



875202  
3  
**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**“LA DECISIÓN DE LAS EMPRESAS, LA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN O LA  
ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA COMO FACTOR  
DE MODERNIDAD”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**IVES RENÉ OSORIO ARECHAULETA**

**Director de Tesis:**

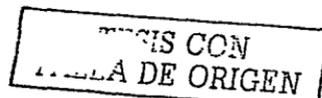
**L.A. Rosa Mateu Morando**

**Revisor de Tesis:**

**L.A.E. Sandra Luz Holzheimer Vela**

**BOCA DEL RÍO, VER.**

**2003**



**A**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**TESIS  
CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

**PAGINACION**

**DISCONTINUA**

Capítulo I Metodología	Páginas
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2 Justificación	7
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Hipótesis	8
1.4.1 Hipótesis de trabajo	8
1.4.2 Hipótesis nula	8
1.4.3 Hipótesis alternativa	8
1.5 Variables	9
1.6 Definición de variables	9
1.6.1 Definición conceptual(real)	9
1.6.2 Definición operacional	10
1.7 Tipo de estudio	10
1.8 Diseño	11
1.9 Población y muestra	11
1.9.1 Tipo de muestreo	11
1.10 Instrumento de medición	11
1.11 Recopilación de datos	17
1.12 Proceso	17
1.13 Procedimiento	18
1.14 Análisis de resultados	19
1.15 Importancia del estudio	20

CON  
DE ORIGEN

1.16 Limitaciones del estudio	20
<b>Capítulo II Marco teórico</b>	
2.1 Antecedentes de la administración	21
2.1.1 Teóricos clásicos de la administración	24
2.1.2 Aportaciones y limitaciones de la administración científica	26
2.1.3 Teoría clásica de la administración	27
2.1.4 Teorías de transición .Mas orientadas a las personas	30
2.1.5 Escuela cuantitativa	34
2.1.6 Evolución de la teoría de la administración	35
2.2 Utilidad	36
2.2.1 Ciencia y técnica	37
2.2.2 Demanda laboral	39
2.2.3 El administrador de la pequeña empresa	41
2.3 Conceptos	43
2.3.1 Etimología de la palabra administración	43
2.3.2 Miembros de la organización	45
2.4 Características	51
2.4.1 Funciones o papeles gerenciales	52
2.4.2 Campo ocupacional	56
2.4.3 ¿Qué hacen los gerentes de excelencia?	60
2.5 Ámbito de desarrollo profesional	62
2.5.1 La administración en la época moderna	63
2.5.2 La administración la servicio de los nuevos tiempos	65
2.5.3 El administrador profesional y el técnico	77
2.5.4 Administradores y administración	79
2.5.5 Nexos entre el administrador y el técnico	83
2.5.6 Factores de desarrollo de una administración para México	92
2.5.7 Desarrollo de capacidades para administrar en Latinoamérica	94

CON  
 LA DE ORIGEN

### Capítulo III Resultados

3.1 Procesamiento y análisis estadístico de los datos	96
3.1.1 Cuestionario de administración	96
3.1.2 Vaciado de datos	101
3.2 Interpretación de los datos	105

### Capítulo IV Conclusiones

4.1 Conclusiones de la investigación	107
--------------------------------------	-----

INSTITUCIÓN  
DE LA DE ORIGEN

### Introducción

Esta tesis trata acerca de un nuevo enfoque hacia lo que se tenía entendido como administración, ya que en cualquier actividad que se realice cotidianamente la administración esta presente de forma empírica. El hecho de organizar gastos o bien decidir donde realizar las compras comprenden alguno de los principios del proceso administrativo, los cuales son planear, organizar, dirigir y controlar; sin embargo en los negocios no se puede o más bien no se debe aplicar estos principios empíricamente por ello el surgimiento de la administración como ciencia la cual viene a regular la forma de llevar adecuadamente la administración de un negocio; en esta obra podemos explicar por que de las dos corrientes de la administración, la aplicada científicamente conviene más a los negocios de esta nueva sociedad tan cambiante tanto en ideas como en oportunidades, por ello en el Capítulo I nos encontramos con la metodología la cual permite conocer las variables y la hipótesis planteadas de este tema, así como el instrumento utilizado para recolectar y analizar los datos, también nos permite conocer el procedimiento así como los objetivos de esta investigación.

En el Capítulo II se encuentra el marco teórico el cual nos permite tener una idea de ambas corrientes mediante el conocimiento de los antecedentes de la administración, la utilidad, conceptos, características y campo de desarrollo profesional de la administración en un mercado laboral.

El Capítulo III es donde se lleva acabo el proceso de análisis estadístico de los datos y se muestra tablas y gráficos los cuales permiten conocer el proceso llevado cabo en esta

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

investigación esto con el fin de que el lector pueda analizar de que manera se llegó a un diagnóstico en esta investigación. Por ultimo el Capítulo IV es aquel el cual emite un diagnóstico de la investigación, para que de esta manera el lector pueda emitir un juicio acerca de lo aquí escrito. Sin duda alguna la administración debe ir a la par con la modernización de las empresas para poder dejar atrás lo empírico y administrar como se debe.

TRABAJA CON  
FIDELIDAD DE ORIGEN

## Capítulo I Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

Las empresas han sido creadas para administrarse con éxito y la persona que esta a cargo de dicha tarea es el administrador; pero ¿cuantas de estas personas en realidad tienen una formación profesional que les permita y asegure tener el éxito deseado? Algunos de los administradores que dirigen estas empresas se han formado de forma empírica lo cual, tal vez les permita por su visión para los negocios mantener estable una empresa, pero ¿es posible que el rendimiento de estas empresas sea más estable si un profesionista en la materia estuviese a cargo de la administración dichas empresas? Esta pregunta surge debido a que hay profesionales de la materia dentro de la misma empresa que se desempeñan en otros cargos que nada tiene que ver con su área, quizás esto no permite desarrollar el crecimiento y potencial de las empresas, y por otro lado, las personas que administran dichas empresas paradójicamente no son licenciados en administración.

Las empresas necesitan a los buenos administradores, aquellos que tomen las mejores decisiones y que posean una ética empresarial, así como principios que fortalezcan la cultura organizacional de la empresa, no obstante tenemos que tomar en cuenta la formación empírica de algunos de estos administradores que han tenido un buen desempeño en las empresas y evaluar la formación profesional de otros que por su amplio conocimiento en técnicas administrativas pueden y deben tener un mejor rendimiento al administrar una empresa, por lo tanto se pretende saber ¿si el licenciado en administración posee más aptitudes que una persona que ha aprendido administración de forma empírica,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

para desempeñar cargos administrativos? Así, con los resultados que se obtengan se podría aportar información que permita tanto a empresas como a administradores el poder decidir cual es la persona idónea para administrar su negocio.

## **1.2 Justificación**

El presente trabajo se realiza para conocer si el personal administrativo en las empresas cuenta con profesionales en la materia o personal que posee una formación empírica, ya que las decisiones deben ser tomadas por personas capaces de resolver problemas y desarrollar posibles alternativas, esto mediante el uso de técnicas administrativas que conlleven al éxito y eficiencia en las empresas. Las oportunidades de trabajo para el administrador son amplias actualmente, toda organización pública o privada que desee estar en el medio económico requiere optimizar sus esfuerzos y recursos para el cumplimiento eficaz de sus objetivos para esos fines, los servicios del administrador son indispensables por ello es importante conocer cuál de los dos administradores es el que más beneficia a una empresa con sus servicios.

Por lo anterior mencionado esta investigación esta encaminada a poner de manifiesto cual del personal encargado de la administración de las empresas, ya sea licenciado en administración o administrador empírico, será el más capaz de administrar exitosamente una empresa.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Comprobar si el licenciado en administración posee más habilidades para llevar a cabo la administración de una empresa en comparación con un administrador empírico.

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ❖ Comprobar si existen en las empresas diferencias significativas en cuanto al desarrollo del administrador en la empresa.
- ❖ Evaluar los beneficios en el proceso administrativo que llevan a cabo los licenciados en administración al estar al frente de una empresa.
- ❖ Evaluar los beneficios en el proceso administrativo que llevan a cabo los administradores empíricos al estar al frente de una empresa.

### **1.4 Hipótesis**

#### **1.4.1 Hipótesis de trabajo**

Los licenciados en administración, poseen más aptitudes para desempeñar cargos administrativos que una persona que ha aprendido a administrar de forma empírica.

#### **1.4.2 Hipótesis nula**

Los licenciados en administración, no poseen más aptitudes para desempeñar cargos administrativos que una persona que ha aprendido administración de forma empírica.

#### **1.4.3 Hipótesis alternativa**

Los administradores empíricos tienen más aptitudes que los licenciados en administración debido a la formación que tienen al desempeñar puestos administrativos

CON  
TALLA DE ORIGEN

## **1.5 Variables**

### **V. I. Licenciados en administración**

### **V. I. Administradores empíricos**

### **V. D. Aptitudes administrativas**

## **1.6 Definición de variables**

### **1.6.1 Definición conceptual (real)**

**V.I. Licenciado en administración.** Es el profesional que tiene como función coordinar los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos a su alcance, para lograra objetivos económicos de servicio y sociales con alta eficiencia.

**V.I. Administradores empíricos.** Persona que aplica el proceso administrativo basado en la experiencia, sin teoría y razonamiento la cual da como resultado una administración obsoleta.<sup>1</sup>

**V.D. Aptitudes administrativas.** Disposición adquirida que se tiene para seguir políticas y procedimientos en una manera ordenada y manejar los gastos dentro de los limites fijados por el presupuesto de la empresa.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> COLUNGA Dávila Carlos 1996 La administración del tercer milenio Ed. Panorama 1<sup>ra</sup> Ed México

<sup>2</sup> MEGGISON, Moislej Pietri jr 1992 Administración conceptos y aplicaciones Ed. Ccesa 3<sup>ra</sup> Ed México

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.6.2 Definición operacional

**Licenciado en administración:** Persona con un perfil profesional que cursó y acreditó una carrera profesional de 3 a 6 años en una universidad y que conoce la aplicación del proceso administrativo así como el uso de técnicas administrativas.

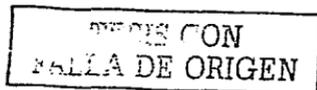
**Administradores empíricos:** Persona que utiliza su iniciativa y visión para administrar una empresa utilizando los conocimientos adquiridos en base a su experiencia.

**Aptitudes administrativas:** Registro de los procesos así como aprovechamiento de recursos materiales, humanos y técnicos.

### 1.7 Tipo de estudio

La presente investigación es un estudio de tipo descriptivo-correlacional ya que se centra en medir con precisión el grado de relación que hay al administrar una empresa ya sea con un licenciado en administración o un administrador empírico, esto con el propósito de conocer si poseen las aptitudes requeridas en puestos administrativos y de esta manera determinar si están relacionadas dichas variables. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas intentando predecir el valor aproximado que tienen las variables relacionadas; los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables o más variables pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> HERNÁNDEZ Sampieri Roberto 1991 Metodología de la investigación Ed. Mcgrawhill 2 Ed México



### **1.8 Diseño**

El diseño para esta investigación será de tipo no experimental transversal de comparación entre dos grupos. Ya que existe los métodos e instrumentos de medición adecuados para este tipo de investigación, la medición se hará de forma que sólo se evalúe a las personas por un periodo de tiempo determinado sin tomar en cuenta eventos pasados, la medición se llevará a cabo mediante el uso de cuestionarios que permitan obtener la información pertinente para poder evaluar tanto a un licenciado en administración como a un administrador empírico.

### **1.9 Población y muestra**

La población a utilizar en esta investigación son los licenciados en administración y los administradores empíricos en empresas de la zona conurbana Veracruz- Boca del Río todos los sujetos a investigar deberán de ejercer en puestos administrativos en los cuales las técnicas administrativas y el proceso administrativo se apliquen correctamente.

#### **1.9.1 Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo a utilizar es el muestreo no probabilístico por conveniencia ya que aquí serán encuestadas sólo las personas con las que se cuente su autorización esto para poder realizar la investigación de manera eficiente.

### **1.10 Instrumento de medición**

El cuestionario a utilizar nos permitirá conocer quien posee más aptitudes si un administrador empírico o un licenciado en administración lo cual se comprobará al calificar ya que el valor de cada pregunta es de un punto por la respuesta correcta y cero por la respuesta errónea esto nos permitirá conocer quien tiene más aptitudes que lo hacen ser más apto para un puesto administrativo a continuación una muestra del cuestionario a aplicar:

CON  
LA DE ORIGEN

## CUESTIONARIO DE ADMINISTRACIÓN

**Puesto desempeñado:**

**Nivel de estudios:**

**(Especifique su carrera en caso de tener estudios superiores)**

**Tiempo de laborar en el puesto:**

**Encontrarás a continuación 15 preguntas subraya la respuesta que consideres correcta**

**1) ¿Qué instrumento utiliza para reclutar personal apropiado?**

- a) Análisis de puestos
- b) Anuncios en medios de comunicación
- c) Organigramas

**2) ¿Los manuales se encuentran clasificados dentro de?**

- a) Organización
- b) Planeación
- c) Coordinación

**3) ¿Qué instrumento utilizaría para mostrar al personal la ubicación de los puestos de mayor jerarquía?**

- a) Descripción de puestos
- b) Graficas de personal
- c) Organigramas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**4) ¿Cuál es el objetivo de la dirección en una empresa?**

- a) Generar recursos y administrar puestos
- b) Dirigir a la empresa correctamente
- c) Reclutar personal

**5) ¿Cuál de estos artículos contiene las condiciones de trabajo?**

- a) Artículo 9 ley federal de trabajo
- b) Artículo 25 ley federal de trabajo
- c) Artículo 123 constitución

**6) ¿Para que se utiliza el software S U A en las empresas?**

- a) Contabilidad
- b) Planificación
- c) Nómina

**7) La capacitación del personal en una empresa es:**

- a) Una prestación
- b) Una restricción
- c) Un derecho

TRABAJOS CON  
FALLA DE ORIGEN

8) **Son documentos detallados que contienen en forma ordenada información sobre organización.**

- a) Manuales
- b) Análisis de puestos
- c) Flujogramas

9) **Son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, refiriéndose al flujo de dinero dentro de la organización, implica una estimación del capital, de los costos y de los ingresos**

- a) Programas
- b) Proyectos
- c) Presupuestos

10) **Tiene por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.**

- a) Flujograma
- b) Gráfica de gantt
- c) Método Pert

TIENE UN  
FALLA DE ORIGEN

11) Surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de los detalles.

- a) Comité
- b) Círculo de calidad
- c) Staff

12) La utilización de las normas ISO son para certificar y mejorar en una empresa:

- a) La producción
- b) La calidad
- c) El desempeño

13) La organización mecánica es aquella que se utiliza para las empresas que tienen estas características:

- a) Formalización, centralización y un ambiente estable
- b) Descentralización, ambientes inciertos y dinámicos
- c) Centralización, ambiente estable y ambiente dinámico

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

14) Técnica en la que se clasifican las labores y las características del personal que desempeñará el trabajo

- a) Contrato de trabajo
- b) Organigrama
- c) Análisis de puestos

15) Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas en base a su similitud

- a) Jerarquización
- b) Especialización
- c) Departamentalización

Puntuación: \_\_\_\_\_ Diagnóstico: Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_  
Pésimo \_\_\_\_\_

La forma de calificar estos cuestionarios es en base a los siguientes rangos los cuales especifican el valor de cada puntuación obtenida en cada cuestionario.

15-11 Puntos Bueno Considerando al encuestado como un buen administrador el cual posee aptitudes que lo hacen apto para la administración.

10-6 Puntos Regular Se considera con conocimientos suficientes pero no los más adecuados para estar al frente de una empresa ya que podría emitir un mal juicio al administrar.

5-1 Puntos Pésimo Tenerlo al frente de la empresa es un error ya que esta haciendo su trabajo sin siquiera percatarse de si esta bien o no, esto por no contar con los suficientes conocimientos y aptitudes requeridas.

TRABAJA CON  
FICHA DE ORIGEN

### **1.11 Recopilación de datos**

La recolección de datos se hará basada en cuestionarios los cuales nos brindarán un punto de vista el cual nos servirá para emitir un diagnóstico acerca de la situación que se presenta del tema investigado.

