar los instrumentos de investigación con los investigadores, con el fin de que estos últimos obtengan un mayor conocimiento de los recursos materiales de indagación y esto reditúe con una adecuada recopilación de datos.

e) Dirección. Se debe de impulsar, coordinar y supervisar el trabajo de investigación de los especialistas durante la tarea de recolección de datos.

f) Control. Se deben de plantear y seguir los sistemas que midan la eficiencia del examen, de los instrumentos de la investigación, del desempeño de los especialistas, de la forma en que se compilan y distribuyen los datos en sus carpetas de papeles de trabajo.

II.3 EVALUACIÓN

a) Previsión. Se pretenden determinar los elementos del medio ambiente que puedan distorsionar la evaluación de los factores y sus elementos que

son objeto de estudio, así como de los posibles procedimientos de análisis que se puedan implantar por su objetividad y ductibilidad a las condiciones.

b) **Planeación.** Se determinan las técnicas de evaluación, comprobación y análisis más adecuadas a las circunstancias tomando en cuenta sus atributos. También se deben de plantear los objetivos, alcance de cada técnica, la objetividad, los instrumentos y elementos a los que se les aplicarán, las políticas de aplicación, las metas a alcanzar, la estrategia y guía de aplicación que se deberá seguir.

c) **Organización.** Se establece la estructura de valuación y las interrelaciones de las técnicas que determinen la comprobación de los datos captados. Se deben de fijar los niveles mínimos requeridos de análisis, así como las funciones y las obligaciones de los analistas.

d) **Integración.** Se deben de reunir los datos obtenidos con los investigadores con el fin de que los especialistas tengan una clara comprensión de la situación y de la información.

e) **Dirección.** Se debe de motivar, coordinar y supervisar el trabajo de evaluación, comprobación y análisis objetivo de la información recolectada; dicha información se debe de organizar de forma jerarquizada por su importancia y plantear las recomendaciones para la solución de dichos problemas.

f) **Control.** Se deben de seguir los sistemas que verifiquen la eficiencia de la función de análisis de los datos coleccionados, así también de deben de aplicar en las técnicas de evaluación utilizadas es esta etapa.

II.4 PRESENTACIÓN

- a) **Previsión.** Se pretenden determinar los elementos ajenos a los investigadores que influirán en la presentación del informe de la Auditoría Administrativa, así como sus posibles soluciones y las reacciones que se desprenderán de dicha presentación.
- b) **Planeación.** Se debe determinar los puntos que deberá de cubrir el informe como: el desarrollo del trabajo de la Auditoría Administrativa, el alcance, la profundidad y limitaciones de la misma, la apreciación de la empresa (enfaticando su profundidad en las funciones que se han tornado lastrantes), la eficiencia en la obtención de los logros generales y particulares de la entidad, la apreciación de la aportación de los niveles jerárquicos, la determinación de los malfuncionamientos de cada área funcional y departamentos, así como el planteamiento de recomendaciones para corregir dichos errores u omisiones administrativas o técnicas.
- c) **Organización.** Se debe de estructurar el documento por medio de capítulos con un desarrollo lógico, además se deben determinar los anexos que se constituirán por documentos de respaldo.
- d) **Integración.** Se deben de compilar los informes hechos por los analistas y asignarlos a la sección del documento que por su naturaleza le corresponde.
- e) **Dirección.** Se debe de coordinar, motivar y controlar la integración del documento, así como la exposición del mismo, buscando satisfacer las normas básicas de presentación de información.

f) Control. Se debe de plantear y seguir un sistema de control, por medio del cual se determine la información que deberá conformar al documento y a la presentación verbal; siendo asignada la más relevante y de mayor trascendencia para la planeación e implementación de planes coyunturales que cambien la situación de la Organización.

III. SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO

III.1 PLANEACIÓN

a) Previsión. Se pretende determinar las condiciones en las que realizará la implantación de las recomendaciones sugeridas, revalorando los elementos del entorno y del medio ambiente organizacional ante la aceptación o el rechazo del cambio, siendo estos los factores que influyen en el éxito de las sugerencias.

b) Planeación. Se establecen los cursos de acción de una manera concreta de acuerdo a la prioridad que se le otorgue a la corrección de cada función y tareas. Se debe de determinar el objetivo, siendo este: El corroborar la solución de la problemática detectada por la Auditoría Administrativa después de haber implantado las recomendaciones. El alcance del seguimiento administrativo estará determinado por aquellas áreas en las que detectaron fallas y se sugirieron recomendaciones; basado en lo anterior se trabajará en un programa particular para cada área afectada y se puntualizarán las obligaciones de los niveles jerárquicos responsables de la implantación de las recomendaciones y que contribuirán en los cambios sugeridos. Se plantearán las políticas, metas

y estrategias adecuadas para el seguimiento de la puesta en marcha de los planes de cambio.

c) Organización. Se debe de establecer la estructura de las relaciones que deben de existir en la planeación del seguimiento administrativo para que las adecuaciones se realicen de una manera más dinámica. Se deben de fijar niveles de interrelación de los especialistas, así como sus funciones y obligaciones.

d) Integración. Se deben de reunir los especialistas con los documentos concluyentes y con la bitácora de cambios a realizarse y los que se han llevado a cabo. Se debe de tomar en cuenta el tiempo disponible y programado para el seguimiento, con el objetivo de que se determine el funcionamiento del sistema de control más adecuado y con un mínimo parámetro de error.

e) Dirección. Se deben de coordinar, incitar y supervisar a los especialistas que participan en el planteamiento de los cursos de acción del seguimiento administrativo.

f) Control. Se deben de implantar y seguir los sistemas que determinen la eficiencia de la planeación, en las etapas de la misma y la realización del seguimiento administrativo de la implantación de sugerencias, buscando un mejor desempeño del mismo.

III.2 EXAMEN

a) Previsión. Se pretende determinar las técnicas de investigación y comprobación más adecuadas a las condiciones que impone el medio

ambiente interno y externo a los cambios, para lo cuál, se deberá tomar en cuenta la capacidad de captación de información de cada una de las técnicas.

b) **Planeación.** Se deben de establecer las técnicas de investigación más adecuadas a las circunstancias de la Organización, procurando que las escogidas tengan un umbral muy amplio de sensibilidad para que tengan la mínima influencia de los elementos externos e internos. Se debe de plantear el objetivo general y los particulares de cada uno de los exámenes, el alcance y profundidad de cada uno de los instrumentos, los puntos de posible distorsión de la información, los puestos tipo donde se enfatizará la comprobación, las políticas por respetar, las metas por lograr y las estrategias a seguir.

c) **Organización.** Se debe de establecer la estructura de los instrumentos y las relaciones entre los mismos durante el desarrollo de la captación de información fijando niveles mínimos de datos, así como las funciones y obligaciones de los investigadores.

d) **Integración.** Se deben de reunir los instrumentos de captación con los investigadores para que estos últimos puedan adquirir mayor conocimiento de los recursos materiales de investigación a manejar, lo que redituará con un mayor grado de eficiencia y rapidez en el desempeño de esta tarea.

e) **Dirección.** Se debe de motivar, coordinar y supervisar el trabajo de recolección de la información y la eficiencia que debe de tener por parte de los especialistas durante esta tarea.

f) Control. Se deben de plantear y seguir los sistemas que midan el buen funcionamiento de esta etapa, así como de los instrumentos de recolección de datos, de comprobación de datos, del desempeño de los especialistas y de la forma en que se compila la información y se distribuyen los datos en la carpeta de trabajo concerniente al seguimiento administrativo.

III.3 EVALUACIÓN

a) Previsión. Se pretende determinar los elementos del medio ambiente que puedan distorsionar la valuación de los factores y sus elementos que son objeto de comprobación, así como la factibilidad del uso de un determinado procedimiento de análisis, tomando en cuenta las ventajas de objetividad y ductibilidad a las condiciones imperantes.

b) Planeación. Se determinan las técnicas de valuación y comprobación mas adecuadas a las circunstancias, tomando en cuenta sus atributos. También se plantean los objetivos, el alcance de cada técnica, la objetividad y profundidad, designación de los instrumentos a los que se les aplicarán, las políticas de aplicación, las metas a alcanzar, la estrategia y guía de aplicación que se deberá de seguir.

c) Organización. Se establece la estructura de valuación y comprobación, además se deben de puntualizar las interrelaciones de las técnicas que determinen la corroboración cruzada de los datos compilados. Se deben de fijar los niveles mínimos requeridos de análisis, así como las funciones y obligaciones de los analistas.

d) Integración Se deben de reunir los datos adquiridos con los investigadores, con el fin de que los especialistas comprendan en manera de sus posibilidades la situación organizacional y la conformación de la información.

e) Dirección. Se debe de coordinar y supervisar el trabajo de valuación, comprobación y análisis objetivo de la información obtenida; dicha información se debe de organizar de forma jerarquizada de acuerdo a su importancia y del análisis. Se deben de plantear recomendaciones para afinar los puntos en los que se han implantado cambios.

f) Control. Se le debe de dar el seguimiento a los sistemas que verifiquen la eficiencia de la función de análisis de la información; así también, se deben de aplicar estos sistemas a la técnica de valuación utilizadas en esta etapa.

III.4 PRESENTACIÓN

a) Previsión. Se pretende determinar los elementos ajenos al cuerpo de investigadores que probablemente influirán en la presentación del informe de seguimiento administrativo, así como el planteamiento de posibles mejoras en las funciones que se les han implementado en cambios o en aquellas que después de los cambios necesitan alguna modificación.

b) Planeación. Se deben de determinar los puntos que cubrirá sobre el informe, siendo los más aceptados el desarrollo del trabajo de los investigadores del seguimiento administrativo, el alcance, la profundidad y las limitaciones de este. La aprobación de la empresa beneficiaria se

d) Integración Se deben de reunir los datos adquiridos con los investigadores, con el fin de que los especialistas comprendan en manera de sus posibilidades la situación organizacional y la conformación de la información.

e) Dirección. Se debe de coordinar y supervisar el trabajo de valuación, comprobación y análisis objetivo de la información obtenida; dicha información se debe de organizar de forma jerarquizada de acuerdo a su importancia y del análisis. Se deben de plantear recomendaciones para afinar los puntos en los que se han implantado cambios.

f) Control. Se le debe de dar el seguimiento a los sistemas que verifiquen la eficiencia de la función de análisis de la información; así también, se deben de aplicar estos sistemas a la técnica de valuación utilizadas en esta etapa.

III.4 PRESENTACIÓN

a) Previsión. Se pretende determinar los elementos ajenos al cuerpo de investigadores que probablemente influirán en la presentación del informe de seguimiento administrativo, así como el planteamiento de posible mejoras en las funciones que se les han implementados un cambio o en aquellas que después de los cambios necesiten alguna modificación.

b) Planeación. Se deben de determinar los puntos que deberá cubrir el informe, siendo los más aceptados: el desarrollo del trabajo de investigación del seguimiento administrativo, el alcance, la profundidad y las limitaciones de este, la apreciación de la empresa (enfaticando se

profundidad en las funciones que se les ha implementado un cambio), la eficiencia en el logro de los objetivos generales y particulares de la Organización, la apreciación de la contribución en los cambios por parte de los niveles jerárquicos responsables de su fomento y las recomendaciones para corregir los errores u omisiones y afinar los aciertos.

c) Organización. Se debe de estructurar el documento por medio de capítulos con una consecución lógica, además se deben determinar los documentos de respaldo que constituirán los anexos.

d) Integración. Se deben de compilar los informes hechos por los analistas y asignarlos a la sección del documento que por su naturaleza les corresponde.

e) Dirección. Se debe de coordinar, motivar y controlar la integración del documento, así como la exposición del mismo buscando satisfacer las normas básicas de presentación de información.

f) Control. Se debe de plantear y seguir un sistema de control, por medio del cual se determine la información que deberá conformar al documento y a la presentación verbal del mismo, siendo asignada la más relevante y de mayor trascendencia para la comprobación y corroboración de la eficiencia de los planes implantados y para la creación de planes de desarrollo.