Las instrucciones para medición con cuestionarios es la siguiente:

- I. Explicar en que consiste el cuestionario para evitar errores en su llenado
- II. Proporcionar al encuestado el material para que conteste
- III. Ayudar con alguna duda al encuestado
- IV. Revisar que se haya llenado el cuestionario correctamente.

### **1.12 Proceso**

#### **1.12.1 Recopilar información**

#### **1.12.2 Elaboración del instrumento de medición**

#### **1.12.3 Recolección de datos (cuestionarios)**

#### **1.12.4 Analizar datos**

#### **1.12.5 Diagnóstico acerca de lo encontrado**

#### **1.12.6 Conclusiones**

TRABAJO CON  
FOLIA DE ORIGEN

### **1.13 Procedimiento**

#### **Recopilar información**

**1.13.1** Se acude a recopilar información en la biblioteca

**1.13.2** Se consultan páginas de Internet

**1.13.3** Buscar alguna documentación hemerográfica

#### **Elaboración del instrumento**

**1.13.4** Se elabora el instrumento a usar en la investigación

**1.13.5** Se revisa para comprobar si es el adecuado

**1.13.6** Se realiza prueba piloto para evitar errores de medición

#### **Recolección de datos**

**1.13.7** Se acude a las empresas

**1.13.8** Se aplican los cuestionarios

**1.13.9** Se mide de la manera que se tiene programada

**1.13.10** Se recolecta y se clasifica la información

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **Analizar los datos**

**1.13.11** Se analiza toda la información obtenida por medio de la prueba estadística "t" para muestras independientes.

**1.13.12** Se selecciona la información más importante

## **Diagnóstico**

**1.13.13** Se emite un diagnostico en base a lo encontrado

**1.13.14** El diagnóstico debe ser exacto en lo que mide la investigación

## **Conclusiones**

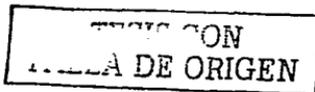
**1.13.15** Se emiten las conclusiones de la utilidad de esta investigación

**1.13.16** Se especifica que se quiso demostrar con la investigación

## **1.14 Análisis de Resultados**

El análisis de datos en esta investigación es utilizado para efectuar un análisis de estadística descriptiva para cada una de sus variables y luego describir la relación entre estas la información recolectada es importante poder decodificarla y traducirla en datos que nos ayuden a una toma de decisiones en cuanto a lo recopilado, la prueba a utilizar es la prueba "t" ya que es una prueba que es utilizada para evaluar dos grupos que difieren entre si respecto a sus medidas esto para poder comparar las medias y varianzas de cada uno de estos grupos.

\* LEVIN Richard, *Estadística para administradores*, 6ª ED México Prentice Hall 1994 Pág. 486



### **1.15 Importancia del estudio**

La importancia que posee este estudio es la de poder proporcionar una perspectiva de la manera en que influye el hecho de que una empresa sea administrada por un licenciado en administración o bien por un administrador empírico. Este estudio debe de servir de base para reevaluar la administración de las empresas; ya que las empresas de este nuevo milenio deberán contar con un personal que le permita alcanzar los objetivos deseados y que incremente su productividad manteniéndola a la vanguardia.

### **1.16 Limitaciones del estudio**

Las limitaciones que este estudio puede tener, es que sólo proporcione una visión muy superficial de lo que sucede en las empresas así como el que los sujetos a analizar no sean los más representativos de cada uno de los grupos o bien que las empresas en donde se permita evaluar no deseen mostrar las deficiencias administrativas con las que estén constituidas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1 Antecedentes de la administración

En etapa empírica o practica: En el código Hammurabi (2000 a. de C.) encontramos disposiciones para que los comerciantes registraran los precios de sus mercancías recibidas en comisión. Confucio hacía sus recomendaciones para el mejoramiento de la administración pública por medio de la parábola y difundía la idea de mejorarse cada uno o auto administrarse para mejorar. Las pirámides de Egipto, obra que llevó más de una generación el hacerla, significan una administración adecuada para transportar, pulir, colocar las piedras, entrenar, mandar y coordinar a la gente y controlar toda la obra, además de las provisión económica necesaria para sufragar su costo.

En Grecia Platón con su libro la República, dice que las cosas resultan mejor y se hacen con más facilidad cuando cada uno hace aquello para lo que sirve y cuando ninguna preocupación asedia. En la Edad Media la vida ciudadana está rígidamente organizada en gremios y corporaciones donde cada cual conocía su lugar en la sociedad y le era casi imposible cambiar de posición. A la administración en este estado de cosas, no se le hace ninguna aportación que resulte ostensible.

El pueblo romano, quien marcó las bases más importantes de la sociedad moderna. Influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración teniendo administradores que se hacían cargo de ella, que recibían el nombre de gestores o mandatarios. En el ejército, encontramos como ejemplo de organización las famosas Centurias romanas

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

Roma clasificaba a las empresas en tres:

-Públicas: Las que realizan actividades del Estado.

-Semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos.

-Privadas: Las que eran manejadas por civiles.

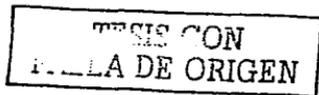
La Iglesia católica quizá sea el ejemplo más antiguo de organización efectiva a través de sus dos mil años de existencia; pero no es sino hasta muy recientemente que se le ha tomado como ejemplo

Napoleón cambia la estructura tradicional de sus fuerzas al ordenar la especialización de cuerpos de aprovisionamiento; el ejército prusiano se organiza en unidades con autoridad fraccionada de mando, a la guerrilla, lo cual le permite mayor movilidad.

La Revolución Industrial del siglo XVIII, se inicia aproximadamente en 1760 con la invención de los telares mecánicos, prosiguiendo muchos otros inventos mecánicos que facilitaron el trabajo, pero que hicieron temer a los obreros su desplazamiento total, temor todavía existente y fuente de problemas. Al aplicarse la fuerza de vapor a las máquinas se simplificó más el trabajo, produciendo hondas repercusiones; la fuerza de trabajo se desplazó del campo a la ciudad, nació una nueva aristocracia, la de los dueños de los elementos de trabajo, se inicia la producción en masa por lo que los mercados locales y nacionales pronto se saturan y surge la necesidad de viajar y encontrar otros consumidores más lejanos, con lo que se impone la especialización y el mejoramiento de los transportes y las comunicaciones; resultado de todo ello, la necesidad de mejorar los sistemas de administración para poder competir con éxito; un solo propietario tampoco es suficiente, se necesita la acumulación de grandes capitales, con lo que se forma la Era Capitalista.

Al principio de la administración no existía un cuerpo organizado de teoría administrativa y cada cual desarrollaba sus propios principios en forma empírica, que transmitía verbalmente a su sucesor en el puesto que exigía esa responsabilidad<sup>5</sup> la corriente empírica postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el paso reciente, la costumbre o la tradición, sus principales representantes son Peter F Drucker, Ernest Dale y Lawrence Appley quienes realizaron estudios basándose en

<sup>5</sup> URL [www.mixamen.com/administración](http://www.mixamen.com/administración) sin autoría



experiencias practicas en los que descartaron casi todos los fundamentos teóricos<sup>6</sup>, la finalidad de esta teoría es descubrir que esta funcionando en las empresas y aplicarlo de manera en que se den las contingencias, el autor considerado como padre de la escuela Ernest Dale señala<sup>7</sup> determinado orden a los elementos administrativos pretendiendo con ello establecer dos formas de carácter empírico en la administración, a continuación se detalla cada una de las dos formas:

- a) En la enseñanza se debe transmitir los conocimientos analizando casos reales basados en experiencias de empresas.
- b) En la practica real basándose en lo que pasa en otras empresas lo que conviene aplicar a nuestra situación.

En México en la mayoría de los negocios parecieran estar apoyados en lo que Ernest Dale propone ya que el administrador empírico desde hace muchos años es utilizado en los negocios, pero el licenciado en administración ha comenzado a ocupar puestos que antes estaban en manos de administradores empíricos la primera escuela de estudios profesionales se estableció en 1845, pero no fue hasta 1943 en la ciudad de Monterrey<sup>8</sup> que crearon una carrera denominada administración de negocios para buscar apoyo a las empresas de ese estado, la carrera comenzó a tener auge cuando la máxima casa de estudios U.N.A.M. en 1957 la denominó licenciatura en administración de empresas; la importancia de crear esta carrera consistía en estar actualizado en el manejo de empresas las cuales deberían estar manejadas por un profesional de la materia todo esto fue posible a que la administración se rige por el principio de universalidad<sup>9</sup> los fundamentos de esta tiene aplicación en cualquier organismo social.

---

<sup>6</sup> URL [www.lafacu.com/apuntes/empresas](http://www.lafacu.com/apuntes/empresas) sin autoría

<sup>7</sup> PONCE Reyes Agustín, *Administración moderna* 2º ED México, Limusa 1992 Pág. 127

<sup>8</sup> RODRÍGUEZ y Hernández Sergio, *Introducción a la administración* 2º ED México, McGrawhill 2001 Pág. 10

<sup>9</sup> Rodríguez y Hernández Sergio, Op. cit, Pág. 11

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.1.1 Teóricos clásicos de la administración

#### Precusores de la administración científica:

##### Robert Owen:

Pensaba que el papel del gerente era el de reformar, construyó mejores viviendas para los trabajadores y abrió una tienda donde adquirían productos a bajo precio. Sostuvo que al mejorar las condiciones de los empleados, se elevaría la producción y las utilidades.

Recalcó que la mejor inversión son los trabajadores o máquinas vitales.

Estableció evaluaciones públicas que permitía al gerente no solo conocer las áreas problema, sino que originaban y estimulaban la competencia.

##### Charles Babagge

Estudió formas de hacer más eficiente las operaciones de fabricación. Fue uno de los primeros defensores de la división del trabajo, donde cada operación del trabajo debía ser analizada, después a cada trabajador se le enseñaba una destreza particular de la que era responsable, así era posible reducir el costoso adiestramiento y con la constante repetición de cada operación, mejorarían las destrezas y eficiencia de los empleados.

##### Frederick Taylor y la administración científica (1856-1915)

Frederick Taylor propuso el cambiar el conocimiento empírico por un más estudiado

Sustituyó al capataz único por cuatro capataces funcionales:

Capataz de mantenimiento de útiles y máquinas.

Capataz de aprovisionamiento.

Capataz de trabajo.

Capataz de personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El empirismo fue sustituido en esta forma por la observación, el análisis y la experimentación, base de sus investigaciones.

Los cuatro principios fundamentales de Taylor son:

Desplazamiento del sistema de adivinanzas, desarrollando estudios científicos para cada elemento del trabajo del obrero.

Selección, entrenamiento y especialización científicos del obrero, en lugar de que cada cual elija su oficio y lo aprenda como pueda.

Cooperación de obreros y empresas para asegurar el logro del trabajo, de acuerdo con el método científico y mayor equidad en la asignación de responsabilidades entre la dirección y los obreros, tomando la primera la responsabilidad de planear y organizar el trabajo, los segundos en ejecutarlo.

O en otras palabras:

Ciencia, en lugar de empirismo.

Armonía, y no discordia.

Cooperación, a cambio del individualismo.

Rendimiento máximo, en lugar de producción reducida.

Formación de cada hombre, para obtener el máximo de rendimiento, y con ello, prosperidad nacional y mundial.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las teorías de Taylor tuvieron una gran difusión primero en los EE.UU. y rápidamente se extendió a todo el mundo, gracias al espíritu abierto norteamericano; se puede decir que era Taylor un gran vendedor de ideas.

### **Henry I. Gantt**

Abandonó el sistema de tarifas diferenciales por considerar que tenía poco impacto motivacional, para él, cada trabajador que terminaba el trabajo asignado en un día, obtenía un bono de 50 centavos, también el supervisor ganaría un bono por cada trabajador que alcanzara el nivel diario de producción mas un bono adicional si todos lo lograban.

También evaluaba públicamente el trabajo de los empleados, el progreso de cada uno era registrado en gráficas. Este sistema lo llamó: Gráficas de Gantt.

#### **2.1.2 Aportaciones y limitaciones de la administración científica**

##### **Aportaciones**

Un equipo de personas que trabajan juntas, cada una de las cuales realiza una o varias tareas, puede producir más que si el mismo número de personas hacen la tarea en forma aislada.

- Técnicas de eficiencia del estudio de tiempos y movimientos.
- selección y desarrollo científico de los trabajadores
- Diseño del trabajo: buscar la mejor forma de ejecutar el trabajo.

##### **Limitaciones**

- El incremento de la productividad originó paros o cambios en la tarifa por pieza.
- No consideraba las necesidades sociales de los trabajadores.
- Se olvidaron del deseo del ser humano de lograr satisfacción en él.

### **2.1.3 Teoría clásica de la administración**

Según Henry Fayol, (1841-1925); una buena gestión administrativa cae dentro de ciertos parámetros que pueden ser identificados.

Afirmaba que era posible enseñar administración, una vez que se conocen sus principios y se formula una teoría general.

**Fayol dividió las operaciones de la organización en 6 actividades:**

1. **Técnicas** - fabricar productos
2. **Comerciales** - comprar materias primas y vender productos
3. **Financieras** - adquirir y utilizar el capital
4. **De seguridad** - proteger a los empleados y a la propiedad.
5. **Contables** - registrar y llevar un control de costos, utilidades y pasivos.
6. **Administrativas** - definió la administración a partir de 5 funciones:

**Planeación** - Significa idear un curso de acción.

**Organización** - Movilizar los recursos materiales y humanos de la organización para poner en práctica los planes.

**Dirección** - Proporcionar dirección a los empleados y lograr que hagan su trabajo.

**Coordinación** - Asegurarse que los recursos y actividades funcionen armoniosamente.

**Control** - Monitorear los planes para cerciorarse de que se estén efectuando debidamente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **Los 14 principios propuestos por Fayol**

- **División de tareas de trabajo**

Cuantas más personas se especialicen, más eficientemente realizarán su trabajo.

- **Autoridad**

Los gerentes deben dar órdenes para poder hacer que se realicen las cosas. Autoridad formal. Autoridad personal.

- **Disciplina**

Los miembros de una organización necesitan respetar las reglas y acuerdos que la rigen. (Para Fayol, la disciplina resultará de un buen liderazgo en todos los niveles.

- **Unidad de mando**

Cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación de una persona solamente.

- **Unidad de dirección**

Las operaciones de la organización que tienen los mismos objetivos deben ser dirigidas por un solo gerente que use un plan.

- **Subordinación del interés individual al bien común**

En cualquier empresa, los intereses de los empleados no se antepondrán a los de la organización en general.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- **Remuneración**

Debe ser justo para el empleado y el empleador.

- **Centralización**

Los gerentes deben conservar la responsabilidad suprema, aunque es necesario que den a los trabajadores suficiente autoridad para realizar bien su trabajo, el problema radica en encontrar el grado óptimo en cada caso.

- **La jerarquía**

La línea de autoridad en una organización, representada a menudo por casillas y líneas bien definidas en el organigrama moderno, se dibuja por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.

- **Orden**

Materiales y personas deberían estar en el sitio adecuado cuando se necesiten, sobre todo las personas deben ocupar el puesto o realizar el trabajo para el que son más idóneas.

- **Equidad**

Los gerentes han de ser a la vez amistosos y justos con sus subalternos.

- **Estabilidad del personal**

Una alta rotación de personal no favorece el funcionamiento eficiente de una organización.

- **Iniciativa**

Los subordinados deberán tener la libertad de idear y poner en práctica sus planes, aún cuando puedan incurrir en errores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- **Espíritu de equipo**

Favorecer el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

#### **Aportaciones de la teoría clásica de la organización:**

1. Las perspectivas de la teoría clásica han tenido mejor aceptación.
2. Su preocupación por presentar cuestiones de importancia para los gerentes.
3. Hizo a los gerentes conscientes de los problemas básicos que afrontarían en una empresa

#### **Limitaciones**

1. Es considerada más apropiada para la época pasada que para la actual.
2. No son válidos sus principios si el ambiente no es relativamente predecible y estable.
3. Sus principios son demasiado generales para organizaciones

#### **2.1.4 Teorías de transición: Más orientadas a las personas.**

##### **Mary Parker Follet (1868-1933):**

Estaba convencida que nadie podía llegar a ser una persona integral, si no pertenecía a un grupo. Sostenía que los empleados y gerentes tienen un propósito común en cuanto a miembros de la misma organización, y que éstas distinciones obstaculizaban la unión.