Este es un modelo del proceso de Auditoría Administrativas (1), siendo resultado de una forma particular de concebir a las empresas,

1) Este modelo fue basado en el ciclo de la A. A. de Rubio Ragazzoni

específicamente a las que se encargan de producir servicios que contribuyan a incrementar la cultura de la sociedad.

En las etapas de recolección de datos y la de evaluación de los datos obtenidos no pensé prudente el establecer ni cuestionarios modelo, ni tampoco formas de puntuación que se deberán de llevar a cabo, puesto que las condiciones de cada entidad son tan particulares y específicas, que estos modelos no son -a mi forma particular de ver- factibles. Pienso que es mejor dejar en manos de los especialistas la concepción de los elementos inquisitorios, mediante los cuales se tendrán que recopilar los datos, que a su vez otorgan elementos situacionales que conforman la problemática de la empresa. En la etapa de evaluación, en lo referente a la ponderación de los factores y la contribución de los elementos a la realización de las funciones de los mismos, es poco viable imponer una puntuación determinada para que se divida y se subdividan; es mejor dejar libre el número de puntos que se deben de manejar, solamente enfatizando que el techo de puntuación debe de estar planteado sobre múltiplos de 100 unidades; en donde el techo sea a su vez la máxima eficiencia que puede alcanzar una empresa, lo cual se calculará en función directa a las posibilidades y potencial instalado (maquinaria, equipo, recursos materiales, monetarios, tecnológicos, humanos y técnico-administrativos) de cada empresa.

Es imperante poner sobre relieve: que las Organizaciones para prepararse hacia la dinámica del mundo y para poder ser protagonista de las luchas por los segmentos o nichos de mercado deben de ser competitivas, tal

competitividad debe estar cimentada en la oferta de una calidad comparativa a la de sus competidores y una productividad superior a la de sus oponentes; en función a este reto, se hace cada vez más imperante el uso de técnicas que incrementen la eficiencia de la unidad productiva. Es en este momento cuando toma importancia la Auditoría Administrativa que lejos de ser la "piedra filosofal" de los negocios, es un gran instrumento, por medio del cual se podrán conocer las fallas, omisiones, resistencias, malfuncionamientos y los aciertos de cada empresa y de sus partes; siendo esto: la piedra angular en la que se podrán basar los nuevos proyectos en la planeación, que fluyan hacia un cambio de situación de las empresas.

VII. MÉXICO Y EL MUNDO

Con la globalización del mundo, basada en los avances tecnológicos de los instrumentos que conforman la vida moderna de los seres humanos, enfatizándose en los medios de comunicación. Así como, las asociaciones entre naciones, las cuales tratan de crear coaliciones con objetivos comunes, es mediante estas alianzas que se quiere hacer un frente de resistencia en las nuevas batallas por los mercados más prósperos.

Dentro de este movimiento aún existen países que mantienen vestigios de antiguos peldaños de la evolución social universal, buscando con esto la defensa y la mejora de las condiciones del pueblo que esta inmerso en su sistema de producción. Estos sistemas compuestos por escombros generales de la humanidad comienzan a ser incompatibles con el momento histórico; con su dinamismo, con su férrea competencia, con su acercamiento y repercusión mundial de situaciones nacionales, con su especulación, con el encuadramiento de las masas; por lo tanto, hoy en día es preponderante la política de cada nación para el equilibrio de la economía global.

Es importante pensar que México hasta nuestro momento ha tenido una evolución, pero a la vez, sigue con sus mismas bases y en el mayor de los casos los mismos funcionamientos que han coadyuvado a una hegemonía en el poder de un clase gobernante y el sometimiento del pueblo, dando como resultado la lastración en el desarrollo en un realidad totalmente diferente en la

que nuestro país tiene una gran desventaja, pero se ha lanzado a la competencia.

Ahora veremos a grosso modo la posición que guarda México con relación a los sistemas económicos de punta, específicamente: Japón y Estados Unidos.

VII.1 ÉXITO ECONÓMICO DE JAPÓN.

El gran tigre de oriente es diferente, diverso y desigual a nuestra civilización. Su pueblo intenta diariamente afirmar su identidad mediante la conservación de sus costumbres, acudiendo a sus templos, hablando con sus muertos, vistiéndose con sus trajes nativos, tomando su té y retirándose a lugares que ayudan a una meditación que los retroalimienta como japoneses.

En el transcurso de su historia, Japón ha sido forzado a transformarse, siendo la etapa más fuerte al término de la Segunda Guerra Mundial con su capitulación a Estados Unidos. El dominio ejercido por Mac Arthur los obliga a doblegarse flexiblemente, aceptando un cambio pero sin la ruptura de sus orígenes. El imperialismo ejercido sobre Japón fue el detonante de ese milagro que hoy conocemos como potencia económica; en donde aceptaron de los intrusos la información que estos les otorgaron y la digirieron, la adecuaron y la mejoraron sin dejar de ser en el fondo japoneses.

VII.1.1 ELEMENTOS QUE CONTRIBUYERON AL ÉXITO.

Los elementos que contribuyeron al éxito de Japón los explican Richard Gaul y Michael Junblut, llamándoles "una puerta con siete llaves" (1).

1. Una mentalidad marcada por la historia, una cultura y un ambiente. La diferencia más acentuada entre la civilización occidental y los japoneses es su mayor inclinación a vivir y a trabajar en grupo y su supeditación individual al servicio del grupo. Este comportamiento fue originado por la marginación geográfica en donde su supervivencia estaba en función de la cooperación en el trabajo de sus habitantes y la disminución -por ende- del parasitismo social.

Debido a la importancia que tiene el grupo para la seguridad económica y el bienestar social, los métodos que se emplean en las organizaciones son altamente para "los hombres" que se conducen en función del grupo, obteniendo con ello: una satisfacción de sus necesidades sociales y emocionales.

2. Una sociedad homogénea. La cuál acepta una rígida jerarquizaron pero ofrece a la mayoría de los habitantes la posibilidad de tener capilaridad social. En la sociedad japonesa el 90% lo conforma la clase media, lo que brinda un mínimo margen para que existan contradicciones sociales y sentimientos de envidia; la razón es básica porque los directivos obtienen sueldos bajos y el resto de la organización desempeña funciones importantes para el desempeño

1) Gaul, Richard: Grunenberg, Nina y Jungblut, Michael "El Milagro Japonés"; 1987 pag. 44-90

de la empresa, se les da su lugar a los trabajadores y se les valora en su real magnitud; tampoco es muy marcada la diferencia entre obreros y empleados. Otro factor importante es que apesar de que el Imperio del Sol Naciente se encuentra constituido por más de 500 islas, los usos y sus costumbres se diferencian muy poco entre sus pobladores y todos sus habitantes hablan el mismo idioma.

3. La gran disposición de aprender y la voluntad de aceptar las ideas y procedimientos extranjeros que les puedan resultar útiles, sin que por esto pierdan su identidad. El surgimiento de Japón en 1945 fue una circunstancia histórica puesto que fueron invadidos por técnicas extranjeras, las mismas fueron estudiadas y analizadas a fondo; utilizándolas hasta el momento en que sus investigadores habían superado sus defectos y sus fallas, perfeccionando los diseños de occidente. La época de la civilización de la tendencia a la imitación y la copia ha terminado puesto que ahora se ha gestado una cultura de creatividad y dirección.

4. La estructura social en las empresas hace que sus miembros las consideren como una extensión de su casa, lo cual, conduce hacia una gran lealtad y disposición al trabajo. Con la gran preocupación que tienen los investigadores acerca de las relaciones humanas obtienen la mejor forma en que estas pueden ser llevadas dentro de sus organizaciones, dando como consecuencia la falta de deslealtad, la disminución del ausentismo laboral y el crecimiento de la productividad. El grupo no se limita a actuar sólo en el lugar de trabajo porque sus actividades trascienden las paredes de su empresa;

beneficiando la posibilidad de discusión sobre la mejora de la calidad de la producción, además de sus interrelaciones humanas.

La interacción entre grupos operativos da como resultado un incremento en las ideas para poder obtener mejoras en los productos que se fabrican en ellas, así como, en la Organización.

Los sindicatos y las empresas son elementos que tienen objetivos similares, velando conjuntamente por los objetivos a largo plazo de los trabajadores por medio de la oferta del empleo vitalicio. Pero además de los factores anteriores, se trata de establecer un equilibrio ideológico entre la empresa y el trabajador, en donde no exista especialización en el trabajo y la Organización es la máxima adecuación del grupo al individuo.

5. En Japón existe una estructura dualista en el trabajo, dando oportunidades a personas de manera temporal, siendo estas: trabajadores jubilados, que han alcanzado su antigüedad en una sociedad y todavía no ha alcanzado la edad requerida para el pago del monto de jubilación estatal o de mujeres que ya están en edad para casarse y todavía no lo han hecho. La oferta de este tipo de empleos lo llevan a cabo empresas que conforman la suministración de algunos materiales para las Organizaciones importantes. Esta estructura dualista ofrece ventajas a ahorro de costo a los japoneses, puesto que los empleados que pertenecen a estas entidades o los que son eventuales obtienen por su trabajo menores retribuciones que los empleados privilegiados (por llamarlos de alguna manera).

Es una estructura que ofrece el apoyo nacional a las empresas exportadoras, direccionándose a la mejor participación en la lucha por la conquista de los mercados mundiales, es respaldada por la concentración de grandes grupos empresariales que tienen una coalición con grupos financieros o bancarios que les otorga un gran potencial y apoyo de capital a sus empresas transnacionales.

6. Su estrecha relación entre la industria y una burocracia gubernamental programada para incrementar el progreso económico. Los objetivos del gobierno y de la economía privada son idénticos, dando prioridad al mantenimiento de la salud económica del país y el progreso de los intereses nacionales, su estrecha colaboración ha ofrecido un crecimiento sin comparación alguna. Los funcionarios gubernamentales han desarrollado estrategias de investigación y han recomendado fusiones entre determinadas empresas, además, de alejar a los competidores extranjeros de los mercados japoneses con el objetivo de cuidar el crecimiento de las empresas nacionales. La administración de los bienes públicos ha considerado desde siempre como su tarea más importante: el hacer avanzar a la industria nacional, en lugar de ponerle trabas legales y ha reducido el gravamen (como ejemplo podemos dar que el tiempo para dar de alta una Organización es de un día y que el servicio se realiza por correo). Dos de los puntos más importantes son que entre los funcionarios y los directores de la empresas no existe desconfianza, ni resentimiento, como tampoco lo hay entre los directores y los sindicatos.

Los ministros del gobierno son elegidos de entre los individuos mejor formados del país, de entre la élite intelectual del país, de las mejores

universidades, de las de mas prestigio que paradójicamente son las que menos cuestan. Otro medio de los que se vale el gobierno para el reclutamiento es la industria privada, en donde los empresarios de mayor envergadura, así como, los banqueros pueden formar parte del Estado. Sólo los mejores pueden prestar su servicio al gobierno.

7. Una población que se siente obligada a contribuir con el objetivo nacional, de colaborar en el logro de un gran proceso económico y está dispuesta a trabajar duramente para ello y ahorra al máximo. Los japoneses viven en alojamientos modestos, mantienen un alto nivel de ahorro, en comparación con otros países industrializados exigen mínimas porciones de los presupuestos del Estado y su enfoque está puesto en la inversión fuerte para la construcción de su propia industria. Han sabido resistir la tentación del excesivo disfrute del bienestar adquirido por su desarrollo.

VII.1.2 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS JAPONESAS.

A la par del progreso adquirido mediante el trabajo por esta nación han creado para su propio uso tres grandes enfoques administrativos que conforman la trilogía hacia la búsqueda de la eficiencia máxima de sus organizaciones.

Los Círculos de Calidad. Que se fundamentan en la interacción de los empleados de las empresas, los mismos que analizan y estudian a los productos y a la Organización, disertan hacia el perfeccionamiento de sus

partes y de su totalidad, así como su intervención en la toma de decisiones que se emplea dentro de las empresas y cuyo papel es de gran importancia puesto que las decisiones son tomadas de abajo hacia arriba.

La Calidad Total. Que se orienta a desarrollar calidad en todos los pasos de todos los procesos para lograr una producción cercana al ciento por ciento libre de defectos mediante un estricto control de los procesos para encontrar la causa de los defectos y las fallas, el cuál ayuda a identificar y eliminar dichas causas, por medio del análisis de los pasos esenciales del proceso y la reducción de los mismos. Para tratar de eliminar las fuentes de problemática primarias: abre canales de comunicación dentro de la Organización permitiendo que las empresas descubran sus fallas antes de que estas se conviertan en irremediables, acostumbrando a los trabajadores a dirigirse a sus compañeros de manera franca. Permite que el diseño y la manufactura se ajuste de forma eficiente y precisa a los cambios en gustos y actitudes de los consumidores, identificando los aspectos de calidad que los clientes valoran mas y por los que están dispuestos a pagar, por lo tanto, se fabrican productos acorde a las preferencias de los clientes. Ayuda al establecimiento de una administración encaminada al control de calidad total, a nivel de toda la empresa incluyendo controles verticales e interfuncionales.

El Justo a Tiempo (JAT). La filosofía en boga dentro de la Administración, buscando la eliminación del desperdicio en el proceso de producción desde las compras hasta la distribución. Esta eliminación del desperdicio da como resultado: un proceso tan ágil y eficiente que esta orientado a la calidad, que es

capaz de adecuarse rápidamente a los deseos de los clientes, por lo tanto, se obtiene un proceso o una dirección de los negocios (mejor dicho) que puede convertirse en estratégica. Un componente de la filosofía del JAT es "hacerlo bien la primera vez". Para alcanzar esta máxima se implantan diferentes transformaciones dentro de la Organización donde el objetivo primordial es la eliminación de desperdicios en las actividades de compras, fabricación, distribución y la obtención de apoyo a la fabricación por las actividades de oficina. La eliminación de desperdicios engloba a todas las tareas de la Organización, a sus flujos de producción conformados por la distribución de la carga fabril de una forma uniforme, por operaciones coincidentes, es decir: el análisis de las operaciones y su organización en función del valor agregado que dan a las materias primas, marginando y eliminando a las que no las otorgan, porque cualquier operación que no agregue valor a una materia, aumenta costos a los productos; por lo tanto, se crean células de funcionamiento, las cuales recibirán pequeñas cantidades de materias primas y al fin de esta agrupación de funciones se obtendrán productos terminados, dando con esto sistemas de halar, que en síntesis es la eslabonación de operaciones, así también, las compras JAT intentan reducir el nivel de inventarios de materias primas. Otro factor importante en este enfoque es la intervención de los empleados (con sus Círculos de Calidad), esta intervención debe ser moderada por el liderazgo del presidente de la empresa y de los funcionarios intermedios, además de que el medio ambiente de la Organización debe de exaltar la ética y la contribución, así también la importancia de la aportación de los empleados el trabajo en equipo es determinante para el buen funcionamiento de los departamentos y en todos los

niveles de la entidad, de la misma forma es importante la cooperación entre los departamentos. En el rubro del factor humano, el posicionamiento del personal en los cargos adecuados es de vital relevancia, puesto que sus destrezas deben de llenar el perfil de requerimientos de los puestos.

Para el pleno funcionamiento de las Organizaciones dentro de una administración que tenga el enfoque JAT se debe de tomar en cuenta un elemento externo, que es el abastecimiento de insumos para el proceso. Para mencionar una de las ventajas que el enfoque ofrece podemos mencionar la capacidad de minimización de los inventarios, para que esto suceda el lugar de las compras es importante puesto que el abastecimiento se realiza diariamente en cantidades adecuadas para el funcionamiento de los procesos y la satisfacción de los compradores.

Estos son los bocetos de las teorías que han contribuido para que el Imperio Oriental de Japón pudiera alcanzar ese gran desarrollo sin precedentes en la modernidad del mundo.

VII.1.3 LOS PROGRESOS ALCANZADOS POR JAPÓN.

El desafío oriental se sustenta en el logro de diferentes crecimientos en sus ámbitos más importantes realizados en sólo 50 años.

1) EDUCACIÓN. En el año de 1938 solamente el 5% de la población de Japón tenía acceso a estudios a nivel superior, mientras que en la

actualidad el porcentaje se eleva al 50% de la población. Su sistema educativo es el más avanzado a nivel mundial.

2) EFICIENCIA. En este rubro se ha convertido en el prototipo para la eficiencia de la producción a menor costo, logrando grandes ahorros económicos en el proceso de manufactura mediante el uso de técnicas como: Control de Calidad, Justo a Tiempo, Cero Inventarios y procesos altamente robotizados. Los japoneses imperan en los mercados de: acero, fotográfico, óptico, robótica, barcos de gran calado, relojero, electrodomésticos, televisivo y automotriz, acaparando en este último el 40% del mercado mundial con automóviles de calidad a precio bajo. Además del de las motocicletas puesto que de cada cuatro motocicletas que circulan en el mundo, tres son japonesas.

3) CALIDAD. El crecimiento en la calidad se pone de manifiesto puesto que de la década de los cincuentas tenían pésima calidad en sus productos, en este momento obtienen un nivel inigualable aún por los países más industrializados, puesto que según sus estadísticas solamente obtienen cuatro errores en un millón de artículos.

4) AVANCES TECNOLÓGICOS. Después de haber sido los compradores tecnológicos más importantes del pasado a nivel mundial, hoy en día las patentes generadas en su territorio son las

más innovadoras y dinámicas del mundo; aportando el 50% de la innovación tecnológica dentro de la industria.

5) **UTILIZACIÓN DE RECURSOS.** Carentes de todos los recursos que ofrezcan la manutención de la población, puesto que en el conjunto de las islas que habitan, lo único que abunda es el agua y los japoneses. Su sistema ha proporcionado a sus habitantes los medios económicos y materiales para bajar el nivel de pobreza dentro de su sociedad, ofreciendo un modelo en cuanto al alcance del logro de la erradicación de la miseria, que aún en nuestros días no se han podido obtener países como los latinoamericanos, en donde sobran los recursos naturales.

6) **ECONOMÍA.** El milagro japonés se acentúa en el rubro económico más que en cualquier otro ramo, dando un desarrollo para el país con un reparto de riqueza considerable si consideramos: que en 1945 el ingreso "per capita" era de 20 usd. anuales y actualmente es aproximadamente de 17,000 usd., basado en lo anterior la sociedad no tiene mayores diferencias sociales, puesto que el 90% de su población constituyen a la clase media.

7) **PARTICIPACIÓN.** De ser en sus orígenes un país profundamente autocrático, feudal y de costumbres imperialistas; en el medio laboral ha dado un giro radial, convirtiéndose en un sistema de participación intensa que esta fundamentado en el enfoque

administrativo de Círculos de Control de Calidad, lo cuál, les ha redituado grandes ahorros, puesto que en un sólo año las mejoras para las Organizaciones y productos han estado en el orden promedio de 23.5 millones de sugerencias.

Estos crecimientos han permitido a Japón levantarse de la derrota de la guerra y del imperialismo estadounidense de la postguerra, llevándolo a la vanguardia del progreso económico y a la hegemonía de los mercados mundiales.

VII.2 ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Estados Unidos es el coloso del mundo, es el reflejo de que todo se puede llegar a hacer. Desde la fundación de las trece colonias hasta la actualidad esta unión de Estados ha sido el refugio de hombres marginados y con esperanzas de progresar, centrandó su poder en el trabajo, el carácter económico y la política. La crítica imparcial de sus sistemas ha logrado que se obtengan cambios radicales, dando como resultado las situaciones que hoy en día viven los herederos de la creación de este país; además en esta nación se alcanza el nivel más alto en lo que a democracia se refiere, otorgando una fuente de gran capacidad para su renovación. Pero su fuerza más destacada la forma su coerción sobre las naciones subdesarrolladas, obligándolas a que se alinien en embargos comerciales o frentes armados y si existiese alguna protesta por alguna de estas últimas, entonces el país disidente será el blanco del poder bélico de esta nación.

VII.2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS ESTADOS UNIDOS

En nuestro momento de globalización Estados Unidos recibe los embates de las nuevas armas y que a la vez están invadiendo al mundo desde el Oriente y que son llamados: productos de calidad; estos están dirigidos a diferentes nichos específicos de mercado, determinados en sus propios espacios de influencia. Ahora son los receptores del imperialismo transformado del que ellos fueron los amos en su inicio; ahora están perdiendo la guerra por la posesión de los mercados de consumo, del poder económico y los mercados de los capitales.

Su situación es delicada y esto lo pudo vislumbrar el Presidente George Bush, por lo que destinó una inyección económica que avivará la fuente de abastecimiento para la producción del nuevo armamento comercial, haciendo un llamado a los jóvenes y enfatizando en la necesidad de la educación en los rubros de Ingeniería, Matemáticas y Administración, materias en las que se va a centrar la carga de trabajo en dicha batalla. Se destinaron nuevos recursos a la enseñanza y a la investigación en las universidades. La educación es la parcela de las sociedades que algunos países desarrollados han descuidado, puesto que se han dejado arrastrar hacia el disfrute del bienestar otorgado por su sistema industrial. Es por ello, que al finalizar la década de los 80' s la población estudiantil de Ingeniería, Informática y Matemáticas que tenía un número de 900,000 alumnos solamente el 30% eran norteamericanos, dejando el

porcentaje restante a estudiantes asiáticos; al mismo tiempo, en el nivel de posgrado el 50% de los postulados eran extranjeros(1).