##### **Oliver Sheldon (1894-1951):**

Lo más importante para él, era la responsabilidad de la empresa para con la sociedad. Creía que la empresa debía prestar un servicio a la sociedad y que la ética y los valores eran tan

TECNOLOGÍA  
FALLA DE ORIGEN

indispensables en administración como en economía. Los bienes y servicios debían ser ofrecidos a los precios más bajos compatibles con un buen nivel de calidad.

**Chester y. Barnard (1886-1961):**

Su tesis era que la empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir sólo si se mantienen en equilibrio las metas de ellas, así como los objetivos y necesidades del empleado. Para alcanzar sus metas personales dentro de la organización formal, la gente se une en grupos informales, la empresa debe aprovechar éstos recursos.

**Escuela de la ciencia del comportamiento**

Nació porque los administradores comprobaron que la teoría clásica no lograba la eficiencia completa en la producción ni la armonía en el lugar del trabajo, además creció el interés por mejorar el aspecto humano.

**Hugo Musterberg y la Psicología industrial (1863-1916):**

Su aportación consistió en que la productividad podía elevarse de 3 formas:

1. Encontrando a la persona más idónea.
2. Creando el mejor trabajo posible, es decir, condiciones psicológicas ideales.
3. Usando la influencia psicológica, es decir, motivar a los empleados.

**Relaciones humanas**

Es un concepto que se usa frecuentemente para designar las formas en que los gerentes interactúan con sus subordinados.

TEXTO CON  
FALLA DE ORIGEN

## **Elton Mayo y el movimiento de las relaciones humanas.**

**Efecto Hawthorne de Western Electric.**

**Detalles del experimento Hawthorne**

**Experimento original.- Ver el efecto de la relación de la iluminación y la eficiencia de los operarios medida a través de la producción.**

**Grupo de prueba grupo de control**

**Cambios deliberados de la iluminación**

**Iluminación constante**

**Al mejorar la iluminación, su productividad subió. lo sorprendente fue que continuaban productivos aún con el cambio que posteriormente hicieron en la luz**

**La producción se mantuvo constante, aún con iguales condiciones de luz.**

**Al tratar de resolver el misterio, mayo inauguró la nueva era de las relaciones humanas.**

**Otro nuevo experimento:**

**Grupo 1    Grupo 2**

**6 chicas    6 chicas**

**Aumento del salario**

**Periodos de descanso de distinta duración**

**Acortaron la jornada y semana de trabajo**

**Los investigadores permitieron los cambios y que los grupos proponían y que escogieran sus periodos de descanso.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Situación constante.**

Aumentó la producción en los dos grupos, esto se debió a la atención que ponían a los grupos, la motivación de sentirse tomados en cuenta: Efecto Hawthorne

¿Por qué produce reacciones tan fuertes la atención especial y la formación de nexos de grupo?

Mayo hizo entrevistas y descubrió lo más importante:

**Los grupos informales** (el ambiente social del empleado) tienen una gran influencia sobre la productividad.

**Concepto de hombre social:** este concepto reemplaza el viejo del "hombre racional" (motivado por necesidades económicas personales) por el de "hombre social" (deseoso de asociaciones gratificadoras).

**Aportaciones y limitaciones de la escuela de la ciencia del comportamiento:**

**Aportaciones:**

Los expertos de esta escuela hicieron aportaciones de la motivación individual, relaciones interpersonales en el trabajo y la importancia que tiene el trabajo para el ser humano.

**Limitaciones:**

Los gerentes muestran resistencia a los principios de esta escuela porque no les gusta admitir que necesitan ayuda para tratar con la gente.

TECNOLOGIA  
FALLA DE ORIGEN

## **2.1.5 Escuela cuantitativa**

### **La investigación de operaciones y la ciencia administrativa.**

Al iniciarse la segunda guerra mundial, gran Bretaña afrontó problemas que era urgente resolver, así se formaron los primeros equipos de investigación de operaciones (físicos-matemáticos y científicos), reuniendo la pericia de varios especialistas en estos equipos.

Con el advenimiento de la computadora, los procedimientos de la investigación de operaciones fueron formalizados constituyéndose lo que hoy se conoce como escuela de la ciencia administrativa.

Actualmente, éste enfoque en la solución de un problema comienza cuando se llama a un equipo mixto de especialistas para que analice el problema y proponga una solución a la gerencia. El equipo construye un modelo matemático que simula el problema, el modelo muestra en términos simbólicos todos los factores relevantes y cómo se interrelacionan al cambiar los valores de las variables de él, el equipo puede determinar cuáles serán los efectos de cada cambio.

#### **Aportaciones:**

Sus técnicas son una parte bien establecida de la metodología de la solución de problemas que se usa en la mayor parte de las organizaciones.

(cada cuando hay que hacer un pedido)

#### **Limitaciones:**

La ciencia administrativa no llega a la etapa en que pueda ocuparse debidamente del aspecto humano de la empresa. Sus aportaciones han sido de gran utilidad en las actividades de planeación y control, pero son deficientes en lo referente a organización, dotación de personal y dirección de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **2.1.6 Evolución de la teoría de administración**

### **Enfoque de sistemas:**

Lo ve como algo integral, departamentos que se integran para la toma de decisiones en la unidad.

Trata de concebir a la organización como un sistema unitario compuesto de partes interrelacionadas. En vez de ocuparse por separado de las partes de una organización, el enfoque de sistemas da a los administradores como una manera de verla como un todo y como parte de un ambiente externo más amplio.

### **Algunos conceptos claves de este enfoque:**

#### **Subsistema**

Son las partes que constituyen un sistema global, y cada sistema a su vez puede ser un subsistema de uno todavía mayor.

#### **Sinergia**

Significa que el todo es mayor que la suma de sus partes, es decir, que al cooperar e interactuar los departamentos individuales de una empresa, se vuelven más productivos que si actuaran en forma aislada.

#### **Sistemas abiertos y cerrados**

Un sistema es abierto si interactúa con su ambiente, se le considera cerrado si no lo hace. Todas las empresas interactúan con su ambiente, pero lo hacen en forma variable. (Límites, fronteras.

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

### **Flujo**

Un sistema tiene flujo de información, materiales y energía; todas éstas entran desde el ambiente en forma de insumos y salen en forma de productos.

### **Retroalimentación**

Es la clave de los controles del sistema. Al llevarse a cabo las operaciones del sistema, la información es enviada a las personas apropiadas o tal vez a una computadora para que el trabajo sea evaluado y de ser necesario, corregido.

### **Enfoque de contingencias**

De acuerdo a este enfoque, la función del gerente consiste en identificar cuáles técnicas, en determinada situación y en un momento y circunstancias particulares contribuirán a la obtención de las metas de la administración.

### **La teoría de contingencias**

Significa que debemos tener conciencia de la complejidad de cada situación y participar activamente en la determinación de lo que más conviene en cada caso.

## **2.2 Utilidad**

Es importante el que las empresas conozcan las aptitudes de sus administradores que se refiere a toda la gama de las muchas habilidades <sup>10</sup>asociadas con la planeación organizacional, control y contratación de personal que estos deben conocer a fin de facilitar las políticas de la empresa, manejar adecuadamente el presupuesto y con ello poder generar ganancias a la misma.

La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultando algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

<sup>10</sup> MEGGISON, Moislei Pietri jr *Administración conceptos y aplicaciones* 3ª ED México Ed. Ceasa 1992 Pág. 74

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento que se ocupa de la administración de las organizaciones.

### 2.2.1 Ciencia y técnica:

**Ciencia:** (Investiga y explica) comprensión, explicación y análisis dinámico de la realidad.

**Técnica:** (Opera la realidad) opera los objetos según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforma. Transforma la realidad.

Si la técnica, las explicaciones de la ciencia quedan en el ámbito teórico, no pueden ser instrumentadas ni puede operarse sobre los objetos de la misma. La técnica es el vehículo natural de la instrumentación, que realimenta a la ciencia al determinar la necesidad de mayor investigación y profundización de ciertas áreas.

La administración es una ciencia y una técnica. Como tal, operará en sus dos campos y en las tres dimensiones del conocimiento: retrospectiva, actual y futura.

Para la consecución de sus objetivos, la administración deberá aplicar como herramienta esencial el método científico (elaborará teorías, modelos e hipótesis. Pero también existe una técnica de la administración, que cuenta con un instrumental que permite conducir una organización, operar sus comportamientos y transformar su realidad.

Ciencia y técnica de la administración actúan en forma complementaria, y a modo de interactividad retroalimentada.

La administración es ciencia fáctica, tiene un objeto real del mundo de la cultura (las organizaciones. Es técnica porque implica aceptar la existencia de medios específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Es técnica con su bagaje de principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las organizaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por otro lado los administradores empíricos basan sus decisiones en la experiencia que la empresa les ha aportado, pero sus resultados pueden estar fallidos ya que en la actualidad los negocios tienden a cambiar rápidamente y es ahí donde entra la polémica si los administradores deben tener un conocimiento mas que empirico para poder responder a esos cambios; como comenta Walter j. Duncan<sup>11</sup> las ideas y practicas de la administración no son iguales pero la formación profesional ayuda a implementar técnicas adecuadas que ayudan a que el proceso administrativo se dé manera correcta y sin problemas, además ayudan a que las practica no este peleada con las ideas y de esta forma se puede conjuntar ambas en beneficio de la organización; los administradores deben ser capaces de llevar a cabo el proceso administrativo ocupando adecuados procedimientos simplificando a conveniencia las teorías para logra aprovechamientos óptimos.

La escuela empírica acepta como adecuado, los procedimientos antes usados con buenos resultados<sup>12</sup> en los negocios; instituciones complejas han servido como base de estudio para comprobar este método.

La administración no es pura ciencia, dice la corriente empirista negando el carácter técnico de la administración, esta corriente señala que hace años el éxito de las empresas estaba vinculado a los conocimientos de la persona al mando<sup>13</sup> por ende esta escuela esta convencida que el administrador de una empresa solo se puede formar, sobre la base de la experiencia que este tenga y que los negocios le vayan dando; esta corriente considera que no hay reglas a seguir y que las propuestas de la administración tradicional no tienen base en la experiencia que es lo que hace que un negocio vaya adquiriendo conocimientos; otra postura que se plantea dentro de esta corriente es que la administración es una análisis meticulouso de la experiencia que en ocasiones permite delinear ciertas generalizaciones que ayudan a predecir sucesos ya ocurridos con anterioridad y que la experiencia prevé errores los cuales no son calculados en una administración tradicional.

<sup>11</sup> DUNCAN Jack Walter, *Las ideas y la practica de la administración* 4ª ED México ED Oxford 1999 Pág. 23

<sup>12</sup> FERNÁNDEZ Arena Antonio José, *El proceso administrativo*, 2ª ED corregida y aumentada México ED Limusa 1991 Pág. 72

<sup>13</sup> PONCE Reyes Agustín, *Teoría y practica parte I*, 2ª México ED limusa 1966 Pág. 24

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

¿Pero que tan importante es tener a un licenciado en administración al mando de una empresa?

La administración profesional le da un valor agregado a las empresas ya que se considera más competitivo el tener conocimientos sobre bases científicas que el empirismo aplicado, lo cual nos dice él por que de la creación de todas las teorías y escuelas de administración; el primero en expresar esta idea fue Fayol cuando dijo <sup>14</sup>la verdadera razón de la ausencia de la enseñanza de la administración es la ausencia de la teoría, con ello desarrollo su teoría la cual dio paso al desarrollo principios, reglas, métodos y procedimientos. La administración tradicional utiliza estos conocimientos ya que rechaza que la administración se da forma empírica por que considera que de la experiencia surgieron las escuelas con sus diferentes corrientes las cuales se crearon para evitar que se administrara con la incertidumbre que la forma empírica conlleva.

### 2.2.2 Demanda laboral

Durante el curso de la carrera universitaria, puede accederse a los programas de pasantías que ofrecen muchas universidades. De esta forma se realiza una extensión del sistema educativo en el ámbito de la empresa, donde el alumno puede realizar prácticas relacionadas con su profesión. Esto permite completar la teoría con la práctica, tomar contacto con la realidad del mundo del trabajo, formar parte de equipos laborales, facilitar la transición entre Universidad y empresa, y a su vez el estudiante se encuentra con la posibilidad de conocer y evaluar sus aptitudes, y de esta manera, elegir más acertadamente el área en el que pueda desarrollarse profesionalmente.

Además de este acercamiento, las empresas de primera línea, poseen hoy programas para jóvenes profesionales. Estos programas son ofrecidos a estudiantes próximos a egresar o recientemente graduados, a través de presentaciones institucionales que las empresas realizan en las facultades. En general son propuestas de capacitación que oscilan en su duración uno o dos años, y se ofrecen a aquellos estudiantes o graduados que reúnan las

---

<sup>14</sup> FAYOL Henri, *General and industrial management*, trad. Constance Storrs 2ª ed. New York ed pirman 1949 pag 14

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

aptitudes y potencial requeridos. El panorama de oferta laboral es muy amplio, y con el ejercicio de la profesión, la carrera ofrece grandes posibilidades de crecimiento

La administración como profesión es clasificada por muchos como un cuerpo de conocimientos los cuales se adquieren mediante educación formal y entrenamiento que a su vez es controlado por la profesión, un código de ética y un examen de conocimientos esta tendencia está siendo ayudada y aumentada por muchos excelentes programas de desarrollo administrativo. Se dice que la administración es un proceso porque comprende el desempeño de una serie de tipos de actividades o funciones específicos; también que esta es un área de especialización académica la cual ayuda a conseguir objetivos organizacionales.

La preparación que se brinda en esta carrera, posibilita al estudiante a desarrollarse en diversas áreas aún antes de haberse recibido. La práctica profesional es fundamental durante la formación.

El profesional en Administración de Empresas, encuentra la posibilidad de desempeñarse en un amplio campo de alternativas. Se encuentra habilitado para involucrarse en todo tipo de organizaciones, tanto en entidades públicas como privadas, con o sin fines de lucro y principalmente en empresas grandes o pequeñas, de productos o servicios. Las actividades fundamentales serán planificar, dirigir y coordinar la gestión administrativa. Esta práctica da lugar al progreso dentro de la organización hasta alcanzar puesto ejecutivos.

La carrera capacita al individuo para abordar diversos aspectos empresariales, institucionales y humanos desde varias perspectivas técnicas y científicas, basándose en un conocimiento generalizado y actualizado de los ámbitos interno y externo.

El manejo del trabajo con ideas, grupos humanos y sistemas de información, es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos. Esta disciplina presenta un perfil multidisciplinario, ya que trata conjuntamente problemas sociológicos, económicos, industriales, etc.

La demanda laboral es creciente, y las posibilidades de inserción profesional de los graduados, resulta hoy una de las más elevadas entre las carreras universitarias.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Este hecho lo demuestra la altísima cantidad de estudiantes ya se encuentran trabajando en el área antes de recibirse.

Las posibilidades que se presentan son variadas:

- Realizar la carrera en una compañía e ir accediendo a posiciones jerárquicas.
- Asesoramiento a empresas mediante la consultoría ya sea en forma independiente o como miembro de un estudio profesional.
- Desarrollo de algún comienzo personal.

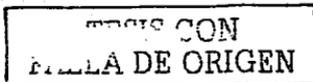
Los ingresos suelen ser altos en relación con otras disciplinas, y las oportunidades muchas. La ventaja que presenta la carrera de Administración de Empresas, es la gama de aplicaciones que posee el especialista en el tema. En varios sectores de una organización, así como en todos los rubros que se encuentran comercializados, el profesional puede desempeñarse exitosamente, pudiendo complementar posteriormente sus estudios con alguna capacitación específica, o estudios de postgrado.