De acuerdo a cálculos realizados a inicios de los noventas, sin la inversión que hizo su presidente y el nivel educativo hubiera marchado al mismo ritmo, la diferencia entre la educación japonesa y la norteamericana, hubiera tardado "70 años" antes de que los estadounidenses pudieran alcanzar a los orientales. En la década que estamos viviendo, la economía norteamericana ha entrado en una etapa que es particularmente delicada, puesto que el crecimiento con que habían vivido en la etapa de la postguerra se desaceleró, dando como resultado evidente una recesión cuyo impacto se enfatizó en la disminución de circulante en su economía. Además, tienen enfrente otro problema que es el déficit presupuestal del Estado que ha alcanzado cifras en el rango de 240,000 millones de dólares al inicio de 1991. Las recetas que este país ha impuesto a los países en vías de desarrollo y que enfatizan la necesidad de bajar el déficit fiscal antes de poder implantar un programa de ajuste, no las han podido implementar con mejores resultados que los países subadministrados. Este problema es de gran magnitud y se acrecienta con la falta de fuentes para que sea financiado, puesto que las fuentes de obtención de capital se están direccionando hacia otros lugares geográficos; como el caso de Alemania que ya ha invertido en la misma proporción, porque se ha concentrado en el crecimiento y el desarrollo de la unificación (Alemania occidental y oriental) y el caso de Japón que se encuentra repatriando sus

1) Cornejo, Miguel Ángel "La Tercer Guerra Mundial (Ensayo Expansión 500 Empresas)"; Vol. XXIII No. 572. pag. 559

capitales. Podemos agregar a tal situación el impacto temporal que la guerra del Golfo Pérsico provocó en la confianza de los agentes económicos mundiales.

La situación del vecino del Norte es grave y al momento tiene que remar a contra corriente en el área económica y con un presidente como William Clinton que no posee personalidad, ni respaldo del congreso para con su administración y no muestra capacidad de negociación para con el parlamento la situación se torna difícil.

VII.2.2 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS UTILIZADAS EN E.U.A.

Las teorías utilizadas en este país son básicamente dos, en la que el enfoque de contingencias tiene la mayor aceptación puesto que constituye una síntesis analítica e irrestricta de la explotación de las corrientes administrativas que conforman a la Teoría General de la Administración y que se adecuan a las situaciones particulares de cada Organización y por otro lado es la muestra de la falta de capacidad de innovación que pudiera contribuir a la creación de un nuevo enfoque que facilite a las empresas el logro de sus objetivos en esta situación dinámica y que a la vez represente las contingencias que imperan en nuestro momento histórico, en donde la internacionalización de la competencia ha alterado los movimientos competitivos de las industria.

Otro enfoque utilizado por la industria norteamericana es el Justo a Tiempo (JAT) que paradójicamente ha sido creado por sus alumnos más destacados, pero la diferencia entre los resultados obtenidos en oriente y occidente se centra en que los norteamericanos han limitado el poder de esta filosofía solamente a la disminución de inventarios y la baja de costos como una repercusión lógica. La inadecuada copia del sistema japonés los pone en desventaja frente al tigre del oriente, puesto que al competir con ellos solamente en la baja de sus precios, se están entregando a las nuevas reglas del juego que ellos no han impuesto.

La industria de Estados Unidos se encuentra compuesta por compañías que han sido prósperas y que les está costando trabajo el adaptarse a la nueva realidad en que se vive, el proceso de línea de sus industrias se encuentra expuesto al asalto ventajoso de los extranjeros orientales y sus Organizaciones están perdiendo los segmentos de mercados mundiales que habían conseguido a lo largo de la guerra fría.

VII.3 SITUACIÓN DE MÉXICO

Al margen de diferentes acontecimientos que han sucedido en nuestro país y que han tenido repercusión mundial, la aseveración de que "México no se encuentra a la altura de las exigencias de las circunstancias y competitividad

mundial", es difícil de decir para un mexicano que confía en su nación y que es el resultado del modelo de "desarrollo" que en México se ha impuesto por más de 60 años.

El modelo gubernamental que hemos arrastrado por más de media centuria es una mezcla de sustitución de importaciones, intervención estatal, políticas proteccionistas y planes de subsidios sociales; lo cuál, trajo consigo una economía con distorsiones estructurales y dependiente de la ingeniería económica estatal.

Este entorno manipulado dominó a la industria mexicana transformándola y solapando sus ineficiencias, pero además premiándola con inmensos márgenes de utilidad aún cuando las innovaciones tecnológicas y de mercado brillaran por su ausencia; lo anterior influye en que los bienes y servicios ofrecidos a los consumidores fueran de calidad inferior a los que se podían obtener en el extranjero. Pese a toda esta problemática (quisiera pensar que por errores en las proyecciones y en los análisis de la situación mexicana que realizaron el ejecutivo y su gabinete económico, no se tomó en cuenta esta "pequeña" desventaja y que no fue en función a algunos intereses grupales) durante el gobierno de Miguel de la Madrid nuestro país se adhiere al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT); a partir de ese momento México adquiere la política económica "neoliberal".

VII.3.1 NEOLIBERALISMO

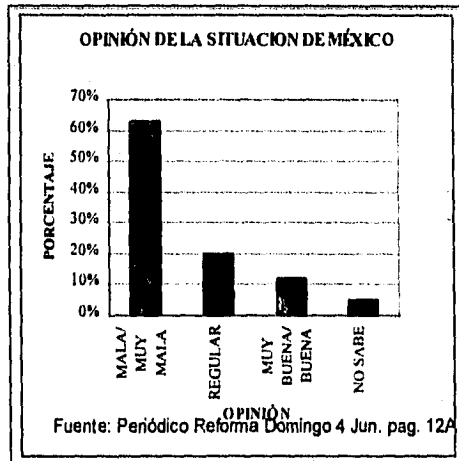
El Neoliberalismo correctamente entendido no se ha instituido en México, se ha confundido con una práctica liberalizante caracterizada por la reducción del intervencionismo gubernamental, el modelo con visión al Tratado de Libre Comercio y la modificación de las leyes sobre la inversión extranjera, siendo estos elementos sólo una parte del modelo que en esencia es mucho más amplio y que comprende un mercado libre y aumento en la estabilidad financiera en lo económico, la democracia en lo político y la personalización en lo social. México neoliberal sigue teniendo una economía mixta (reestructurada pero al fin mixta) en la que el Gobierno tiene una profunda intervención, además posee una tendencia totalitarista en lo político y una masificación en lo social, que se desplaza desde el sistema educativo hasta los medios de comunicación social, pasando por el sistema de salud. Paradójico pero ese es el "modelo de moda" que nuestro país ha adquirido y de cuya esencia solamente tiene la entrega de los mercados internos a la competencia internacional.

La liberalización económica se fomentó en el momento en que la economía mexicana se enfrentaba a la crisis de la deuda externa (que en el año de 1995 representa el 59.6% de PIB (1)) y cuyas políticas fueron fomentadas por las Organizaciones Financieras Internacionales: Banco Mundial (B.M.) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), mismas que hoy en día, especialmente el B.M. viene imponiendo a un número creciente de

1) Zaldúa, Josexto "de la Apoteosis Tecnocrática..."; La Jornada No. 3772 Vier 10/3/95 Pag. 43

países en vías de desarrollo el modelo neoliberal a ultranza, siendo una idea extraña que este sistema influya en las bajas salariales de dichos países, hecho contradictorio a la reducción de la pobreza que tiene como un fin primordial. La globalización mundial y la lucha de los mercados respaldada por el modelo neoliberal ha originado como un fenómeno la baja de un desarrollo dentro de la sociedad, siendo un resultado de la que se ha dado por llamar: "dumping social", que consiste en el abatimiento de los salarios, prestaciones y otras condiciones de vida para poder competir internacionalmente. Con el dumping social se empobrece hasta alguna parte de los que intervienen activa y directamente en el mercado

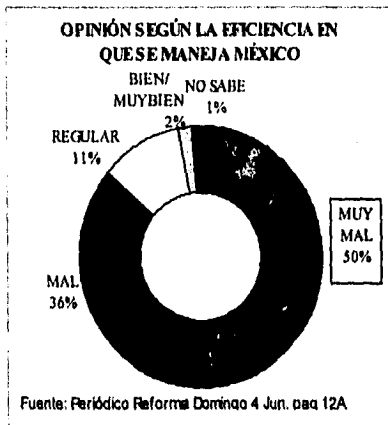
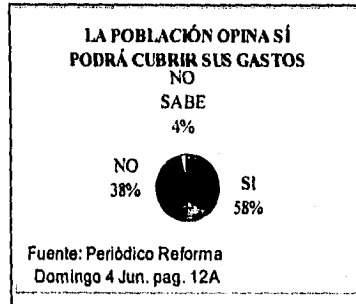
global. Es por ello que las políticas impuestas en un país que ha estado aislado y al cual le han abierto sus fronteras indiscriminadamente y que se ase a un modelo comercial como la panacea para disminuir la pobreza se torna en auto-derrotante, combinado con la



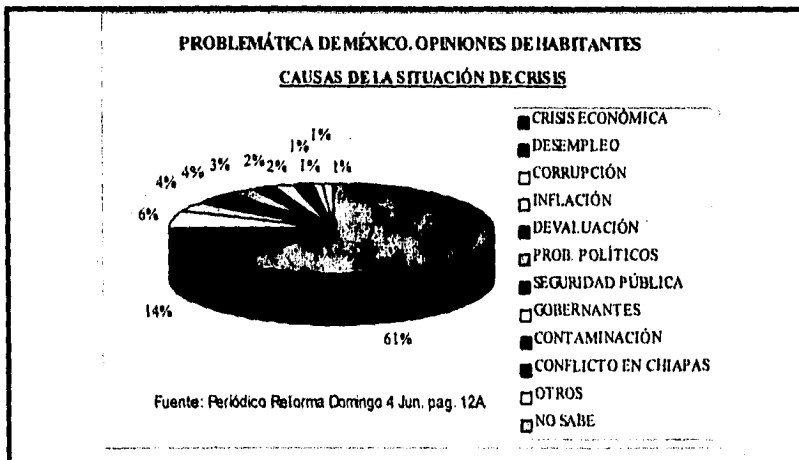
ineficiencia gubernamental, la corrupción generalizada y la falta de tecnología para hacer frente a la competitividad mundial, lo que mantiene a grandes sectores de la población nacional en la marginación y la miseria.

VII.3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE MÉXICO

Para valorar la situación de cualesquier país se necesita hacer un análisis total sobre diferentes factores

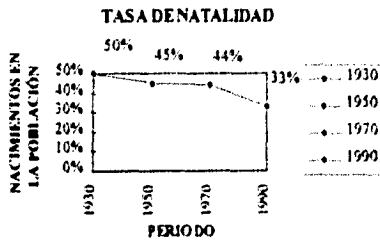
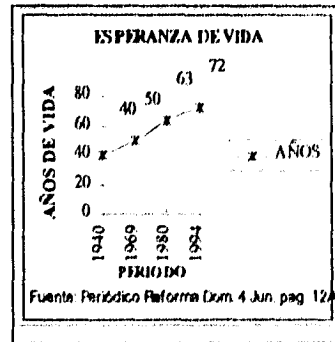


que representan el desarrollo de una nación, dichos indicadores básico son: salud, distribución de la riqueza, nivel de escolaridad, trabajo e ingreso y economía. Para explicar la etapa histórica que estamos viviendo me voy a basar en algunas gráficas.



SALUD. El nivel de salud de un país esta determinado por elementos en los cuales se reflejan tanto el estado físico y mental de los habitantes, así como las instituciones a las que los individuos acuden para corregir sus malestares o enfermedades.