### 2.2.3 El administrador de la pequeña empresa.

El dueño de la pequeña empresa piensa que si cumple satisfactoriamente su función social, adaptando su propia personalidad al manejo de una empresa, difícilmente verá mermado su mercado y encuentra en ello la satisfacción de dar a la comunidad lo que realmente necesita y piensa que ésta lo retribuya aceptándolo y correspondiendo con la fidelidad a su empresa. La pequeña empresa y en especial la del área comercial, encuentra una asistencia casi nula para su desarrollo, ya que los mecanismos utilizados para su crecimiento son casi nulos y están mal enfocados, por ejemplo:

Las limitantes de un administrador empírico son:

- Falta de conocimientos de la existencia de estos organismos de crédito.
- Apoyo exclusivo a empresas de transformación, preferiblemente a las ya existentes.
- Temor los trámites legales y burocráticos que implican solicitar apoyo financiero o técnico.



- Desconfianza del empresario al enfrentarse al aparato gubernamental que regula los mecanismos de apoyo de la pequeña empresa.
- Falta de promoción masiva con el fin de dar al pequeño empresario mecanismos fluidos y atractivos para su desarrollo.
- Altos costos de los créditos, tanto de tipo comercial como financiero.
- Falta de tiempo para dedicar a la empresa.
- Falta de personal calificado.
- La pequeña empresa no es sujeto de crédito.

A lo anterior se agrega la falta de capacidad o habilidad técnico-administrativa en la administración de las empresas pequeñas.

El mayor problema de las empresas empíricas se da debido a que la intervención del fundador en el manejo de la empresa es muy indispensable, tanto en su inicio como su posterior desarrollo, este fundador es el propietario de la microempresa. Ello se debe a que muchas empresas, en la época de transición familiar apenas comienza y por tanto es lógico que la participación de la esposa, hijos, etc. sea mínimo y a veces nula, pues el fundador no quiere dejar las riendas del poder en manos de otra persona.

Este comportamiento se acentúa debido a las características y grado de control que el dueño de la pequeña empresa impone a la misma y da lugar a que los conflictos que se presenten en la empresa no tengan trascendencia.

Las causas que pueden originar problemas familiares generalmente se presentan cuando un cambio o innovación en la transición familiar por la inconformidad en el manejo de la empresa y la falta de confianza especialmente del directivo, que dan como resultado cierta tendencia al descuido de la administración por falta o pérdida de tiempo y la incertidumbre al tomar las decisiones cuando se requieren acciones rápidas y de gran riesgo por la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **2.3 Conceptos**

### **2.3.1 Etimología de la palabra administración:**

**Ad:** Dirección

**Minister:** Subordinación

Podemos analizar a la administración como una disciplina y como un proceso:

Como disciplina:

Es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, conceptos, teorías, etc. Como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultando algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento

También se dice que la Administración es el proceso mediante el cual se diseña, controla y mantiene las actividades grupales que realizan los seres humanos, con el fin de alcanzar determinados propósitos. La Administración puede aplicarse exitosamente en diversos aspectos de nuestra vida. Uno de esos aspectos corresponde a la organización empresarial. El objetivo de los administradores empresariales es lograr eficacia y eficiencia en todas las actividades que se desarrollen.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

¿Es la administración un arte o una ciencia?

Por una parte, la administración cumple con los requisitos de una disciplina por haber sido estudiada durante cierto tiempo y estar organizada en una serie de teorías.

Según Luther Gullick, ésta disciplina llegaría a ser una verdadera ciencia cuando la teoría pudiera guiar a los gerentes indicándoles qué hacer en una situación particular y permitiéndoles predecir las consecuencias de sus acciones.

Boetinger sostiene que la administración es un arte, una manera de poner orden en el caos, y del mismo modo que el talento artístico puede cultivarse por medio de la educación.

En las organizaciones, se conjugan diversos factores: los humanos, financieros y tecnológicos. Estos deben ser armonizados por una actividad comúnmente conocida como dirección que puede traducirse como manejo, dirección o administración, aplicado a las organizaciones.

Para que todas estas actividades funcionen correctamente, deben encontrarse sustentadas por un sistema. El mismo debe ser planificado cuidadosamente, e implementado de manera tal de que sea efectivo y aplicable.

El adecuado funcionamiento organizacional se da mientras los elementos humanos trabajen en equipo, donde cada uno cumpla su función y se desempeñen en el área donde mejor puedan desarrollarse.

La misión de la dirección es administrar recursos, generar puestos de trabajo, y otorgar remuneraciones que permitan satisfacer las necesidades de los individuos.

La disciplina básicamente se puede dividir en cinco funciones: planeamiento, organización, integración del personal, dirección y control.

Los alcances de esta profesión, no se dan solamente en el ámbito interno de una compañía, sino también en el ambiente externo, ya que no se pueden desempeñar eficazmente las tareas involucradas si no se es sensible a diversos factores externos tales como los económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos, que afectan sus áreas de operación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Más allá del alcance de autoridad que implique un cargo dentro de una empresa, la Administración es una práctica que jamás debe faltar para alcanzar las metas deseadas, conjugando todos los aspectos que intervienen en el proceso.

### 2.3.2 Miembros de la organización

**Operativos:** Trabajan en cualquier tarea o trabajo sin tener que supervisar personas.

**Administradores:** Dirigen actividades de otros.

**1a. línea:** Supervisores, planta capataz y equipo atlético entrenador.

**Nivel medio:** Jefe de departamento, líder de proyecto, jefe de unidad, administrador de distrito.

**Nivel alto:** Vicepresidente, presidente canciller, director administrativo, etc.

**Sistema:** Es una unidad como una empresa. Es decir es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí para el logro de los objetivos.

Sólo logra objetivos——Acto administrativo.

Grupo de personas se convierten en organización—Clara organización—Logro de los objetivos en el organismo social.

Cualquiera que sea el nivel que ocupe el dirigente dentro de un organismo social tendrá determinado grado de responsabilidad en la administración del organismo.

Todo dirigente de un grupo al tratar de lograr los objetivos con la colaboración de otros se convierte en administrador profesional.

El empírico se guía por su experiencia, conocimientos, filosofía, para dirigir al grupo. Su administración puede ser deficiente o eficiente.

Debe de poseer un conjunto de conocimientos sistematizados para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades del grupo con el fin de lograr los objetivos.

TRABAJA CON  
FALLA DE ORIGEN

El estudio de la administración sirve para que la persona pueda lograr sus objetivos personales mejorando sus actos administrativos.

La administración comprende la interrelación de hombres y recursos para el logro de los objetivos. Existe una dirección hacia objetivos a través de personas mediante técnicas y dentro de una organización de ahí se utiliza el proceso administrativo para todo esto de donde se deriva una serie de pasos interrelacionados que llevan a una función.

La administración es el subsistema dentro del sistema organizacional, que comprende a toda la organización y es la fuerza que enlaza a todos los demás subsistemas.

Las funciones del Gerente de Administración incluyen las siguientes actividades: garantizar que se cumplan de modo efectivo las tareas administrativas, contables e impositivas, asignadas por la Dirección. El control, la dirección y la coordinación, de los sistemas de información que precise la compañía tales como proyecciones contables e impositivas, la planificación administrativa, la correcta información de cuentas a cobrar y a pagar, el control de actividades impositivas, la elaboración de la correspondiente información a los organismos oficiales que así lo requieran, el control de procesos administrativos para lograr la máxima productividad, la optimización de recursos y la transferencia de información a diversas áreas, también forman parte de su tarea. El administrador utiliza el planeamiento como herramienta fundamental para el logro de objetivos.

Generalmente su dependencia se da de la Dirección General, y de la Gerencia de Administración dependen: Contaduría, Finanzas, Comercio exterior, Expedición, Auditoría, variando según la empresa.

Administrador empírico es casi siempre el que ya nace con la capacidad de administrar <sup>15</sup> esta persona cuenta solamente con su capacidad natural, ya que no ha sido entrenado para el puesto que ocupa, su habilidad se concreta a guiar a los demás y su eficacia está

<sup>15</sup> MERCADO Salvador, *Administración aplicada teoría y práctica*. 1ª ED México ED limusa 1989 Pág. 106

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

relacionada con lo que él es y no con lo que pudiera haber sido. El administrador empírico por lo regular es autoritario, ejecuta gran parte del trabajo que corresponde a sus subordinados, ya que no delega autoridad por considerar que es el único competente para tomar decisiones, como puede determinar cuales son las decisiones que le corresponden a cada cual termina por tomar el solo estas mismas; los administradores empíricos en la mayoría de los casos son los dueños del negocio los cuales sin tener una formación profesional lo administran. Otra característica del administrador empírico es que se puede adaptar a cualquier circunstancia que se le presente, esto se debe a que no actúa siguiendo un plan determinado, por lo tanto hace su trabajo según las circunstancias se le vayan presentando.

El administrador empírico se ocupa de lo que le gusta así vemos a directores de empresa vendiendo, dirigiendo la producción o interviniendo en las finanzas lo cual ocasiona una reducción en la productividad de la empresa al no dedicarse a su función principal la dirección y planeación de la empresa. Las oportunidades que se presentan a la licenciatura en administración son muchas puede trabajar en áreas de asesoría consultoría o mercadotecnia; la licenciatura en administración se consolidará en los próximos años en países en vías de desarrollo, como dice Urwick<sup>16</sup> la diferencia entre la pura experiencia y la técnica administrativa, siempre será que el práctico trabaja bien con un caso concreto pero tan pronto cambian sus supuestos no puede resolverlo, eh ahí donde un profesional como lo es el licenciado en administración viene a ser la diferencia entre administrar arcaicamente o bien prepararse para este mundo globalizado que demanda mas calidad en el trabajo la cual es indispensable para competir.

La creatividad será la característica mejor pagada del administrador ya que el mundo rompe paradigmas constantemente y si la empresa no se puede adaptar a la nueva tendencia tecnología estas no podrán hacer frente a los retos que se le presenten y que mejor forma de enfrentarlo que contar con un profesional en la materia el cual contará con mas conocimientos tecnológicos y por lo tanto tendrá mas capacidad y flexibilidad de respuesta,

<sup>16</sup> URWICK Lyndall, *The making of the scientific management*, 1ª ed New York ed brench 1946 pag 62

la realidad es que los principios y técnicas administrativas modernas que utilice un licenciado en administración deberán aplicarse al uso racional de los recursos para el logro eficiente de resultados, por lo que al administrador le corresponde contribuir, valiéndose de sus conocimientos profesionales generando también sinergia de trabajo grupal manteniendo a su empresa a la vanguardia.

Las aptitudes que poseen ambos grupos tanto empíricos como licenciados en administración tienen un carácter universal<sup>17</sup> ya que las funciones o aptitudes requeridas por una empresa son las mismas en todos lados, en todas las organizaciones y en cualquier época puesto que las funciones del administrador son básicamente las mismas para cualquier clase de organización aun cuando pueden aplicarse en forma diferente por los distintos tipos de administradores, sean estos empíricos o profesionales esto debido a que los administradores lo que buscan es alcanzar objetivos mediante esfuerzos coordinados de otras personas y el tipo de organización en la cual se encuentren hace relativamente muy poca la diferencia. Las aptitudes que los administradores deben tener son básicamente maximizar utilidades, poseer una neutralidad equilibrada ya que este debe entender que no es parte del capital o del trabajo de forma directa, también deberá hallar soluciones óptimas a los problemas que aquejan a la organización y pensar en la trascendencia de sus decisiones, pensando no como una sola unidad si no como sus decisiones afectan otras unidades de la organización también deberá de pedir informes y supervisar que las labores se lleven de acuerdo a lo establecido.

Por lo antes ya mencionado las aptitudes de un administrador son iguales pero lo que cambia es el desarrollo que estos tengan, ya que un administrador empírico seguirá sus conocimientos y experiencia, en cambio un licenciado en administración lo hará de acuerdo a lo aprendido sin embargo las aptitudes que se adquieren con estudios profesionales son las que actualmente beneficiaran a las empresas.

---

<sup>17</sup> VALENCIA Rodríguez Joaquín, *Administración con enfoque estratégico*, 2ª ED México trillas 1992 Pág. 38

En la siguiente hoja se muestra una tabla comparativa entre estas dos disciplinas, nótese que las diferencias entre ambos así como diversos aspectos de estos, dan un punto de vista singular el cual permite hacer un breve análisis comparativo el cual será analizado a fondo posteriormente en otros capítulos.

La tabla<sup>18</sup> muestra algunos aspectos de ambas disciplinas

ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA	ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL
Enfoque empírico, principalmente intuitivo	Estandarización de procedimientos formales, orden
El proyecto depende de una sola persona	Integración del equipo y compromiso de todos los involucrados en el proyecto
Manejo parcial del alcance del proyecto	Planeación completa que asegura cumplir los requerimientos del cliente
Duplicación u omisión de recursos y funciones	Distribución efectiva de recursos, roles y funciones
Alto nivel de desgaste	Calidad de vida
Alto nivel de desgaste	Calidad de vida
Cada quien se lleva en su memoria los aprendizajes cuando el proyecto termina	Documentación de lecciones aprendidas
Informalidad en la documentación, decisiones y órdenes Informales	Toma de decisiones educada
Cambios no documentados y sin control	Sistema de control global de cambios
Riesgos sin identificar y de alto impacto al proyecto	Identificación, y plan de respuesta a riesgos
Proyecto fuera de presupuesto	Ahorro en costos y controles probados
Calidad deficiente	Mejoras en la calidad
Resultados impredecibles, comunicación informal y deficiente	Resultados predecibles, comunicación efectiva e información veraz y oportuna con indicadores de avance reales

<sup>18</sup> URL [www.escala.com.mx/Anidades/educacion/educacion.htm](http://www.escala.com.mx/Anidades/educacion/educacion.htm)

ANÁLISIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las características de un gerente se agrupan en tres categorías:

- relativas al ser (aptitudes personales),
- relativas al saber (conocimientos y formación profesional)
- relativas al saber hacer (experiencia)-

Desde el punto de vista de las cualidades personales surgen como más importantes la flexibilidad - vista como la capacidad adaptativa al cambio -, la creatividad, la rapidez para tomar decisiones y actuar, la capacidad de negociación, el liderazgo y la capacidad de ser receptor de motivación y motivar a los subalternos-

Recurrentemente se menciona el liderazgo como una condición ineludible para ejercer la dirección de una organización. En general se relaciona esta característica con la aptitud para dirigir grupos de trabajo para alcanzar objetivos definidos. A la vez, no resulta sencillo determinar si es esta una cualidad personal "innata" o adquirible o, por lo menos mejorable por medio de la formación y la capacitación-

Se reconoce también la necesidad de que un gerente posea capacidades analíticas y creativas tales que le permitan la corrección en sus análisis de los datos del presente y su proyección hacia el futuro, armando escenarios posibles, definiendo estrategias, etc. Se mencionó también la capacidad de tener un pensamiento organizado y un sistema de reflexión para vincularse objetivamente con la realidad, cierta aptitud por la filosofía, es decir, la aptitud analítica frente a la realidad. Respecto de este punto, las opiniones divergen en cuanto a si esta capacidad forma parte de las aptitudes personales o puede desarrollarse.

Según algunos, una correcta formación puede aumentar la capacidad de análisis y dar entrenamiento para manejar situaciones estratégicamente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Desde el punto de vista de los conocimientos, los estudios universitarios son considerados como requisito mínimo indispensable. Actualmente son mas valorados aquellos que además han continuado su formación con estudios de postgrado.

Con respecto a la formación y los estudios realizados se diferencia bien que "el hombre de negocios" o empresario puede no ser universitario pero no así un gerente profesional. Existe unanimidad en la opinión de que el estudio de una carrera universitaria aporta sólo en parte los conocimientos necesarios para desarrollar la función eficazmente.

#### 2.4 Características

La importancia de mostrar en esta investigación las características de ambos grupos de administradores tanto a empresarios como a cualquier persona que desee saber que opción se debe tomar con respecto a administrar un negocio que desee estar a la vanguardia empresarial son muchas pero Charles p. McCormick<sup>19</sup> esta convencido de un problema que se presenta en una empresa en muchas ocasiones, es el tiempo critico de crecimiento esto es cuando la empresa deja de ver el esfuerzo de una persona y debido a la necesidad de expansión o bien se presenta alguna emergencia y se comienza a administrar por autoridades múltiples, lo que McCormick propone es que se administre con una combinación de ambos ya que el considera que esto trae un beneficio a la empresa ya que se reciben ideas de ambos tanto empíricos como profesionales, pero otros autores rechazan esta Teoría ya que el empirismo no tomaría en cuenta a las técnicas administrativas existentes y la administración profesional jamás administraría bajo la incertidumbre que el empirismo produce pero tal vez sería una forma en que nuestro país podría ir cambiando la visión de los empresarios que han administrado de forma empírica ya que tendrían un punto de comparación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>19</sup> MCCORMICK p. Charles., *Múltiple management*, 3° ed New york ed Harper Bros 1948 pag 62

## **2.4.1 Funciones o papeles gerenciales**

### **Autoridad formal**

Es el poder basado en el reconocimiento general de que determinado grupo o individuos tienen el derecho a ejercer influencia dentro de ciertos límites, en virtud de su posición de la organización.