La esperanza de vida de los mexicanos es de 72 años, expresa el promedio de años que los habitantes de una nación viven, en los cuales influyen mejoras en la erradicación o disminución de



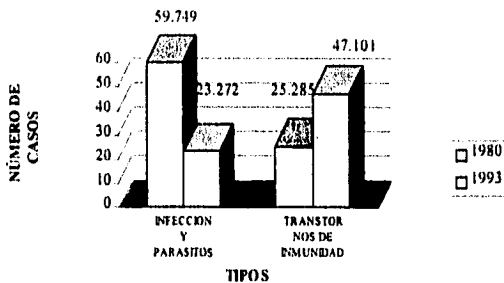
Fuente: Periódico Reforma Dom. 4 Jun. pag. 12A

enfermedades, además de adelantos tecnológicos en materia médica, en la tasa de natalidad también estos adelantos han

determinado una disminución en el número de nacimientos con relación al total de la población. En el tema de disminución de enfermedades se puede observar que las defunciones por enfermedades infecciosas y parasitarias decreció en un 61%, pero por contraparte han aumentado un 86% las muertes por causa de trastornos de la inmunidad.

PRINCIPALES ENFERMEDADES EN MÉXICO 1970-1990 CASOS REGISTRADOS		
ENFERMEDADES	AÑO 1970	AÑO 1990
AMEBEASIS	26879	1052566
ANGINAS	1629	182905
HEPATITIS VIRAL	4727	17626
RESPIRATORIAS	4246	9264520
ONCOCERCOSIS	18	1221
POLIOMELITIS	1662	7
RUBÉOLA	4791	65591
SIDA	0	2379
SÍFILIS	10976	3665
TOSFERINA	17354	1078
VARICELA	17621	153029

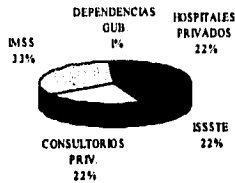
DEFUNCIONES POR PRINCIPALES ENFERMEDADES



Fuente: Periódico Reforma Dom. 4 Jun. pag. 12A

En el caso de que por gravedad de la enfermedad se necesite atención médica, los habitantes acuden a las instituciones que les ofrezcan el mejor servicio de acuerdo a sus posibilidades económicas. La distribución de enfermos en busca de atención en el sistema de salud mexicano refleja un porcentaje del 56% de personas que tienen escasos recursos económicos y que acuden a dependencias que reciben el apoyo gubernamental, el resto visita consultorios médicos y hospitales privados. Este porcentaje es engañoso,

DISTRIBUCIÓN DE ASISTENCIA MÉDICA EN LA POBLACIÓN DE MÉXICO

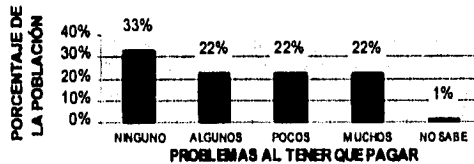


Fuente: Periódico Reforma Dom 4 de Jun. pag. 12A

puesto que representaría que el 44% de la población tiene el poder adquisitivo para llevar a cabo un desembolso en el momento que estos requirieran atención médica, pero no es verdad porque el un elevado número que habitantes que

reciben el servicio médico en instituciones privadas y consultorios, lo obtienen como una prestación que sus empresas les otorgan, esto es reflejado por el porcentaje de individuos que tiene problemas al tener que pagar por servicio

MAGNITUD DE LOS PROBLEMAS QUE SE SUFREN PARA EL PAGO DE LA ATENCIÓN MÉDICA



Fuente: Periódico Reforma Dom. 4 Jun. pag. 12A

médico, representando el 66% del porcentaje anterior.

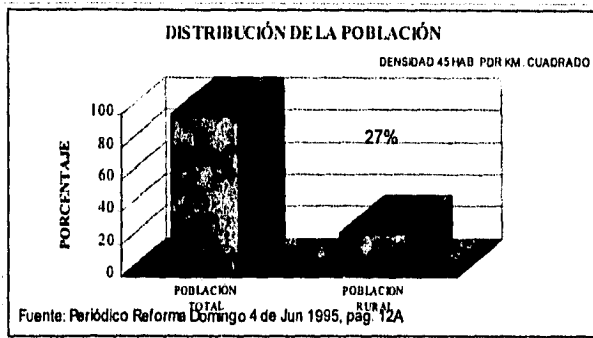
DISTRIBUCIÓN DE LA RIQUEZA. La distribución de riqueza representa el desarrollo que existe en un país y la justicia social que en él se maneja, conformando dichos aspectos el objetivo primordial de cualesquier país de primer mundo.

Como he mencionado nuestra nación es ecléctica y en ella se encuentran combinados el subdesarrollo y el desarrollo desde el punto de vista socioeconómico, viendo que de 91 millones de habitantes que tiene México, 14 millones se encuentran en la pobreza absoluta (miseria) y 40 millones se encuentran en la pobreza, lo anterior lo podemos observar y definir en las áreas geográficas según su desarrollo socioeconómico en donde el 59.34% de la población se encuentra en el desarrollo mas

limitante, concentrándose gran parte de este porcentaje en los estados de Guerrero, Chiapas y Oaxaca, seguidos por Yucatán, Campeche, Tabasco, Veracruz, Puebla, Hidalgo y San Luis Potosí (Ver anexo 1).

CONCEPTO	NÚMERO Y PORCENTAJE
POBLACIÓN EN POBREZA A 1992	54 MILLONES
POB. EN POBREZA ABSOLUTA	14 MILLONES (*)
POB. EN POBREZA	40 MILLONES (*)
POB. SIN SERVICIOS DE SALUD	10%
POB. SIN AGUA POTABLE	23%
MORTALIDAD EN MENORES 5 AÑOS	43 POR CADA 1000 NAC.
DESNUTRICION EN MENORES 5 AÑOS	13.9 POR CADA 1000 NAC.
POB. RURAL EN POBREZA ABSOLUTA	51%
POB. INDIGENA EN MEXICO	6% DE LA POB. TOTAL
INDIGENAS QUE GANAN MENOS 2 S.M.	83%
POB. QUE NO SATISFACEN SUS N.M.	15% DE LA POB. TOTAL
POB. EN CASAS SIN DRENAJE	21.5% DE LA POB. TOTAL
POB. EN CASAS SIN EXCUSADO	21.5% DE LA POB. TOTAL
POB. EN CASA CON PISO DE TIERRA	20.9% DE LA POB. TOTAL
S.M./SALARIO MÍNIMO	
N.M./ NECESIDADES MÍNIMAS	
Fuente: Periódico Reforma Dom. 4 Jun. pag. 13A	
* Fuente: Periódico La Jornada No. 3765 3/3/95 pag 18	

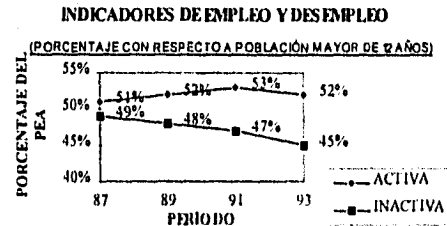
Hasta 1992 las condiciones de pobreza estaban determinadas por los siguientes factores: el porcentaje de la población que no habita en ciudades (población rural) que se encuentra en la pobreza es del 51%; el número de indígenas en México es de 5,460 mil individuos, de los cuales el 83% gana menos de dos salarios mínimos; 13,650 mil habitantes no pueden satisfacer



sus necesidades mínimas y sus casa no cuentan con las condiciones adecuadas para un digno habitar, estando en un rango de 21.5% (19,565 mil personas que habitan) casas sin drenaje ni excusado; el 20.9% (19,019 habitantes) con casa de piso de tierra y el 23% (20,930 mil personas) que no tienen acceso a agua potable. Cohabita con nosotros el 10% de mexicanos que no pueden acceder a servicios de salud. Todos estos datos nos muestran una palpable injusticia social en la distribución de la riqueza.

TRABAJO E INGRESO.

El número de mexicanos que hoy en día están ocupados son 23,403,413 representando el 52.1% con respecto a la población de doce años en adelante, este



Fuente: Periódico Reforma Dom. 4 Jun. pag. 13A

PEA (población económicamente activa) es complementado con un PEI

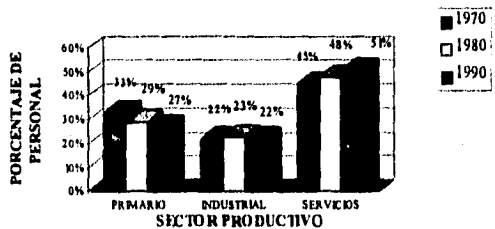
(población económicamente inactiva) que es del 44.5% también calculado sobre la base de personas mayores de doce años.

Hasta 1990 la distribución porcentual de personal ocupado se daba de la siguiente manera: Sector primario 26.9%, sector industrial 22.2% y sector de servicios 50.9% en función del PEA. La división de la población activa según su ocupación principal muestra que el 71% del PEA esta constituido por empleados, jornaleros o peones y por familiares no remunerados, mientras que el 25% los

constituyen empresarios y trabajadores por su cuenta.

La distribución del ingreso nacional que concentra el 20% de la población con mayores ingresos es del 53.9% del ingreso, mientras que el 20% de la población con menores ingresos concentra apenas el 4%. El ingreso por

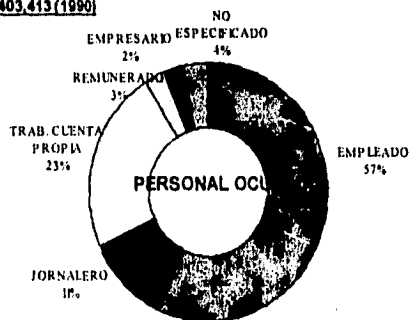
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE PERSONAL OCUPADO POR SECTOR (1970-1990)



Fuente: Periódico Reforma Dom. 4 Jun. pag. 13A

POBLACION ECONÓMICAMENTE ACTIVA SEGÚN OCUPACIÓN PRINCIPAL

PEA 23'403,413 (1990)



Fuente: Periódico Reforma Dom. 4 Jun. pag. 13A

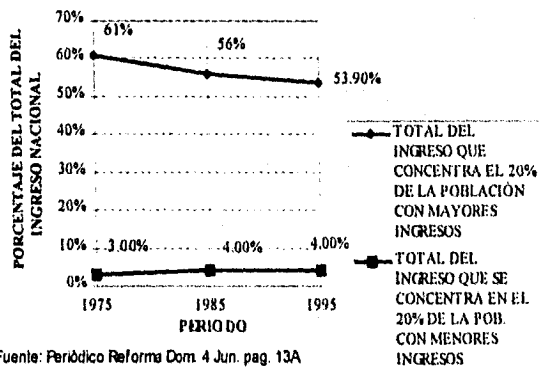
trabajo de la
población
ocupada y con
base en un
salario

POBLACIÓN QUE RECIBE INGRESOS INFERIORES AL SALARIO MÍNIMO	
ESTADOS	PORCENTAJE
ESTADOS CON MENOR PORCENTAJE	
BAJA CALIFORNIA	9.4%
SONORA	11.9%
ESTADOS CON MAYOR PORCENTAJE	
OAXACA	53.0%
CHIAPAS	58.9%

mínimo se encuentra concentrado en un 71% que reciben de cero hasta tres salarios mínimos.