Henry Mintzberg afirma que todos los gerentes poseen autoridad formal sobre las unidades de su organización y que la autoridad les confiere un status, que hace que tengan relaciones con sus subordinados, colegas, superiores y por lo cual desempeñan diferentes funciones o papeles.

### **Funciones interpersonales del gerente**

#### **Representante**

Es el encargado de hacer los deberes ceremoniales, por ser cabeza de la unidad

#### **Líder**

Contrata, adiestra, motiva y alienta a los empleados.

#### **Enlace**

Trata con personas distintas de los subalternos o superiores.

TEXTE CON  
FALLA DE ORIGEN

### **Papeles informativos**

El gerente necesita información a fin de tomar las decisiones correctas, y otros miembros de la unidad u organización necesitan la que reciben de él o que transmiten por medio de él.

### **Monitor**

Como monitor, el gerente constantemente busca información que le sea de utilidad, interroga a los subordinados y también recaba información no solicitada generalmente a través de su sistema de contactos personales.

### **Diseminador**

El gerente distribuye entre sus subalternos la información a la que sin él no tendrían acceso.

### **Vocero**

Transmite parte de la información reunida a individuos que están fuera de la unidad, incluso fuera de la organización.

### **Funciones decisoriales del gerente:**

Anteriormente, en un papel que consistía en distribuir a otras personas la información que han tomado, pero esa información es importante en la toma de decisiones.

### **Emprendedor:**

Cuando recibe una idea, decide llevarla a cabo por medio de un proyecto práctico. Su intención es mejorar la unidad. Inicia el cambio voluntario.

TRABAJE CON  
FALLA DE ORIGEN

**Es el encargado de resolver problemas:**

Busca la solución a problemas y si se puede, los anticipa. Generalmente a situaciones fuera de su control.

**Asignador de recursos:**

Es el que decide quiénes, cómo y en qué forma se asignarán los recursos y el tiempo, además, filtra las decisiones importantes tomadas por otros en la unidad, antes de ponerlas en obra.

**Negociador:**

Se encarga de cerrar y firmar contratos, cerrar negocios porque ellos tienen la responsabilidad, y toman decisiones difíciles.

Aunado a esto se encuentra la tecnología en informática la cual no tiene cabida para administrar bajo preceptos empíricos ya que está diseñada para dominar programas que nos permitan disponer de mejor información en la cual sustentar una adecuada toma de decisiones ya que se dice que las empresas cuentan con muchos datos y poca información, por ello los sistemas de cómputo permitirán la obtención de información completa; los licenciados en administración poseen el perfil ya que dentro de su formación profesional son capacitados en los diversos programas de cómputo que se utilizan para llevar adecuadamente una nómina, un control de almacén o un presupuesto sin equivocarse Peter Drucker<sup>20</sup> dice que la información es la herramienta principal del administrador indudablemente es su capital y es el quien debe decidir como utilizarla.

<sup>20</sup> URL [www.mcv.es/asp/publicaciones](http://www.mcv.es/asp/publicaciones) sin autor

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El nuevo papel de los administradores dentro de una empresa es muy distante del perfil de primera época<sup>21</sup> que se tenía del como ya se ha mencionado, el administrador profesional requiere una sólida preparación que lo capacite para resolver los problemas técnicos que enfrente durante su vida profesional; esto implica el conocimiento, la capacidad y la habilidad para aplicar soluciones técnicas de acuerdo con los problemas y condiciones específicas de cada organización, por lo cual además es necesario el criterio, la sagacidad y la creatividad que le lleven a la innovación y creación de tecnologías propias. Sin lo anterior es insostenible el carácter profesional que las empresas demandan en la actualidad y de lo contrario se estarían formando gente rutinaria que cuenta con un reducido lenguaje de términos administrativos y en la utilidad de mostrar que la licenciatura en administración esta por encima del empirismo utilizado por muchos años en las empresas de nuestro país.

El empirismo debe quedar atrás si de verdad se busca un progreso en las empresas de nuestro país <sup>22</sup>el licenciado Isaac Guzmán Valdivia señala que primero existió una administración de cosas derivada de los orígenes históricos de la administración, pero por su natural avance se tuvo que ir rodeando de conocimientos derivados de la economía, el derecho, la psicología y la sociología hasta llegar a una etapa actual la cual pone al empirismo en tela de juicio ya que las empresas no deben ser mas administradas por instinto si no sobre la base de estudios y procesos técnicos por ello es importante contar con el perfil del egresado<sup>23</sup>El licenciado en administración será un profesional capaz de desempeñarse de manera eficaz, eficiente y preactiva en las organizaciones en que participe. Para ello, cuenta con un adecuado equilibrio entre lo conceptual y las habilidades necesarias para: analizar e identificar problemas complejos de su entorno directo; Creando y ejecutando nuevos proyectos, evaluando alternativas técnica y económicamente, optimizando y controlando procesos, desarrollando modelos aplicados, adoptando y

<sup>21</sup> SZALAY Ríos Adalberto, *Orígenes y perspectivas de la administración*, 1ª reimpresión México ED trillas 1992 Pág. 34

<sup>22</sup> GUZMÁN Valdivia Isaac, *Reflexiones sobre la administración*, 2ª ED México ED reverté 1961 Pág. 59

<sup>23</sup> GUZMÁN Valdivia Isaac, *La ciencia de la administración*, 9ª reimpresión ED limusa 1990 Pág. 23

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

adaptando tecnologías, gestionando recursos humanos, materiales y financieros y haciendo un uso racional y efectivo de la información disponible a su alcance.

Todas estas habilidades, practicadas con pensamiento crítico y creatividad, le permite al licenciado en administración transformarse en líder natural de las organizaciones donde participe. En su dimensión humana, sabrá valorar el impacto ético y social de las nuevas tecnologías, como también deberá asumir el rol que le compete al interior del nuevo orden económico, social y cultural global.

#### **2.4.2 Campo ocupacional**

La amplia formación del licenciado en administración le permitirá participar en los más diversos roles al interior de los sectores productivos y de servicios, ya sean privados o públicos.

- Sector productivo: empresas manufactureras, empresas productoras de alimentos, empresas mineras, construcción, agroindustrias, pequeña y mediana empresa, industrias diversas, etc.
- Sector servicios: bancos e instituciones financieras, empresas de telecomunicaciones, empresas de transporte aéreo, terrestre y marítimo, distribución de energía y combustibles, empresas del sector comercio, turismo, consultorías de diversos tipos, etc.
- Sector público: ministerios, servicios públicos, superintendencias, organismos de desarrollo, consultorías al sector público, empresas públicas, organismos internacionales, universidades, etc.

Muchas instituciones prestigio en nuestro país han aumentado los conocimientos de la carrera en su plan de estudios ya que la sociedad demandará mas y mejores profesionales. Un ejemplo de ello es el tecnológico de Monterrey el cual a basado su plan de estudios en lo que un mercado global demande.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los retos y oportunidades<sup>24</sup> que presenta la sociedad actual, requiere profesionales que cuenten con las habilidades y conocimientos que les permitan enfrentar adecuadamente la administración de las empresas involucradas en un medio ambiente cuya característica principal es el cambio.

El administrador debe ser por naturaleza, un agente de cambio, capaz de conducir las organizaciones hacia altos niveles de competitividad, y para tal efecto es un profesional con una formación interdisciplinaria para ocupar niveles ejecutivos con profundos conocimientos de: finanzas, contabilidad, producción, mercadotecnia, economía, recursos humanos, computación, derecho, etc. que permiten entre otras cosas actividades, planear el trabajo de otros, establecer sistemas de control, delegar la autoridad, coordinar grupos, tomar decisiones importantes para la empresa y cuyo trabajo requiere de iniciativa, creatividad, responsabilidad, además de tener un trato continuo con otras personas dentro y fuera de la Organización.

Perfil profesional:

- ✓ Asesorar al Empresario para la fijación de objetivos.
- ✓ Decidir cómo lograr los objetivos predeterminados.
- ✓ Participar en la elaboración de políticas de la empresa.
- ✓ Realizar la estructura orgánica de la empresa.
- ✓ Tomar decisiones administrativas.
- ✓ Delegar autoridad y compartir responsabilidades.

---

<sup>24</sup> URL [www.ite.mx/html/ite.htm](http://www.ite.mx/html/ite.htm)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Elaborar los manuales de organización de la empresa.
- ✓ Mantener buenas relaciones públicas internas y externas.
- ✓ Establecer una política de motivación con el fin de que el personal obtenga una mayor eficiencia tendiente a lograr los objetivos trazados.
- ✓ Establecer los canales de comunicación de la Institución.
- ✓ Dirigir por medio de la administración eficiente, todos los recursos humanos y materiales.
- ✓ Proveer y administrar los recursos monetarios y crediticios adecuados por su cuantía y origen, para lograr el mejor desarrollo de las operaciones de la empresa.
- ✓ Capacitar al personal con el fin de que logre el óptimo desempeño de sus labores.
- ✓ Preparar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica con la calidad requerida y en el plazo deseado.
- ✓ Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de productos al mercado.
- ✓ Establecer una organización para la recolección, análisis e interpretación de datos contables y estadísticos para tener informada a la empresa.
- ✓ Promover la buena marcha de las relaciones informales.

IMPORTE CON  
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Establecer presupuestos y pronósticos financieros que garanticen que la empresa estará adecuadamente provista de recursos monetarios en condiciones y costos óptimos.
- ✓ Dirigir conferencias relacionadas con las áreas importantes de la empresa.
- ✓ Asesorar la elaboración de los presupuestos de la empresa.
- ✓ Colaborar sobre las bases de reclutamiento, selección, integración y desarrollo del personal de la empresa.
- ✓ Jerarquizar los objetivos de la empresa.
- ✓ Ayudar en el establecimiento y operación de las técnicas administrativas en toda clase de empresas.
- ✓ Establecer medios efectivos de control que permitan a los funcionarios principales, delegar responsabilidad y autoridad.
- ✓ Promover la creación de nuevas empresas, formándolas, fijando sus derechos, elementos y el capital por medio del cual puede realizar sus propósitos y determinar todos los factores que puedan capacitarlo para tener éxito en el ejercicio de sus negocios.
- ✓ Elaborar programas tendientes a incrementar y mantener buenas relaciones entre el personal.

FORMAS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.4.3 ¿Qué hacen los gerentes de excelencia?

¿Cuáles deben ser las principales actividades del gerente? ¿Cuáles han de ser sus prioridades? En el modelo tradicional no se plantean mayores dudas al respecto. Hay una especie de esquema axiomático, nacido originariamente en Henry Fayol, y objeto de ajustes y desagregaciones que no se han apartado del núcleo original. El gerente como lo repiten los manuales del modelo: planifica, dirige, coordina, organiza y controla.

Debe aprender los instrumentos técnicos para cada una de estas labores y concentrarse en ellas.

Al mismo tiempo, en versiones más avanzadas del modelo, deben fluir hacia él diversos sistemas de información y dedicar considerable tiempo a su análisis sistemático.

La imagen que surge como ideal, es la de un gerente concentrado en su oficina, provisto de unidades automatizadas que van arrojando información sobre su escritorio, defensor implacable de su tiempo, dedicado a planificar y pensar, protegido por una línea infranqueable de secretarías que sólo darán entrada a interlocutores de excepcional jerarquía. Sus contactos humanos centrales son con su alto staff inmediato.

¿Puede este perfil gerencial responder adecuadamente al entorno en cambio continuo, a la incertidumbre, a la multitud de interrogantes que plantea la complejidad?

El modelo parece fuertemente ineficiente ante las nuevas demandas. Efectivamente una serie de importantes estudios modernos han demostrado que los verdaderos gerentes de excelencia se dedican a otras tareas muy distintas de las anteriores. En la Universidad de Harvard el profesor John Kotter analizó en el campo las actividades concretas de gerentes con altos logros. El equipo de investigadores siguió cuidadosamente durante un extenso periodo el día de trabajo de los "exitosos". Verificó que su conducta diaria era del siguiente tipo:

RECIBO CON  
FALLA DE ORIGEN

- ❖ Pasan más del 75 % de su tiempo conversando con otros.
- ❖ Sus interlocutores son de una gama muy variada; en cuanto a la organización no se atienen con frecuencia a la línea jerárquica.
- ❖ No hablan de planificación, coordinación, Organización o control sino de todo tipo de temas.
- ❖ Hacen muchas preguntas en las conversaciones.
- ❖ Las conversaciones contienen numerosas bromas y referencias a asuntos extra trabajo.
- ❖ Con frecuencia reaccionan a iniciativas de otros. Gran parte de su día típico no es planificado o a la planificación original se suma la dedicación de tiempo a gran cantidad de tiempo a temas no incluidos en la agenda oficial.
- ❖ Trabajan largas jornadas.

En resumen, lo que hacen tiene poco que ver con el modelo tradicional. Mas bien parece un comportamiento "atolondrado". Sin embargo, ¿por qué son eficaces?

La investigación evidenció que con su particular estilo. Estos ejecutivos hacen bien dos series de labores cruciales para el éxito gerencial.

En primer lugar, consiguen armar adecuadamente la agenda de decisiones. En el maremagno de problemas y de información, logran llevar a cabo un buen trabajo de identificación de las cuestiones realmente estratégicas para la organización y de los dilemas reales. Su fuente principal son estos contactos "cara a cara", con un público amplio, donde hacen numerosas preguntas en un clima no burocrático.

En segundo lugar, parten de la idea de que deben lograr que se hagan las cosas a través de un grupo grande y diverso de personas en cada caso, sobre las que en definitiva ejercen escaso control. A través de los contactos personales crean una red de relaciones sobre las que se apoya su capacidad real de implementación. Luego dedican considerable tiempo a hacer uso de "su red" para lograr que las cosas se hagan.

TANTO CON  
FALLA DE ORIGEN

Para ello, en los contactos influyen a través de todos los medios desde el pedido hasta la manipulación y el trueque de intereses.

Las agendas y las redes los colocan en buena posición para responder al flujo de eventos y de cambios. Estos gerentes totalmente no ortodoxos en su comportamiento, son como se verifico "aptos para captar y aprovechar cada asunto en la sucesión fortuita del tiempo y de fragmentos de problemas que colman sus días.

#### 2.5 Ámbito de desarrollo profesional:

El desarrollo profesional de esta Carrera es de gran amplitud, ya que está capacitado para incorporarse a cualquier organización de cualquier tamaño, ramo o actividad, tanto de los sectores públicos como privados.

El presidente de American Management Association Lawrence P. Appley<sup>25</sup>, realizó una serie de documentales donde el primero de ellos tenía como objetivo exclusivo presentar a la dirección cómo hacer que otros hagan lo que hay que hacer. El señor Appley dijo: "Cuando es uno mismo el que lleva a cabo la tarea, uno es un técnico. Cuando uno hace que otros hagan las cosas, entonces uno es un director. La mayoría de nosotros intercambiamos ambos papeles en el trabajo diario. De todas formas, somos muchos los que fallamos demasiado a menudo, empleando más tiempo en realizar tareas que ocupándonos de que otros las realicen. A veces esto ocurre porque la propia empresa le impone responsabilidades que no son específicamente de dirección.

<sup>25</sup> APPELY P. Lawrence, *La administración en toda su sencillez*, 1ª ED New York ED management association 1956 Pág. 57

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El hincapié en la formación de los directivos ha sido fundamentalmente teórico: incrementar los conocimientos de los directivos, pero no su capacidad para aplicar esos conocimientos. Como resultado son capaces de señalar las razones por las que consideran que el personal no desempeña sus funciones correctamente, pero en cambio tienen dificultades para indicar cómo sería su actuación si la mejorasen. Hágase usted mismo esta pregunta: "Si yo, como directivo, no sé qué hago como directivo, entonces, ¿cómo puedo valorarlo en otros y mucho menos enseñarles cómo hacerlo?" La respuesta, obviamente, es "no se puede".