Estos trabajadores también son impactados por un elemento adicional que es la evolución del salario mínimo real, que tomando como base el salario de 1978 a 1994 este había

DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO

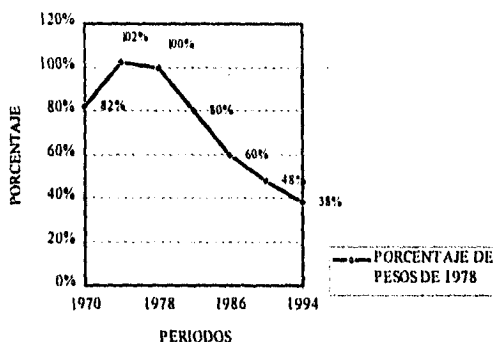


Fuente: Periódico Reforma Dom. 4 Jun. pag. 13A

tenido una pérdida en su poder adquisitivo de más del 60%, la remuneración a los asalariados se encuentra por debajo del 30% en relación al Producto Interno Bruto.

NIVELES DE INGRESO EN MÉXICO		
INGRESOS	PERSONAS	PORCENTAJE
NO RECIBE	1,690,126	7.20%
ENTRE 0 Y 1 S.M.	4,616,759	19.70%
ENTRE 1 Y 2 S.M.	8,489,910	36.20%
ENTRE 2 Y 3 S.M.	3,542,069	15.10%
ENTRE 3 Y 5 S.M.	2,283,543	9.70%
ENTRE 5 Y 10 S.M.	1,192,312	5.10%
MAS DE 10 S.M.	588,457	2.50%
NO ESPECIFICADO	1,000,237	4.50%
S.M./ SALARIO MÍNIMO		

EVOLUCIÓN DEL SALARIO MÍNIMO REAL



Fuente: Periódico Reforma Dom. 4 Jun. pag. 13A

Dentro del rubro de trabajo es importante puntualizar la productividad laboral, misma que representa la relación que existe entre el PIB sobre los trabajadores por hora, siendo expresado en usd. ocupando México el lugar vigésimo sexto a nivel mundial con \$8.11 usd. por día; la productividad por manufactura, que es determinada por el valor agregado al artículo en manufactura por el obrero del ramo, expresado en dólares es de \$ 15,344 usd. ocupando el lugar número 22 a

nivel mundial, no teniendo comparación ni relación con el salario recibido.
(Ver Anexos 2 y 3)

EDUCACIÓN. En el rubro de educación el promedio de escolaridad en adultos es solamente de siete años, el numero de niños comprendidos entre los 6-12 años que no asisten a la escuela es de 2 millones (2.19% de la población total), a nivel secundaria el porcentaje de niños que no asisten a la escuela y que se encuentran en edad de hacerlo casi alcanza el 60%. En 1993 las tasas de alumnos con relación a cada maestro de primaria es de 32 alumnos por maestro y en secundaria es de 17.5 (1), siendo un reflejo de dos factores: el primero es el decremento en la tasa de natalidad y el segundo es la situación económica en la que se encuentran inmersas las familias mexicanas, en las cuales es necesaria una aportación monetaria para el sostenimiento de las mismas.

Un problema grave al que se enfrenta México es el porcentaje de analfabetismo de personas mayores de quince años y es de 11% de la población total en la cantidad de 10 millones de habitantes. Otro factor aumenta la problemática en la conciencia de los individuos es la forma en la que reciben la información de noticias, para el cálculo de este índice se tomó como base en la circulación de los periódicos el tiraje realizado por cada 100 habitantes; el porcentaje de personas que adquieren información es del 52.9% constituidos por: radios 25%, televisión 14.6% y periódicos 13.3%. Esto nos

1) Periódico "Reforma"; Domingo 4 Junio 95, Pag. 12A

hace reflexionar que en función de este bajo índice, las personas tienen una menor resistencia a la manipulación ideológica, basada en opiniones tendenciosas de algunos locutores que están en contubernio con el gobierno.

EDUCACIÓN	
NIVEL DE ESCOLARIDAD	7 AÑOS
NIÑOS QUE NO ASISTEN A ESCUELAS	
ENTRE 6 Y 14 AÑOS	2 MILLONES
ANALFABETISMO MAYORES 15 AÑOS	
TOTAL NACIONAL	11%
HOMBRES	37.4%
MUJERES	62.6%
FORMA EN QUE SE RECIBE INFORMACION POR CADA 100 HABITANTES	
RADIOS	25 PERSONAS
TV	14.5 PERSONAS
PERIÓDICOS	13.3 PERSONAS
Fuente: Periódico Reforma Dom. 4 Jun. pag. 12A	

ECONOMÍA Y FINANZAS. Este sin lugar a dudas es el termómetro de un país, pero también puede reflejar una realidad que físicamente los habitantes no disfrutan.

El crecimiento económico en el sexenio pasado fue en promedio anual de 3%, la devaluación frente al dólar obtuvo en el periodo un deslice de 131.8% y la inflación promedio en el periodo fue de 16%, siendo estos dos últimos indicadores contenidos por programas que hoy en día hemos visto su falta de funcionamiento; las exportaciones crecieron con relación el periodo de 83-88 en un 34.55% obteniendo un valor acumulado de \$168,697, siendo de cualquier forma al crecimiento de importaciones en un valor de 82,193; dando

de esta forma un déficit comercial por la misma cantidad y que representa el 48.72% de las importaciones del periodo. La inversión extranjera aumentó, dando un valor acumulado de 53,891 pero un mínimo porcentaje fue direccionado como inversión directa, concentrándose la mayor parte en inversiones de portafolios o especulativa.

Aunque el balance financiero público disminuyó un 87.39% con relación al sexenio anterior, quedando con un -1.5% sobre el punto de equilibrio, esto fue un reflejo de la venta de Organismos Descentralizados y aumentó la deuda pública en un 5.47%, teniendo con esto un saldo a fin del periodo con valor de 85,436 (1).

En 1995 México se encuentra inmerso en una crisis sin precedentes, la cuál se vino gestando durante años, el origen mismo de la crisis nuevamente se centra en la dependencia que nuestro país ha tenido para con el extranjero, en este caso fue con los capitales especulativos foráneos y sobre los que se pretendía fincar un desarrollo en el aparato productivo, sin tomar en cuenta que estos no fueran directamente a estas ramas. La invitación a estos cúmulos financieros se dió en base a tasas de interés altas y que iban a repercutir con un alto pago de intereses por el servicio de los mismos, a la vez que se trató de imponer a toda costa una paridad irreal frente al dólar, otorgando ventajas a productos extranjeros para que vinieran a competir con los productos mexicanos. Los capitales especulativos son por naturaleza sumamente nerviosos y ante los acontecimientos que se presentaron el año

1) Periódico "Reforma"; Domingo 4 Junio 1995, pag. 12A

pasado, dejaron a nuestro país que representaba un mercado económico alterno, repercutiendo en la disminución de las reservas internacionales, dejando sin liquidez al país.

La situación actual es muy delicada, pues no encontramos dentro de una recesión muy profunda que repercute en una muy lastimada infraestructura industrial a nivel nacional. El gobierno del Presidente Ernesto Zedillo pretende estimular el fortalecimiento y posteriormente el crecimiento de la planta productiva y del empleo (aunque durante su primer años se calcula que decrezcan en dos millones el número de empleos) con un plan con el que aumenta impuestos, el precio de los insumos, encarecimiento del dinero y fomentando la gran astringencia crediticia. Es una paradoja el planteamiento anterior porque este es el momento que se necesita la inversión nacional a la planta productiva y se llevan a cabo planes que coartan y hace que se concentren los capitales en los mercados especulativos.

Además, al igual que los economistas clásicos, el presente gobierno no ha dimensionado la real magnitud de la economía informal, la que se debe de manejar y solucionar con mínimo margen de error con planes que vayan "a doc" con la realidad y el fomento correspondiente para las Organizaciones, para que estas puedan trabajar con el correspondiente aumento de su capacidad productiva y que pueda absorber a los individuos desempleados. En fin, no han sido lógicas las acciones del Plan Nacional de Desarrollo y su choque ante la crisis, dando un peso adicional a los empresarios y a los especialistas en la

coordinación (administradores), aumentando nuevos retos a los existentes en el pasado inmediato.

VII.3.3 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS EN MÉXICO

La característica principal de un país subdesarrollado es que las Organizaciones que conforman su economía -en el caso de México por tener una economía mixta se puede englobar a empresas e instituciones gubernamentales- poseen una baja productividad, por lo tanto, la función de la Administración en estas naciones obtiene gran importancia como un medio que contribuya al crecimiento y desarrollo económico y social, enfatizándose en el sector social; siendo un resultado y el objetivo de la contribución directa de la Administración -bien planteada- y con la que se puede aportar la generación de productividad en estos países.

El uso de enfoques administrativos en nuestro país (propriadamente utilizados) nace a partir de la industrialización detonada por la expropiación petrolera hecha por el Gral. Lázaro Cárdenas. Esta necesidad de teorías influye para que en México se implanten cátedras que impartan esta ciencia; lo relevante de este momento, es que en ese principio no se contaba con la infraestructura intelectual (personal docente, libros de texto y consulta), por lo tanto, al igual que en épocas anteriores, la dependencia al extranjero se hace nuevamente palpable. El cúmulo de conocimientos importado en el mayor de los casos no fue adecuado a las necesidades reales de recursos e idiosincrasia del mexicano.

La dinámica actual y el futuro se presenta con diferentes matices, con diferentes cambios económicos y culturales, con la creación de nuevos mecanismos de producción que traigan consigo una nueva responsabilidad para la creación de nuevas soluciones a los problemas nacientes y los arrastrados a lo largo de nuestra historia. Para solucionar esta problemática en la mayor parte de los casos se ha recurrido a antiguas fórmulas (teorías clásicas) y a la mala imitación de nuevas teorías de países que tienen una realidad totalmente diferente a nosotros (los habitantes del país que tiene la forma del cuerno de la abundancia), esto ha sido un reflejo de la falta de fomento de investigación científica en el área administrativa y en la publicación de investigaciones, lo cual ha limitado la armonización de los enfoques de la TGA con la cultura que el pueblo mexicano tiene, con su idiosincrasia, es decir: con nuestra realidad.

En nuestro tiempo, las teorías más utilizadas en México provienen de Estados Unidos (Teoría de la Contingencia) y de Japón (Círculos de Calidad, Control Total de Calidad y Justo a Tiempo), probablemente han querido que se implanten por moda, por querer o pretender que nuestro país sea contemporáneo en desarrollo con los países potencias del mundo; pero tristemente no contamos con las bases en donde se pueda sostener un potencial competitivo ó la otra posibilidad, es que dejando a un lado nuestras limitantes se han querido implantar por el gran desarrollo que algunos países han experimentado mediante estos enfoques, específicamente me refiero a Japón, con su milagro económico y social.

Con la falta de investigación, México se ha convertido en uno de los mercados de exportación de teorías mas grandes, en donde se pretende implantar dichos enfoque a ultranza, sin importar que la mayor parte de la planta productiva del país sea considerada micro y pequeña; que el funcionamiento de estas entidades se lleve por medio de Actos Administrativos, por gente que no tiene conocimiento específicos de Administración, ni de las técnicas de que esta cuenta para un aumento en el rendimiento de sus recursos. Puede ser inverosímil en el rubro de educación la matrícula de licenciados en ciencias sociales y administrativas en el periodo de 1993-1994 alcanzó el 50% de la población universitaria (1), pero al salir al mercado de trabajo, no son contratados por empresarios que tienen organizaciones familiares, esto lo podemos traducir como: un miedo latente de parte de los empresarios ante la intromisión de un individuo externo a su núcleo familiar (lo cerrado del mexicano se hace evidente), aumentando el cuadro, la desconfianza típica del mexicano. Además que al egresado no se le valora en su real magnitud, como un poseedor de conocimientos específicos que se complementarán y perfeccionarán con la práctica en las Organizaciones, con lo que puede tener mayor experiencia para ayudar a que las entidades se desarrollen y obtengan una mejor posición en los mercados.

Esta falta de retroalimentación entre los especialistas en esta rama del conocimiento, coarta el nacimiento de una teoría nacional orillándonos a la imitación indiscriminada de enfoques externos.

1) Periódico "Reforma"; Domingo 4 Junio 1995, pag. 13A

CONCLUSIONES

Las situaciones que han acompañado durante su historia a México ha marcado y coartado más que ninguna otra circunstancia a cada uno de los individuos que servimos, trabajamos y habitamos en este país. De alguna manera, estas etapas que se vienen arrastrando han envuelto y marginado el potencial e influido en un sentimiento que provoca la autolimitación de nuestra creatividad hacia la búsqueda de alternativas que puedan aportar mejoras a nuestra sociedad e inclusive hasta a la Organización en la que prestamos nuestros servicios.

En el mayor de los casos, es disculpada la falta de capacidad de los dirigentes sindicales, políticos, gremiales y hasta empresariales (por parte de sus subalternos), multimencionando y responsabilizando a "la situación" como la causa de los malos resultados de las labores y la falta de concreción de los objetivos que se habían planteado para el ejercicio. Inclusive diferentes individuos que poseen cargos de importancia dentro de las empresas esconden bajo este pretexto su falta de capacidad. Es imperante concientizarnos que "la situación" y los elementos que la conforman, limitan de una manera gradual a la mayor parte de los logros, que el grado de influencia es proporcional a la capacidad técnica (física o mental) de la misma Organización o grupo social y de la eficiencia en la funcionamiento de los elementos que constituyen a la entidad. Lo que moralmente es inaceptable -enfocándolo desde un plano profesional- es que se le otorgue tal relevancia al determinismo situacional, siendo que los resultados y el alcance de las metas que cada asociación

obtiene, son un reflejo de los instrumentos y la eficiencia en el manejo de los mismos, cuya responsabilidad está depositada en el factor humano en general.

Es evidente que existe un desequilibrio entre la capacidad productiva y la capacidad administrativa dentro de las empresas, siendo esta última ínfima. Es relevante la importancia que la capacidad administrativa tiene y la contraposición de su inusual aplicación, por ende, la mayor parte de los problemas que envuelven a la industria (productiva o prestadora de servicios) son una consecuencia de la subadministración en la que nuestro país se encuentra inmerso. Podemos decir que la subadministración basada en una falta de conocimientos generales y básicos de técnicas específicas y de métodos alternativos han colaborado a crear "la situación" imperante en este momento.

La falta de los conocimientos administrativos que se puedan adecuar a la realidad de México, por parte de las capas cupulares, otorgan un gran elemento estancador del desarrollo del país; puesto que el mecanismo técnico del Proceso Administrativo no es realizado por gran parte de los empresarios (los dirigentes de la micro, pequeña y mediana empresa). Además añadiendo a lo anterior, desde finales del siglo pasado hasta nuestros tiempos a pesar del tiempo transcurrido no se ha podido establecer una Filosofía "Mexicana" de Administración y mucho menos del trabajo. Los conceptos filosófico-administrativos que hemos adquirido han sido mediante la importación de modelos y enfoques; los mismos, no tienen las dimensiones adecuadas para poder revestir a las entidades mexicanas y el problema no radica

específicamente en el tamaño de "plantas productivas", sino en el establecimiento de que un elevado número de ellas se llevan a cabo luchas de variables de influencia particulares e irrepetibles con su entorno, lo cual crea contingencias determinadas y específicas en un Estado, región y sociedad en general (para Organizaciones iguales, soluciones diferentes).

El paternalismo gubernamental en combinación con los modelos extranjeros implantados en México han hecho que la intervención privada se convierta en una "iniciativa privada perenne", para ser mas claro: en un invernadero organizacional, en un experimento sin conclusión y sin hipótesis de trabajo. "¡Este es el momento en que se debe de terminar dicho uso y que este arroje a una industria o al proyecto de una industria que autoestablezca su directriz de crecimiento y desarrollo!".

La alternativa más factible para que existan transformaciones en la industria, es el fomento de investigaciones acerca de la Administración y la creación de una Administración que sea origen, reflejo y a la medida de México; esto no se puede lograr sin una adecuada infraestructura que debe de reconstruirse desde sus cimientos. Es a la vez intolerable que los científicos, profesores y especialistas que prestan sus servicios en las instituciones formadoras de profesionales cuyo objetivo primordial es la investigación y la difusión de los conocimientos, se encuentren confinados a lugares que no cuentan con los instrumentos necesarios para un adecuado desempeño (tanto laboratorios como aulas) y que además reciban una retribución ridícula y

probablemente hasta humillante. Todo lo anterior lastra el fomento de una Filosofía Administrativa con raíces mexicanas.

Así también, el concepto del trabajo debe ser llevado hasta su máxima consecuencia, visualizándolo como un vehículo transformador de la sociedad y no solo debe ser visto como hasta el momento: como "castigo divino", según la religión cristiana y que es la doctrina que la mayor parte de la población profesamos en nuestra nación; ni tampoco se debe caer en la trampa del "ego social" cuya base es el ejercicio del hedonismo complementado por el rol de víctimas de la explotación, el abuso y el uso de las personas por parte de los patrones, esta visualización del trabajo impone un desempeño de las labores sin motivación y de manera obligada, convirtiendo el esfuerzo de los trabajadores en difuso, atomizado y con un mínima contribución hacia la transformación de la naturaleza para el beneficio del hombre y por ende, de la sociedad.

De una manera generalizada, la única finalidad del trabajador es la satisfacción de sus necesidades de una forma medianamente aceptable, teniendo como contraparte que en la mayoría de las ocasiones se hace evidente la incapacidad del trabajador para poder encontrar sus verdaderos límites, entender y concientizarse de la importancia que tienen las labores que él realiza en sus unidades de trabajo, así como también en la sociedad. Esta incapacidad se hace evidente en la marginación (que es infringida y recibida por él mismo) en las relaciones interpersonales con sus colaboradores y con las personas que constituyen su misma clase social, siendo un punto

contribuyente de la insatisfacción, de la declinación moral y en las Organizaciones, de la baja productividad.

La responsabilidad no solamente se debe de centrar en la incapacidad de los trabajadores, sino también en la falta de cuidado en la dirección de los mismos, en la falta de educación y en la falta de encausamiento de sus potenciales por parte de sus supervisores y jefes. Por la falta de educación, de directriz crítica y de desarrollo humano (a todos los niveles) se ha enfatizado la activación de los sectores productivos y económicos a la explotación de los recursos naturales, siendo que en los países subadministrados (subdesarrollados) el recuso más importante y en el que hay que depositar mayor interés para la búsqueda del desarrollo es el ser humano.

El mexicano, es un ser humano singular conformado por sucesos históricos traumantes y castrantes; somos una raza que nos persiguen los fantasmas de creencias impuestas y al paso del tiempo desvirtuadas y enfatizadas, somos producto de los errores que nuestros antepasados hicieron, de rehuimiento al enfrentamiento con nuestras deficiencias naturales y culturales que se han transformado en miedos permanentes y coartantes, que hoy en día hemos exaltado y perfeccionado, conformando una gran cultura del melodrama, donde nosotros como participantes solamente podemos elegir entre dos alternativas (papeles): el poder ser buenos, con todas las circunstancias y consecuencias que ello implica o ser malos y hacernos juez, parte y vía (la mayor de las veces descompuesta y fácil) para poder llegar a ser un mexicano triunfador y corrupto ante si mismo y ante sus compatriotas. Estas creencias

son solamente un reflejo de nuestra falta de identidad, que se ha venido reforzando por la falta de memoria de nuestros errores como individuo y como nación.

En este momento no se puede, ni se deben tolerar mas disculpas basadas en análisis exhaustivos, que por su pretensión solamente pierden el objeto de sí mismos; se deben de admitir las críticas y determinar las zonas débiles para poder crear planes que erradiquen los malos funcionamientos, hay que visualizar a la Auditoria Administrativa como una gran herramienta para poder desvincularnos del pasado y reprogramar nuestro futuro hacia el proyecto de vida que solicitamos como nación. Hay que aprender de errores anteriores, porque si no se recuerdan, nosotros mismos nos autocondenamos a seguir viviendo bajo las mismas circunstancias; esto es triste y atemorizante, pero se debe de valorar el perder o no adquirir la falta de desarrollo nacional y empresarial después de haber mostrado íntegramente nuestro potencial a perder por autocondenación.

Debemos buscar el umbral de sensibilidad de la resistencia al cambio que tienen la sumisión, el estoicismo, la incuestionable obediencia, la falta de un egoísmo bien entendido (respeto por uno mismo), la imposición autoritaria y la sobreprotección para poder desenmarañar nuestra propia realidad y estructurarla lejos de un sufrimiento vivido por costumbre, lejos de la dependencia del mexicano, del rol aceptado de "tu estas bien, yo estoy mal" y por eso necesito que me digas "que es lo que hay que hacer o hazlo por mi". Necesitamos colaborar en la concepción y el crecimiento de una sociedad que

sea madura, que no emita disculpas que solapen malos manejos y cuyo modelo de criterio no sea el repetir la información que otorgan los medios de comunicación, sino que se conforme por medio de propios cuestionamientos y la suma adecuada de los factores que influyen en su situación; esto puede ser logrado por medio de la educación, organización y trabajo.

El sector educativo es quizá de los más atrasados en nuestro país y el que mas transformaciones necesita, puesto que en esta estructura se encuentran inmersas la mayoría de las deformaciones que hemos lastrado y lastraremos desde la infancia hasta nuestra edad productiva. En este momento histórico se ha dado gran importancia a la capacitación técnica de los alumnos; es indudable que esto tiene una relevante trascendencia para los logros del factor humano dentro de las Organizaciones productivas, pero se ha desvinculado dentro del sistema de preparación el desarrollo cultural, la corroboración de los conocimientos básicos, lo cual hace a la mayoría de los trabajadores: personas unitemáticas.

Se ha olvidado (quiero pensarlo de esa manera) el planteamiento de una educación integral en donde la mayor parte de los aspectos que les dan valor a un ser humano sean exaltados y direccionados para que su desarrollo sea uniforme, sin lagunas de conocimientos y valles de falta de información. La contribución de las compañías teatrales puede ser esencial en este plano, puesto que por medio de su servicio se pueden otorgar de una forma didáctica conocimientos universales o específicos de diferentes materias. Es necesario para ello el plantear un sistema integral de educación, donde la Industria

Teatral sea una parte medular del mecanismo de operación y a la vez, en cierto modo deje de depender directamente de fomentos gubernamentales que son irregulares y por regla general llegan tarde.