Lawrence p. Appley hizo hincapié en el trato sin importar en sus estudios sin importar si es empírico o profesional a veces el mismo tiene la culpa de que las empresas no funcionen adecuadamente.

La primera pregunta que hago dice Lawrence,<sup>26</sup> es cuando se me señala el fracaso de alguien es: "¿Quién le enseñó a hacerlo?" La respuesta habitual es "nadie". Si uno descubre qué hay que hacer, todo lo que le queda para seguir adelante son sus buenas intenciones, y las buenas intenciones no justifican una actuación ineficaz. La dirección es lo que uno hace para lograr que otros hagan lo que hay que hacer. Si uno no puede explicarle a alguien qué hace como directivo entonces, una de dos, o no sabe lo que está haciendo o lo que uno hace es magia..., no puede enseñar a sus subordinados cómo hacerlo y mucho menos evaluar si hacen o no su trabajo correctamente.

### 2.5.1 La Administración en la Época Moderna

En la actualidad la administración se refiere al establecimiento y logro de objetivos, siendo la base principal para que el hombre utilice de una mejor manera los recursos con que cuenta (humanos, materiales, técnicos), así mismo para que oriente su propio talento en la búsqueda y logro de los objetivos planteados. La administración como una actividad práctica y humana se da principalmente como una acción organizativa e institucionalizada en grupos sociales para la solución de problemas y cumplimiento de objetivos.

<sup>26</sup> URL [www.roverdeja.com/tr/Tg15-08-00.htm](http://www.roverdeja.com/tr/Tg15-08-00.htm)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En los tiempos modernos la administración es el principal instrumento para lograr el desarrollo de cualquier sistema económico imperante ( capitalismo, económicas mixtas, socialismo, comunismo etc.) porque cualquier sociedad necesita de un aparato administrativo que organice los recursos disponibles.

La administración moderna esta rodeada de fuerzas de su ambiente cambiante y se da por los siguientes:

1. Generación de cantidades enormes de conocimientos,
2. Desarrollo de la tecnología.
3. Relaciones entre gerentes y los valores humanos cambiantes.

Al principio, la administración enfatizaba en los aspectos económicos de los problemas de costo, eficiencia y medición del desempeño. Hoy existen factores que intervienen e influyen sobre la administración:

**Factores económicos:** Sistema económico donde prevalece la empresa, política fiscal, la organización de los mercados de capital, el poder de compra total de la población, control de bancos, etc.

**Factores políticos y legales:** Los reglamentos legales que prevalecen el impuesto general, su grado de obligatoriedad, estabilidad política.

**Factores sociales:** Abarcan el status social otorgado a los miembros de la organización, lo aceptable en cuanto a logros personales según la cultura, posibilidades de movimiento de las clases sociales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Factores tecnológicos:** Son la forma para transformar los recursos en un producto o servicio, incluye el descubrimiento y uso de los nuevos conocimientos.

**Factores educativos:** Aquí se da la actitud general de la educación el nivel de analfabetismo, la educación práctica, además el número y tipo de las personas que reciben educación superior, así como la disponibilidad para la capacitación especializada vocacional técnica.

### **2.5.2 La administración al servicio de los nuevos tiempos**

Entendemos por Management lo que para la gerencia significa, un sustantivo y un proceso. Esto es, como aquellos sujetos que dirigen el trabajo de otros hacia objetivos predeterminados. Asimismo, como un conjunto de principios y funciones claves: La coordinación de recursos, el proceso de toma de decisiones, el ejercicio del mando, la definición de la misión y estrategia de la empresa.

El conocimiento administrativo es hoy en día un recurso invaluable. La exigencia social y organizacional de una administración eficiente, es el gran reto del próximo siglo. No sólo por razones de competitividad, sino y sobre todo por motivos de sobrevivencia y de desarrollo con equilibrio. Las demandas por un nuevo bagaje de conocimientos y prácticas administrativas son cada vez mayores. Mientras se revisa la validez y oportunidad de la administración clásica, la administración actual busca diferenciarse de los principios científico-racionalistas y patrones burocrático-normativos que hasta hace poco constituían el soporte de las organizaciones exitosas tratando de abrirse campo por sí misma.

La visión más evidente acerca del futuro, es que la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo de la mano de la tecnología serán condiciones permanentes para la dirección de las organizaciones. El reto que enfrenta la ciencia de la administración consiste en forjar un tipo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales que actualmente enfrentamos así como también las del mañana. Esto es, el conocimiento teórico que debe construir los andamiajes necesarios y suficientes para explicar y digerir la realidad; y así, en el terreno de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

la praxis, sirva para reducir la incertidumbre asociada a la toma de decisiones, consolidando de esta forma acciones organizacionales que conduzcan al éxito de las organizaciones. Se trata pues, de encarar el problema de la gestión empresarial desde una nueva perspectiva y sustentar en ella un renovado perfil gerencial, en el cual el liderazgo aparece como la arista principal, y cuyas condiciones lo obligan a ser proactivo y no reactivo, imaginativo y creativo más que pragmático, y sobre todo tener una visión holística sustentada en la ética.

Hemos estudiado la evolución de la administración sobre un camino de búsqueda de principios que en su momento han hecho efectiva la dirección de las empresas. En ese camino se han dado diversos enfoques, se han hecho diversas contribuciones y se han delineado diversos perfiles ejecutivos, de corte normativo, cuantitativo, conductista, sistémico, etc., todos ellos muy racionalistas.

Muchos de los autores que han contribuido al desarrollo de la teoría administrativa han sido gerentes o directores (con gran experiencia práctica), consultores o asesores de gestión o profesores investigadores y han delineado principios y diseñado sus teorías basándose en sus estudios y en su experiencia práctica. Entre todos ellos, podemos reconocer a Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Elton Mayo, Herbert Simon, Chester Barnard, etc., los cuales aún cuando la gerencia de hoy busca "desmarcarse" de la concepción original del campo, fueron estos estudios la base del éxito de muchas organizaciones a lo largo del tiempo.

Actualmente, el empirismo es la corriente administrativa más prolífica, sobresalen desde esta óptica los estudios sobre empresas exitosas, que en situaciones críticas y adversas han logrado no sólo sobrevivir sino además crecer. En gran parte de estas investigaciones, la organización se desarrolla a partir de las vivencias de sus gerentes y directivos principales, más que del análisis racionalista de la información disponible sobre sus niveles de productividad, rentabilidad, posicionamiento en el mercado, etc. Hombres y mujeres de este tipo llegan a ser leyendas en sus organizaciones y en algunos casos su fama no tiene fronteras. Hemos estudiado una larga lista de obras de esta naturaleza, en donde la evidencia del éxito es la mejor carta de presentación, y en la cual no podrían faltar los nombres de Lee Iacocca, Bill Gates y Akio Morita, entre otros.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Una conclusión a la que he llegado es que, la búsqueda de una nueva gerencia, además de sustentarse en técnicas gerenciales complejas en una dirección supratécnica, es decir, en la formación de un sujeto o sujetos con habilidades creativas, de comunicación, de interrelación, identificado con los valores propios de la modernidad, competitividad, innovación, excelencia, con una gran visión y sobre todo con un propio y auténtico estilo de liderazgo. No obstante, caracterizar y establecer un nuevo estilo de gerenciar, pasa por la recuperación de los conocimientos administrativos pasados y presentes a la luz de un nuevo y amplio marco de referencia que dé respuestas a los problemas principales de las organizaciones modernas, y cuya pieza principal es, hoy más que nunca, ese personaje organizacional que cuenta con su propia filosofía y perspectiva del desempeño.

Sobre la escena empresaria actual, numerosos investigadores (Burgelman y Sales, 1988; Abernathy y otros, 1983) convergen en la hipótesis de que las organizaciones empresariales de hoy han llegado a una encrucijada importante, sin embargo, sus orientaciones son diversas y perciben sólo cambios aislados "desde-hacia", sin llegar a poder elaborar una perspectiva global que esclarezca este fenómeno y sobre todo, que sea útil para la acción gerencial.

Nuestra acostumbrada forma de pensar con base en dos opciones capitalismo vs. Socialismo, occidente vs. Oriente, teoría vs. Práctica, ganar vs. Perder, lo físico vs. Lo espiritual, lo urgente vs. Lo importante, etc., parece no ser suficiente a la hora de comprender los fenómenos sociales.

Es necesario un cambio de pensamiento, tener una visión de la vida como un todo integral, complejo y multipolar; De alguna manera ello ha de implicar partir de un nuevo paradigma humano, readecuando los valores básicos de la sociedad y elaborando nuevas propuestas para la interpretación de la realidad.

Las organizaciones son consideradas ecosistemas, porque incorporan todos los niveles de organización, desde el nivel personal o individual o de microorganismo, que puede ser un empleado, una secretaria, etc., hasta el nivel macro, como puede ser la propia economía

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

global; además, en ellas interactúan toda una variedad de elementos vivientes e inanimados, desde los faxes y computadoras con su fría eficiencia hasta las conductas y culturas más entusiastas y vigorosas.

Se trata entonces de reemplazar las dicotomías "desde-hacia", por un enfoque como el de "combinado con" a partir del cual se pudiese dar una transformación total de las organizaciones, pero lo más importante de ello es que para tal proceso se requiere de "una mano sincronizadora" y esa mano se llama liderazgo gerencial.

Quizás una perspectiva ecológica permita tal sincronización. Se trata entonces, de consumir una transformación organizacional y pasar a una nueva etapa de desarrollo, por ello, los gerentes deben aprender a vivir y a manejar la complejidad, transformando las paradojas en ventajas. Se entiende que en la gerencia contemporánea abundan las contradicciones y ellas tienden a confundirnos toda vez que intentamos aplicarles esquemas de decisión del tipo "o esto o lo otro" o "desde-hacia". No obstante, se trata de que el liderazgo gerencial logre combinar los elementos aparentemente contradictorios y con ello pueda lograr resultados organizacionales más comprensibles. Un ejemplo muy ilustrativo es, la paradoja que viven las grandes corporaciones de que si bien el tamaño otorga poder, también puede llegar a refrenar el espíritu empresario e innovador.

Estas reflexiones sólo pueden partir de un contexto gerencial caracterizado por los siguientes fenómenos: a) Una globalización de los negocios, que exige una comercialización a escala mundial y estrategias empresarias flexibles, en un mundo de heterogeneidad y multi-especialización crecientes. b) La conformación de alianzas gubernamentales-empresarias. c) La colaboración y coordinación competitiva entre empresas, sin llegar a comprometer la libre empresa (Alianzas estratégicas. d) Las relaciones innovadoras entre el inversor y la empresa que reduzcan las manipulaciones financieras de corto plazo y fortalezcan y den seguridad a los mercados tanto financieros como de bienes y servicios. e) El liderazgo ético y social, responsable de generar un nivel más elevado de valores y prácticas empresarias. f) Los nuevos ambientes organizacionales

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

dinámicos (e hiperturbulentos. g) Las subculturas integradoras, que se constituyen en la base del éxito de las organizaciones.

En este marco, las organizaciones exitosas sólo podrán ser aquellas en las que sus ejecutivos y gerentes logren entrelazar las diversas lecciones y aportaciones del know how administrativo. Se trata de adoptar una nueva forma de pensamiento que pueda gobernar todas sus decisiones y esfuerzos en la resolución de problemas en distintos niveles, desde los globales hasta los particulares.

Frente a esta panorámica, la transformación organizacional (el gran reto actual) requiere también de una nueva teoría: "la gerencia de complejidad". Al igual que el concepto de liderazgo ha sido el complemento de la antigua noción del management (los líderes hacen algo más que administrar). La gerencia eficaz de la complejidad puede ser el complemento ideal del liderazgo (los gerentes de complejidad hacen algo más que liderar y administrar).

La gerencia de complejidad representa un intento de concebir una nueva forma de la acción gerencial. Se trata de agudizar las prácticas gerenciales pasadas dentro de un contexto ecológico más amplio y holístico. Se trata de redefinir el mundo de la gerencia y de las organizaciones, para incluir no solamente las acciones de las personas y sus resultados, sino también los deseos y los puntos de vista de todos los tomadores de riesgo dentro del ecosistema empresarial.

Finalmente, el liderazgo gerencial de complejidad sólo podrá ser desempeñado por un sujeto que ha de trascender sus propios prejuicios y puntos de vista personales respetando las perspectivas diferentes de los demás; que refrenará su inclinación de control y vigilancia garantizando a los individuos la máxima libertad para actuar y crecer; y ligarán sus propios intereses a los de todos los que entren en contacto con sus organizaciones.

Lo anterior nos dice lo importante que se ha convertido este tema sobre todo en empresas latinoamericanas que son las que más usan el empirismo.

TECIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En los próximos años el escenario en el cual el administrador de empresas desarrollará su labor en nuestro país será totalmente diferente a lo que ha sido desde la introducción de la administración de empresas en nuestro país.

El administrador se enfrentará a:

Una sociedad política y socialmente más organizada, con capacidad de ejercer la presión que sea necesaria para obtener mejores bienes y servicios a precios cada vez más competitivos.

Una plantilla laboral mucho más profesionalizada, la cual exigirá mucho más de la capacidad del administrador para ser conducida.

Un nivel de competencia mucho mayor, producido tanto por empresas nacionales como por productos internacionales.

El manejo de empresas que están inmersas en una sociedad crecientemente dominada por la información, en la cual la eficiencia de los negocios estará totalmente determinada por la habilidad que puedan presentar sus ejecutivos en el manejo de la información.

Un medio ambiente en cambio constante, siendo la capacidad creadora, uno de los elementos determinantes para el éxito en el manejo de los negocios.

Una mayor exigencia mundial hacia la preservación del entorno natural, lo cual impondrá restricciones a los administradores, haciendo aún más escasos los recursos de que dispone.

Un proceso tecnológico que se renueva a una velocidad extraordinaria, siendo necesario un marco que le permita comprender el devenir del proceso en sí, más que el dominio de tecnologías específicas.

Una economía mundial dominada por bloques económicos, que exigen a las empresas que los componen, la producción solo de bienes en los cuales éstas demuestran que son

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

altamente eficientes, de forma tal que se logre una mayor eficiencia en el uso de los recursos del bloque. Esto hace que la dimensión de las empresas sea mayor, y que la competencia también lo sea.

Medios de comunicación altamente eficientes que permiten reducir la dimensión física y poner en contacto con el mundo a nuestros habitantes. Esto determina que la población demande bienes y servicios para un estándar de vida mas elevado.

Señala el Harvard Business Review que mientras que los criterios convencionales sobre las funciones gerenciales hablan de "planeamiento, control, organización y dirección", el estudio Kotter demuestra que la conducta de los exitosos: "Luce menos sistemática, más informal, menos reflexiva, más reactiva, menos organizada y más frívola de lo que jamás pensaría un estudioso de los sistemas estratégicos de planeamiento o de la planificación organizativa".

A similares conclusiones llegaron los estudios conducidos por Harry Minitzberg, en la Universidad Mc Gill del Canadá e investigaciones británicas. Dichos estudios indican entre otros aspectos, que los ejecutivos exitosos manejan el problema de la información de modo muy distinto al que marca el modelo gerencial tradicional. El mismo ha tendido a conformar una especie de sistema de información en gran escala, que llegue al ejecutivo, que dedicaría gran parte de su tiempo al análisis de sus "Productos". Hasta se ha llegado a diseñar y plantear la idea de un "sistema total de información". Los ejecutivos norteamericanos, canadienses y británicos, en cambio se inclinaban claramente a favor de los medios verbales, llamadas telefónicas y reuniones.

Tienen conciencia de que como marca agudamente Kotter: "Muchos de los sistemas de planeamiento empleados por las grandes empresas... no parecen servir sino para generar papeles, muchas veces en grandes cantidades y para distraer a los ejecutivos de aquellas cosas que son realmente importantes".

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

La universidad de Columbia y Korn / Ferry International realizaron recientemente una investigación en el ámbito mundial sobre las características del ejecutivo del año 2000, *"Reinventing the CEO"*. La encuesta base practicada a 1.500 ejecutivos de veinte países de Europa occidental, Japón, EE.UU. y América latina, reveló como áreas prioritarias de experiencia: la formulación de estrategias, la gerencia de recursos humanos, negociación y solución de conflictos, mercado y ventas.