El plan integral educación-teatral puede contribuir al multimencionado desarrollo, al brindar aportaciones como:

- Incremento didáctico de conocimientos que contribuyan en la formación de criterios individuales de la población.
- Crecimiento en el nivel de cultura mexicana y universal.
- Incremento del público asistente a las salas en el momento en que los alumnos formen parte de la población económicamente activa.
- Incremento en las aportaciones de la Industria Teatral, vía contribuciones al sostenimiento del Gobierno y al desarrollo de su sector.
- Incremento en las condiciones de vida de los trabajadores de esta rama, además de ofrecer mayores y mejores condiciones, disminuyendo el margen de error y pérdida a los productores.

Para este plan y muchos como este puedan llevarse a cabo, hace falta que se conjunten diferentes elementos que puedan fomentar su logro en cuanto a los factores externos que pueden intervenir; se debe de luchar por que estos se alinien, influyendo benéficamente con los objetivos en relación a los factores internos, se debe de exaltar la importancia de la Administración como el único

medio para que este o cualesquier otro plan pueda realizarse y crecer de forma sostenida.

Por tal motivo la Auditoria Administrativa y el Proceso Administrativo representan dos elementos incommensurables para el planteamiento de una nueva realidad de nuestro país que es factible alcanzar, mediante el uso adecuado de estas dos técnicas. Todo esto puede repercutir en el incremento de la eficiencia de la misma Organización productiva y contribuir sustancialmente en el nivel educativo de la población en general, siendo un elemento de apoyo en la que se puede sustentar el aumento de empresas eficientes en México, lo que combatirá la miseria y generará riqueza que deberá ser distribuida equitativamente.

Tenemos que reconocer que la dinámica actual es un reflejo del periodo de competencia que enmarca a las actividades comerciales a nivel mundial, las cuales exigen productividad, calidad, impulso a la creación de tecnología tanto material como de técnicas administrativas hechas, perfeccionadas, implementadas e implantadas por mexicanos. En este momento que no existen soluciones seguras que garanticen al ciento por ciento el éxito y la permanencia de las Organizaciones en los mercados, solamente podemos voltear nuestras expectativas al desarrollo de la calidad humana de nuestros conacionales, a la búsqueda del perfeccionamiento técnico de los trabajadores, a la planeación realista, a la supervisión cuidadosa, al control adecuado por parte de los dirigentes y a la reestratificación de los valores fundamentales del ser humano que hagan un contrapeso necesario y complementario a la

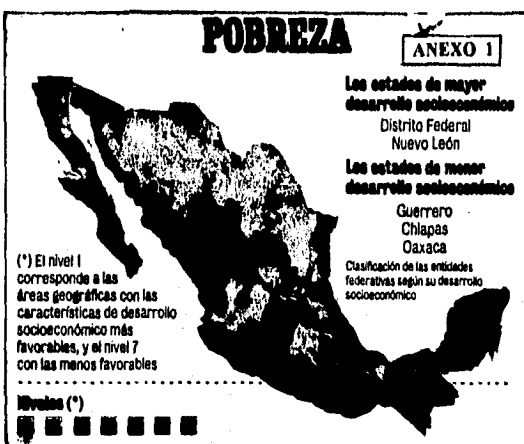
excedente tecnificación del trabajador. Se deben de plantear objetivos para el mejor desempeño de la arquitectura humana en corto, mediano y largo plazo y analizar los beneficios que se pueden obtener mediante un sistema integral de educación. Es lógico pensar que la educación es cara, pero es más cara, lastrante, traumante y castrante la ignorancia multitemática.

A pesar de lo que ocurre en nuestro Chiapas, en la sierra Tarahumára, en el resquebrajamiento de nuestro mercado alternativo, en la caída del "milagro mexicano" al inframundo, en el fútbol, con los límites de contaminación, en la recesión, en la falta de liquidez monetaria, en la astringencia crediticia; creo en México, aunque tantas veces sus instituciones hayan demostrado una incapacidad total por parte de sus dirigentes y de sus sistemas administrativos, que sobrecargan el crecimiento en la espalda de los campesinos, obreros, empleados y contribuyentes cumplidos.

El reto no es pequeño, pero con un cambio de mentalidad, con el apropiamiento de una perspectiva que tenga un horizonte de planeación más largo y eficiente, y la preparación. Podemos dejar de ser el país que araña todo y no consigue nada. "¡Puedo apostarlo!".

POBREZA

ANEXO 1



Los estados de mayor desarrollo socioeconómico

Distrito Federal
Nuevo León

Los estados de menor desarrollo socioeconómico

Guerrero
Chiapas
Oaxaca

Clasificación de las entidades federativas según su desarrollo socioeconómico

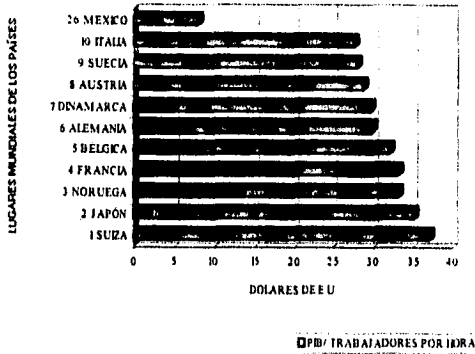
(*) El nivel I corresponde a las áreas geográficas con las características de desarrollo socioeconómico más favorables, y el nivel 7 con las menos favorables

Niveles (*)



PRODUCTIVIDAD LABORAL

ANEXO 2

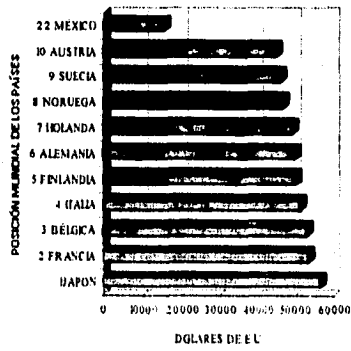


Fuente: Periódico Reforma Dom 4 Jun. pag. 3A

PRODUCTIVIDAD EN MANUFACTURA

ANEXO 3

VALOR AGREGADO POR OBRERO DEL AÑO



Fuente: Periódico Reforma Dom 4 Jun pag. 3A

BIBLIOGRAFÍA

1. "Introducción a la Historia de la Filosofía"
Autor: Ramón Xiráu
Editorial. Universidad Nacional Autónoma de México
2. "Los Trabajos y los Días"
Autor: Hesiodo
Editorial. Universidad Nacional Autónoma de México
3. "Teoría del Conocimiento"
Autor: Juan Hessen
Editorial. Época S.A.
4. "Apuntes de la materia: Ética y Conocimiento del Hombre"
Profesor: Jorge Villamín
Colegio de Ciencias y Humanidades; Plantel Azcapotzalco
5. "Enciclopedia Autodidáctica Quillet"
Varios Autores
Editorial. Cumbre S.A.
6. "Diccionario Léxico Hispano"
Varios Autores
Editorial. W.M. Jackson, Inc.
7. "Diccionario Enciclopédico Hachette Castell"
Varios Autores
Editorial. Castell
8. "Fundamentos de Administración"
Autor: José A. Fernández Arena
Editorial. Interamericana
9. "Administración"
Autor: Idalberto Chiavenatto
Editorial. Mac Graw Hill

10. "Administración de Recursos Humanos"
Autor: Idalberto Chiavenatto
Editorial. Mc Graw Hill

11. "La Ciencia de la Administración"
Autor: Issac Guzmán Valdivia
Editorial. Limusa Wiley S.A.
México, 1973

12. "Administración de Empresas"
(Teoría y Práctica) Primera y Segunda parte.
Autor: Agustín Reyes Ponce
Editorial. Limusa
México, 1979

13. "Apuntes de Auditoría Administrativa"
Autor: Jorge Álvarez Anguiano
Editorial. Universidad Nacional Autónoma de México (F.C.A.)
México, 1979

14. "Auditoría Administrativa"
Autor: José A. Fernández Arena
Editorial. Diana; 14a. Impresión
México, Ene. 1990

15. "Proceso Administrativo"
Autor: José A. Fernández Arena
Editorial. Diana ; 2a. Edición.
México, Sep. 1991

16. "El Proceso Administrativo; Teoría, Investigación y Práctica"
Autor: John B. Minner
Editorial. Interamericana S.A.; 4a. Reimpresión.
México, Jul. 1984

17. "Mitos y Fantasías de la Clase Media en México"
Autor. Gabriel Careaga
Editorial. Cal y Arena; 3a. Edición.
México, 1994.

18. "El Laberinto de la Soledad"
Autor: Octavio Paz
Editorial. Fondo de Cultura Económica; 1a. Reimpresión.
México, 1994.

19. "Las Clases Sociales en México"
Varios Autores
Editorial. Nuestro Tiempo; 15a. Edición.
México, 1989.

20. "Problemas Económicos de México"
Autor: José Silvestre Méndez Morales
Editorial. Interamericana

21. "El Milagro Japonés"
(Los siete secretos del éxito económico)
Autor: Richard Gaul, Nina Grunenberg y Michael Jungblut
Editorial. Planeta; 5a. Reimpresión.
México, 1987.

22. "¿Qué es el Control Total de Calidad?"
(La modalidad Japonesa)
Autor: Kauru Ishikawa
Editorial. Norma; 5a. Reimpresión.
Colombia, Mazo 1992.

23. "Justo a Tiempo"
Autor: Hay Eduard J.
Editorial. Norma
Colombia 1989

24. "Auditoria Administrativa"
Autor: William P. Leonard
Editorial. Diana; 17a. Impresión.
México, Jun. 1990.
25. "Auditoria Administrativa"
(Evaluación de la Empresa)
Autor: Carlos Enrique Anaya Sanchez
Editorial. Contables y Administrativas S.A.; 3a. Reimpresión.
1982
26. "Auditoria Administrativa"
(Guía práctica de Auditoria Administrativa)
Autor: Rubio Ragazzonni y Jorge Hernández Fuentes
Editorial. Publicaciones Administrativas y Contables S.A.
México; Abr. 1983
27. "Análisis Factorial"
Autor: Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky
Editorial. Banco de México
Subdirección de Investigación Económica, 8a. Reimpresión
México; Ago. 1982
28. "Círculos de Calidad"
Autor: Thompson, Phillip C.
Editorial. Norma
Colombia, 1984
29. "Contaduría y Administración"
Editor: L.A. Erick Rivera Rivera
Editorial. Facultad de Contaduría y Administración
Numero 157, Nov-Dic, 1988.
30. "La microindustria y su impacto en el Desarrollo Económico y social de México"
Autor: SECOFI y Colegio Nacional de Economistas
Editorial. Dirección General de Comunicación Social de SECOFI
México, 1988.

31. "Expansión" 500 Empresas
Varios colaboradores
Editorial. Revista Expansión
Volumen XXIII, No. 572
México, Ago 21 1991.

32. "Hombre Internacional México"
Varios Colaboradores
Editorial. Hombre Internacional
Volumen 12, No. 8
México, 1992.

33. "La Jornada"
Director General: Carlos Payan
Editorial. La Jornada
Ejemplares: No. 3765 Viernes 3 Marzo 1995
No. 3763 Miércoles 1 Marzo 1995
No. 3764 Jueves 2 Marzo 1995
No. 3761 Lunes 27 Febrero 1995

34. "Reforma"
Director General:
Editorial. Reforma
Ejemplar: No. Domingo 4 Jun. 1995