La atención como se observa, se ha desplazado marcadamente de las áreas que preocupaban al gerente ligado al modelo tradicional.

El recambio de prioridades surge de las exigencias que plantea la "aldea global" y los escenarios inestables.

La primer área de formulación de estrategias implica las diversas funciones que deberá desarrollar el gerente para lidiar con la complejidad. Deberá para ello "pensar sobre su forma de pensar" y revisarla en dirección a estilos del tipo del anteriormente expuesto: abiertos, integradores de diversos ángulos de análisis, con escenarios múltiples simultáneos. Deberá partir de una visión renovada de la realidad asumiendo la inestabilidad y la incertidumbre. En lugar de la fuerte tendencia del ejecutivo actual a "reprimir la incertidumbre" desconociéndola, deberá encararla frontalmente. Asimismo superar los bloqueos que la misma puede inducir en su proceso de toma de decisiones.

Desde esas perspectivas tendrá que desarrollar vías fluidas de información que le permitan efectivamente captar las señales claras del entorno, para lo que según lo visto tendrá que utilizar activamente canales no tradicionales.

Por otra parte, deberá estar en capacidad de hacer un trabajo de análisis de la información de una calidad totalmente superior a la tradicional. Uno de los roles fundamentales del gerente moderno es el de "legitimador de la realidad". Él es quien interpreta los procesos del contexto, compone imágenes de los mismos y los comunica a la organización. Su

TRABAJA CON  
FALLA DE ORIGEN

percepción "legítima" determinadas visiones de la realidad. Si esa tarea es efectuada deficientemente induce a error a toda la organización.

¿Cómo hacer un buen trabajo de "legitimación?" El mismo requiere de una preparación no tradicional a ella apuntan las escuelas de alta gerencia más adelantadas en el ámbito mundial. Por ejemplo, precisa John Heath, sub-director de la London Business School: *"El gerente de hoy debe saber mucho del mundo externo. Debe aprender que no tendrá sucesos a menos que él y su empresa comprendan el ambiente político y social en que operan"*.

La segunda área prioritaria es la de gerencia de los recursos humanos. Esta función debe ser totalmente re jerarquizada. Aquí se halla una de las diferencias importantes del 5 % no común entre la gerencia americana y la japonesa a que hacia referencia Fujisawa. Como indica A. B. Osigwehy, el énfasis americano en los managers no es compartido por los japoneses. La gerencia japonesa no puede ser entendida sin los empleados japoneses. Iguales desarrollos se observan en Europa, las gerencias de productividad superior como las de ciertas organizaciones suecas, francesas, italianas, han dado a esta área el mas alto nivel organizacional, la han fortalecido y han puesto en práctica políticas de personal centradas en una agenda muy diferente de la agenda logística de la política del modelo tradicional.

Entre los temas básicos de la nueva política se hallan el enriquecimiento del trabajo, la promoción de la participación, los cupos de calidad, la transparencia organizacional, la difusión sistemática de la información relevante sobre la marcha de la organización, la revisión permanente de la política de remuneraciones, la conversión del adiestramiento en una política integral y priorizada de desarrollo del potencial humano de la organización, el seguimiento de la moral de trabajo, el análisis de la evolución y características de la cultura corporativa.

El tercer campo relevante es el del rol del gerente como negociador. En contextos signados por la interrelación, la negociación constituye una actividad fundamental. La construcción de la red de contactos señalada como una de las bases del gerente de excelencia se lleva adelante principalmente por esta vía. Por otra parte, la negociación es parte integrante de la

TESES CON  
FALLA DE ORIGEN

dinámica interna de las organizaciones. El modelo tradicional la ignoraba, o tendía a reprimirla suplantándola por las imposiciones verticales. Los costos son muy altos, y este tipo de estilo de solución de conflictos, debilita la capacidad de la organización para la productividad y la competitividad, y reduce fuertemente sus posibilidades de pensar innovativamente y encarar la complejidad.

Como indican las investigaciones de Samuel Bacharach (Universidad de Cornell) entre otros, "las organizaciones son sistemas dialécticos de negociación".

La cuarta área identificada es la vinculada con la orientación hacia el mercado. Las condiciones de competitividad según se ha señalado irán en continuo ascenso en la "aldea global", y la gerencia deberá desarrollar capacidades especiales en esta dirección. Esta necesidad se presentará en las más diversas áreas. La competitividad supondrá mejoras permanentes en la calidad final de los productos, lo que requerirá contar con una organización involucrada, innovativa y flexible.

Preparar gerentes para este tipo de capacidades requerirá no solo variar radicalmente el currículo tradicional de formación, sino el enfoque pedagógico básico con que se encara el proceso de aprendizaje.

Junto a proporcionar un amplio bagaje cognoscitivo enmarcado en el nuevo paradigma gerencial en construcción, será imprescindible que dicho proceso tenga extensos espacios para la experimentación en el campo mismo de las dificultades que implica el desempeño gerencial. Algunas de las habilidades requeridas se desarrollarán sobre todo aprendiendo de la experiencia.

El énfasis de la preparación usual limita las posibilidades de los procesos de formación. Las críticas al respecto se han extendido incluso a la metodología de casos avanzada por Harvard, se les ha reprochado que conducen a elaborar en definitiva en un marco de situaciones altamente artificiales, en donde con frecuencia hay una única manera de actuar

TFESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

eficientemente. En la realidad las situaciones son ambiguas, llenas de matices, aspectos como la capacidad de observar la realidad son esenciales, y no hay una vía sino múltiples

La capacidad gerencial se ha convertido a fines del siglo XX en un "recurso precioso" totalmente crítico para el avance de cualquier sociedad. Al mismo tiempo es un recurso escaso en escala internacional. Las diferencias de disponibilidad del mismo constituyen parte fundamental de las distancias tecnológicas entre los países. Dado su rol fundamental el "status" de este buscado recurso se ha elevado a la cumbre de la valoración social al punto de que la opinión pública ha pasado a considerarlo uno de los atributos centrales de que debe disponer un presidente de un país.

América latina, tiene enormes necesidades de desarrollo de capacidades gerenciales. Entre otros campos se requiere un incremento sustancial de las mismas para poder avanzar en el campo de la competitividad. Se necesita mejor gerencia para incorporarse al acelerado crecimiento tecnológico internacional. Se requiere gerencia de primera calidad para "administrar en situación de escasez" como la que se da en la zona. Se necesita gerencia capaz de adelantar el difícil pero provisorio proceso de la integración regional.

Se precisa gerencia imaginativa que pueda impulsar y liderar la reconversión industrial. Se requiere gerencia que pueda avanzar los complicados procesos organizacionales que supone tratar de construir sociedades democráticas activas, como entre ellas la descentralización del Estado, la transparencia de los actos públicos, la creación de amplios espacios para la participación ciudadana, la protección sólida de los derechos del ciudadano.

Se necesita gerencia de primera calidad para llevar adelante con la mayor eficiencia vastos programas sociales en una situación explosiva como la actual en que según las mediciones de la ONU casi el 45 % de la población, cerca de 200 millones de personas, están por debajo del umbral de la pobreza, casi la mitad de esa cifra en la pobreza extrema (si gastaran todo su ingreso mensual en alimentos exclusivamente, igual no llegarían a comprar el mínimo de proteínas y calorías imprescindibles), y la pobreza que crece

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

aceleradamente se ha transformado en la principal causa de muerte, 1.500.000 defunciones anuales.

La gerencia necesaria es gerencia de avanzada como la que practicaran las economías mas adelantadas en los '90. Gerencia capaz de trabajar en un mundo interrelacionado más que nunca en la historia, en cambio tecnológico vertiginoso, en contextos tumultuosos, en medio del incremento continuo de la complejidad.

Si bien la situación es desde ya altamente variable según los países, se observan en América latina en su conjunto serias dificultades para ingresar a la nueva gerencia. La cultura gerencial predominante en la región es definitivamente una cultura fuertemente anclada en el modelo gerencial tradicional, incluso en muchos casos en sus versiones formalistas agudas. Predominan las estructuras piramidales, el caudillismo, sesgos autoritarios, la comunicación a punta de memorando, la rigidez, la falta de estimulación a la innovación, políticas de personal "logísticas", visiones anticuadas del trabajo del gerente, estructuras centralizadas, burocratismo.

Asimismo muchos intentos de modernización organizacional, se han adentrado por el camino de "más de lo mismo". Implican agregar tecnologías que forman parte de la concepción de la gerencia en retirada, como el ejemplo de los mencionados cursos de manejo del tiempo del gerente.

Por otra parte, todo el modelo gerencial prevalente esta muy unilateralmente ligado como se refirió, al cuestionado modelo gerencial americano de las décadas anteriores, vigorosamente criticado en los EE.UU. mismos, y en proceso de recambio. Es limitada la vinculación tecnológica con otros EE modelos gerenciales exitosos.

Construir la gerencia necesaria en América latina demandará por tanto no sólo nuevas tecnologías en diversos campos, sino cambiar profundamente la cultura gerencial predominante. Las experiencias existentes en varios países de la región de organizaciones públicas y privadas que han logrado ya superarla y están en la vía de la nueva gerencia con

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

logros importantes son indicio claro de que la "reconversión tecnológica" que se precisa en gerencia es viable, y esta llena de oportunidades.

La gravedad de los problemas de nuestras sociedades y el carácter totalmente estratégico del recurso gerencial para los esfuerzos por superarlas y avanzar hacia la conformación de sociedades plenamente democráticas, equitativas, productivas, tecnológicamente avanzadas, que hayan erradicado la pobreza convierte a la cuestión del cambio en gerencia en un problema nacional fundamental.

### 2.5.3 El administrador profesional y el técnico.

En México se obtiene calidad de técnico cursando los estudios correspondientes en el ámbito medio superior (después de la instrucción secundaria); los estudios profesionales se cursan posteriormente a la "preparatoria" o equivalente. El *nivel técnico* se ocupa, en principio, de la capacitación en el *conocimiento aplicado*, que pretende la preparación para el trabajo práctico; el nivel técnico es, por sus objetivos generales, más modesto y de menos alcances que los estudios de licenciatura.

La instrucción superior capacita para el trabajo pero supone además el estudio del conocimiento básico referido a la realidad relativa a la disciplina de que se trate, así como la explicación científico teórica de esa realidad. Esto pretende que el profesional esté en posibilidad de ejercer, pero también de resolver problemas de mayor complejidad y derivar de ello nuevos conocimientos. ¿Cómo desarrollar profesión alguna --Medicina, Derecho, Física-- si no lo hacen sus propios profesionales? ; de ahí la necesidad de la formación científico metodológica como piedra angular del desarrollo de las mismas.

Si no se cumple con la preparación en esos tres aspectos se propicia el estancamiento de la profesión de que se trate y el desplazamiento por otros especialistas.

Ser profesional supone, entonces:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- 1) Dominio, en mayor grado, del conocimiento técnico.
- 2) Conocimiento básico de la especialidad, para comprender y explicar con bases científicas el comportamiento de los fenómenos que le competen.
- 3) Capacidad de influir en la transformación e innovación de los fenómenos del caso, como resultado de la comprensión científica de los mismos.
- 4) Capacidad de aportar nuevos conocimientos, derivado de las innovaciones realizadas y de lo conveniente al desarrollo de la disciplina.

En materia de administración el conocimiento aplicado y el conocimiento básico corresponden a lo siguiente:

- a). El conocimiento aplicado se refiere a cómo administrar.
- b). El conocimiento básico se refiere a la situación de empresas y gobiernos, así como la comprensión y explicación teórico científica al respecto.

Conjuntado, tenemos que la diferencia entre los administradores técnico y profesional es, por principio, el nivel de formación:

- 1) El administrador técnico posee estudios para administrar y su conocimiento es limitado respecto del administrador profesional.
- 2) El administrador profesional, en principio, domina de manera superior la técnica de administrar y, además, es experto conocedor de la situación de empresas o gobiernos (según su especialidad), la cual puede explicar con bases científicas. Además está capacitado para innovar las organizaciones y producir nuevos conocimientos, es decir para contribuir a desarrollar la profesión.

3) Complementario al nivel licenciatura existen las maestrías, orientadas a profundizar el dominio de la disciplina y capacitar para la comunicación del conocimiento; Existen los

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

doctorados cuya finalidad es, en esencia, desarrollar la capacidad de innovación y la producción de nuevos conocimientos.

En consecuencia también es administrador quien posee el conocimiento, profesión u oficio de administrar. En esto deberá actualizarse el significado del término.

#### 2.5.4 Administradores y administración

Procesos gerenciales:

El proceso gerencial variará según el área que se trate. Las actividades que trate de desarrollar de finanzas son muy diferentes a las que debe de desarrollar un jefe de mercadotecnia o de recursos humanos pero existe un proceso que es común a todos ellos, el cual está integrado a cuatro etapas básicas:

Planeación

Organización

Dirección

Control.

Para llevar a cabo adecuadamente todas las tareas, es necesario tener ciertas actitudes como licenciado en Administración dentro de las que encontramos:

- a) Aceptarse con un sentido ético y responsable.
- b) Atender el desarrollo integral
- c) Generar ideas creativas desarrollándolas constantemente
- d) Ser emprendedor para desarrollar organizaciones
- e) Innovar sistemas administrativos
- f) Ser críticos positivos
- g) Tener valor para aceptar responsabilidades.

TRABAJA CON  
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA INSTITUCIÓN

Al ampliarse el concepto del administrador se amplía el campo de acción correspondiente. Además de administrar, el administrador profesional puede desempeñarse como docente, investigador, asesor, prestador de servicios de su especialidad, escritor y periodista en materia de empresas y gobiernos, etc.

Estas posibilidades profesionales deben ser tomadas en consideración al diseñar los planes de estudio correspondientes. La diferenciación precisa de los niveles de formación de los administradores servirá para definir con claridad y exactitud los objetivos de cada nivel de instrucción, así como el perfil de conocimientos necesarios al administrador profesional o técnico.

#### **Impacto social de la actividad de los administradores.**

Como se ha visto, los administradores profesionales habrían de formarse para administrar, para contribuir a la evolución de las organizaciones y para que desarrollen el conocimiento administrativo. Sin embargo visto así, limitadamente, hasta ahí llegan las necesidades de los gobiernos y de las empresas. Pero debemos preguntarnos: ¿Los gobiernos y las empresas existen para servirse a sí mismos?. Definitivamente no. Antes de definir el perfil del administrador profesional conviene resaltar lo siguiente:

La sociedad necesita indispensablemente de los gobiernos y de las empresas. Si alguna vez se ha planteado la posibilidad de desaparición del Estado, lo cual parece cada vez menos factible, la desaparición de las empresas no es ni remotamente posible. Las empresas son las células económicas de la sociedad y basta el mal funcionamiento de las mismas para traer graves trastornos. No existen otras entidades que sustituyan a las empresas como los instrumentos básicos para el aprovechamiento de los recursos naturales, organización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo, provisión de satisfactores para la población, etc.

En las sociedades actuales, tanto el vacío de poder y la ingobernabilidad, así como la reducción o desaparición de las empresas, son señales inequívocas de grave crisis, política, económica y social, que puede desembocar en desastre, guerra civil, y desmembramiento

TECIS CON  
FALLA DE ORIGEN

nacional, como sucede en las repúblicas de la ex Unión Soviética o como se avizora puede llegar a suceder en México. Estas reflexiones que pueden parecer exageradas son necesarias sin embargo, pues como se ha visto ningún país está exento de padecer situaciones de la índole mencionada.

Objetivamente, entonces, la razón de ser y el sustento de gobiernos y empresas es la sociedad. Sin la sociedad perderían su sustento y sin servirla no tienen justificación alguna para existir. El problema radica entonces en qué hacen con esas instituciones quienes las administran y cómo concurre a ello la población y la educación.

El discurso de gobernantes y empresarios, en esencia, gira en torno a que su razón de ser es servir a la sociedad. Pero es inocultable que con frecuencia se sirven más a sí mismos y no cumplen, o no lo hacen suficientemente, con la sociedad. Los ciudadanos y los trabajadores suelen tener una pésima impresión de los gobernantes, de los empresarios, y consecuentemente de los administradores, tanto por razones justificadas como por motivos de desinformación. En todo caso ello deteriora las posibilidades de obtener cooperación de los ciudadanos y de los trabajadores, la cual es indispensable para los administradores.

Resulta imperativo que la sociedad conozca las posibilidades de superación y aprovechamiento de empresas y gobiernos; así mismo resulta indispensable la colaboración de ciudadanos y trabajadores, y es aquí donde encontramos las razones y orientación para la formación de los administradores.

Para el administrador debe ser muy claro que gobiernos y empresas son instituciones de altísimo impacto e importancia social, que requieren ser manejadas y evolucionadas por especialistas competentes, escrupulosos, con gran responsabilidad, ética, compromiso social, ecológico e histórico. Además los administradores requieren ser capaces de convocar al concurso consciente y democrático de los ciudadanos. El manejo deshonesto, arbitrario, inepto o irresponsable de empresas y gobiernos, el ocultamiento de la información, y la negación de la participación ciudadana y de los trabajadores, que tan

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

frecuentemente suceden, se traduce en severos daños a la población, a la ecología y al patrimonio social.

Gobernantes y empresarios no son ni pueden considerarse, de ninguna manera, como los únicos interesados en la formación de los administradores y en el desarrollo del conocimiento administrativo; los intereses de la población, de los ciudadanos, de los trabajadores y de los propios estudiosos de la administración han de ser atendidos. Esta es una insoslayable responsabilidad de las instituciones educativas, de los administradores profesionales, de los docentes e investigadores, responsabilidad que es urgente atender.

La formación de administradores, entonces, requiere incluir el interés de la sociedad en su conjunto. Para ello es necesario el estudio científico acerca del comportamiento de empresas y gobiernos, lo cual permitirá identificar principios y leyes que lo rigen, elaborar explicaciones teóricas, así como técnicas y estrategias para su mejor manejo. Este conocimiento debe integrarse al acervo de las Ciencias Sociales y ser público, buscando con ello la comprensión y participación ciudadana para la evolución de empresas y gobiernos en beneficio de la sociedad.

Al formar a los administradores es necesario tener muy en cuenta su situación como subordinados cercanos a empresarios y gobernantes, y de lo delicado que resulta una posición ideológica manifiesta, contraria al sistema capitalista. Sin embargo, no por ello debe caerse en el extremo de la inconsciencia social. Precisamente lo necesario ante tal situación es una posición muy centrada y objetiva, que reconozca tanto las necesidades gubernamentales y empresariales en el sistema capitalista, así como aquellas necesidades de la sociedad, los trabajadores y el medio ambiente; necesidades no sólo en el corto, sino sobre todo en el largo plazo.

En consecuencia, es necesario formar administradores que desde luego sirvan a las empresas y a los gobiernos, pero sobre todo sirvan a la sociedad en su conjunto, con un elevado sentido ético, ecológico e histórico; administradores comprometidos con el

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

desarrollo humanístico y de la ciencia. No hacerlo es contribuir inconsciente e irresponsablemente al deterioro económico, político y social que padecemos.

#### **2.5.5 Nexos entre el administrador y el empresario.**

Aún cuando algunas veces el empresario funge como administrador es el propietario de las empresas y, salvo ese caso, el administrador es un empleado, con más o menos facultades decisoria, pero siempre con funciones directivas, gerenciales, de jefatura o supervisión, sobre el resto del personal, sobre inmuebles, valores o sobre actividades determinadas.

El administrador de empresas es colaborador cercano al empresario y para el buen desempeño de su trabajo requiere de un conocimiento muy claro de la visión y necesidades empresariales; la diferencia es la posesión de capital, pero en cuanto a capacitación el administrador profesional requiere poseer los mismos y más conocimientos que el empresario, para colaborar o sustituirle en la administración de las empresas: requiere una acentuada formación empresarial. Sin embargo, por otro lado el administrador tiene relación estrecha con los trabajadores, de lo cual depende el buen funcionamiento de la empresa o dependencia gubernamental bajo su cargo. Es mediador, parcial innegablemente, entre las exigencias de una y otra parte, incluso en casos de conflicto laboral. Como empleado que es, se encuentra sujeto a las exigencias patronales las cuales le toca representar. Por ello requiere desarrollar sensibilidad, capacidad negociadora y de persuasión para lograr equilibrio en las relaciones laborales, equilibrio que para ser productivo y estable habría de fincarse en el beneficio equitativo de las partes. Para el administrador resulta necesario el conocimiento del conflicto económico, histórico e ideológico entre patrones y trabajadores, y del sindicalismo oficial, que suele fungir como mediatizador.

Para que el estudioso de la administración logre una formación realmente adecuada en el contexto hasta aquí descrito, pero sobre todo una formación que le permita participar competitivamente en el mercado de trabajo, deben tomarse en cuenta adicionalmente a los

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

elementos planteados las exigencias de las instancias empleadoras, así como la situación actual de globalización de la actividad empresarial y gubernamental que vivimos.

En otras palabras, en el perfil del administrador profesional y el consecuente plan y programa de estudios ha de considerarse que una vez cursado el nivel superior los egresados deberán estar capacitados para desempeñarse, es decir trabajar, profesionalmente en su especialidad al más alto nivel, y por ello los requerimientos de las instancias empleadoras deben ser atendidos. Conforme lo anterior recomendamos adoptar el siguiente perfil:

1. Administrador profesional competente es aquel que tiene capacidad de dirigir eficazmente organismos industriales, comerciales, financieros y de servicios, ya sean públicos, privados o del sector social, al más alto nivel, en el ámbito nacional, o internacional.

El título de administrador se justifica, si y sólo si, incluye la capacidad de dirigir y lo hace de manera general respecto de los organismos industriales, comerciales, financieros y de servicios, en los ámbitos público, privado y del sector social. Si acaso cubre solamente una parte de los campos señalados deberá aclararse, como requisito de seriedad académica elemental (no ofrecer lo que no es real); Crear expectativas infundadas sólo deteriora el prestigio de la profesión. Incluir el ámbito nacional e internacional responde a que ningún profesional se forma, en principio, para desempeñarse solamente en su país; pero además dado el fenómeno de la globalización de las empresas la dirección de las mismas tiene necesariamente que remitirse al campo internacional; con mayor razón procede incluirlo si se trata de administradores públicos.

El administrador profesional competente debe de estar profundamente capacitado para realizar exportaciones y promover el comercio exterior.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Referirse "al más alto nivel" debiera parecerse natural, ya que si se trata de formar "mandos medios", esto debería también especificarse, y naturalmente ese nivel también requiere atenderse.

2. El administrador profesional competente posee conocimiento experto de las actividades y situación industrial, comercial, financiera, y de servicios, respecto de los países con mayor crecimiento en los últimos años, y respecto del país en que haya de desempeñarse. Así mismo posee conocimiento experto de los recursos naturales, de los mercados, infraestructura y fuerza de trabajo, específicos del país o localidad.

Un gobernante o un dirigente empresarial no puede ser ajeno o lego en cuanto a la situación de las empresas en el mundo, especialmente de las que se están desarrollando con mayor dinamismo, frente a las cuales habrá de competir y de las que mucho tendrá que aprender. Desde luego también requiere conocer las estrategias industriales, comerciales y financieras que los gobiernos respectivos están poniendo en juego y que de manera tan determinante impulsan el desarrollo empresarial. En consecuencia, naturalmente también requiere ser experto en lo concerniente a las empresas y gobierno de su país.

Por otra parte, todo bien y producto que disfrutamos o conocemos se obtiene en primera instancia de la naturaleza. De ahí que tanto los administradores públicos como los de empresas requieren conocer con amplitud los recursos naturales con que cuenta su localidad y el contexto mundial, así como las mejores maneras de aprovecharlos y preservarlos. No es posible aprovechar esos recursos si se desconocen cuantía, ubicación, propiedades, utilidad industrial y estratégica. En caso de desconocimiento, como actualmente sucede a los administradores públicos y de empresas en México, se cometen graves errores, su participación se ve reducida a papeles muy secundarios y son desplazados por los mejor capacitados.

El aprovechamiento de la naturaleza se realiza mediante la infraestructura pública y empresarial, así como con el concurso de la fuerza de trabajo calificada, capaz de manejar eficientemente dicha infraestructura. Estos son los recursos principalísimos de los

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

administradores para la producción de satisfactores para la población y para el comercio internacional. Conocer a fondo tales recursos y cómo desarrollarlos, es indispensable al administrador profesional competente.

3. El administrador profesional competente está capacitado para generar nuevos conocimientos así como para actualizar, validar y desarrollar los existentes, en su disciplina. Está capacitado para impulsar y conducir el desarrollo científico técnico necesario a las corporaciones, para lograr el liderazgo de las mismas.

El administrador profesional debe contribuir al desarrollo de su propia disciplina, so pena de que otros profesionales con mayor capacitación lo hagan y, como es natural, lo desplacen. El desarrollo de una ciencia cualquiera que ella sea, está íntimamente relacionado con la capacidad de sus profesionales para producir innovaciones y desarrollar nuevos conocimientos; y esto depende a su vez de la formación científica y epistemológica que se les provea. De ahí que la formación y capacitación en investigación y desarrollo deba ser prioritario en el currículo de las licenciaturas en Administración.

Además de desarrollar su propia profesión, el administrador competente debe ser capaz de impulsar el desarrollo científico técnico del organismo bajo su cargo. La ciencia y tecnología son punta de lanza en el crecimiento, liderazgo e incluso sobre vivencia de todo organismo; son el más poderoso instrumento competitivo de empresas y gobiernos, de ahí que los más visionarios realicen cuantiosas inversiones en investigación y desarrollo, y guarden celosamente sus resultados. Ninguna empresa o gobierno podrá, entonces, acceder a la ciencia y tecnología más avanzada si no la produce por sí mismo; creer que otros se la proporcionarán es error, ingenuo en extremo, que se traduce en dependencia, atraso, explotación y empobrecimiento para la empresa o país que se gobierna.

Quien quiera gobernar o dirigir deberá estar ampliamente capacitado para impulsar el desarrollo científico técnico del organismo a su cargo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4. El administrador profesional competente posee conocimiento experto en lo referente al orden económico, jurídico, político, social y laboral de su país y contexto.

¿Se podría gobernar o conducir empresas sin el conocimiento arriba referido? ¿podría ser, dicho conocimiento, leve o superficial?. Desde luego que no. La administración es un fenómeno eminentemente económico-jurídico-político, así como laboral y técnico; el administrador profesional competente debe tener una clara comprensión de la Economía, el Derecho, y la situación sociopolítica laboral, naturalmente en cuanto a la teoría y la realidad actual, de su país y del contexto mundial. Con ese contexto viven estrechamente vinculados e interactúan gobiernos y empresas. El administrador puede tener asesores expertos pero requiere entenderlos y comprender por sí mismo las situaciones, o será desplazado por los mejor preparados que él.

5. El administrador profesional competente domina las técnicas de negociación y expresión en público.

He aquí la médula del trabajo del administrador: comunicarse con los demás, negociar y lograr acuerdos. Existe toda una tecnología al respecto. El administrador no sólo debe conocerla, sino dominarla y practicarla con maestría.

6. El administrador profesional competente domina dos o más idiomas.

El administrador profesional competente en la actualidad debiera ser poliglota. Si bien en el pasado reciente la actividad gubernamental y empresarial se restringió al interior del país, esto ya no sucede más. Especialmente los países en desarrollo requieren de personas capaces de abrir espacios de acción y obtener beneficios en el extranjero. Es un hecho que en el futuro cercano, tal vez ahora mismo, quienes no dominen más de dos idiomas tampoco podrán obtener un puesto como administradores. El dominio de dos o más idiomas debiera ser requisito de admisión para los estudios de la administración.

7. El administrador profesional competente conoce y puede servirse ampliamente de los sistemas informáticos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los sistemas informáticos son sin duda la herramienta de trabajo y de negocios más poderosa que existe; ninguna organización o persona pueden prescindir de ellos sin grave detrimento en su capacidad competitiva. Ciertamente sólo en caso de pretender dirigir el área especializada se requerirá dominio de tales sistemas; sin embargo, incluso para quienes aspiren a dirigir otras áreas de las organizaciones, el conocimiento y la comprensión de los sistemas informáticos es requisito indispensable, que además ampliará considerablemente el campo y las perspectivas de trabajo del administrador profesional.

8. El administrador profesional competente posee, y se conduce con, elevada conciencia ética, de servicio, y de responsabilidad social y ecológica.

Esta es una de las características a la que menos atención se ha prestado y las consecuencias están a la vista: administradores que primero se sirven a sí mismos; que se sirven de las empresas y de los gobiernos para sus fines personales; administradores a los que la sociedad, la ecología y desde luego la ética les tiene absolutamente sin cuidado. Naturalmente los administradores son parte y producto de la propia sociedad; su moralidad refleja la moralidad imperante, pero en todo caso las instituciones educativas tienen al respecto una gran responsabilidad, en la medida que, por las razones que se quiera, no se ocupan de estudiar objetivamente esta problemática.

Es claro que los administradores tienen acceso a amplios poderes, que manejan dinero y decisiones, que frecuentemente son presionados o "tentados" a actuar ilegal o deshonestamente, expuestos a abusar del poder y la autoridad. Por tales circunstancias es que los administradores tienen mayor necesidad de estar preparados para no incurrir en faltas; estar muy conscientes de la grave responsabilidad que les concierne, de las penas a que se exponen, pero sobre todo, los administradores profesionales deben estar conscientes del ejemplo que proyectan hacia sus colaboradores cercanos y remotos.

La corrupción y el abuso del poder han derribado imperios, han causado guerras, han terminado también con muchos administradores consignados; la corrupción es una de las causas de la deplorable situación que vivimos en muchos países: todos los profesionales, no

sólo los administradores, debieran formarse con amplios conocimientos objetivos acerca de los daños causados por la corrupción. Es claro que la calidad de las organizaciones es simple y llanamente el reflejo de la calidad de sus integrantes; pero más que de su calidad técnica, lo es de la calidad humana de los mismos; no podemos esperar acciones o productos de calidad, de ninguna clase, de organismos administrados por personajes de dudosa calidad humana; siempre pondrán su beneficio personal por encima del interés común.

Por último, una de las más graves consecuencias del manejo irresponsable de empresas y gobiernos es el deterioro ambiental, por cierto estrechamente ligado a lo mencionado líneas arriba. Las empresas, sus productos y desechos son los principales responsables directos de las alteraciones ecológicas, si bien los administradores públicos son los responsables por la legislación, instrumentación y puesta en práctica de las medidas para preservar el ambiente.

El administrador profesional requiere conocer y comprender ampliamente el problema ecológico, así como los recursos técnico científicos para enfrentarlo, y mejor aún, debe ser capaz de convocar a la participación ciudadana como parte importante también a este respecto.

9. El administrador profesional competente posee amplia cultura y practica excelentes relaciones humanas.

La capacidad de relacionarse adecuadamente es importante para el administrador en la medida que requiere obtener la colaboración de los demás, cosa que puede lograr con el uso de autoridad, pero que es más productiva si se obtiene por reciprocidad. Además, la capacidad de relacionarse con base al respeto y empatía previene al administrador del abuso del poder en sus relaciones con los gobernados y subordinados, algo frecuente en las organizaciones. Ese abuso del poder, en el caso de los gobernantes puede llegar, y así sucede, a situaciones más extremas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo, al aludir al dominio de una amplia cultura y excelentes relaciones humanas estamos pensando en ello no sólo como elementos para abrimos paso en el mundo de los negocios o el poder, a los que diversos autores han hecho alusión. Creemos que tales características pueden contribuir a que el administrador profesional desarrolle la sensibilidad humanística que le permita comprender mejor el mundo y el tiempo que le ha tocado vivir, y a partir de dicha comprensión pueda contribuir a conducirlo a estadios superiores.

10. El administrador profesional competente es capaz de obtener capital, ingresos y utilidades, de y para desarrollar y ampliar la capacidad operativa del organismo a su cargo.

En la empresa privada esto es evidente, pero no así en los organismos públicos, debido a la tradición de financiarlos con los impuestos, con deuda pública o emisión de dinero. Esto tarde o temprano habrá de desaparecer en los países que deseen progresar: Toda actividad gubernamental o privada habrá de ser financiada por sí misma; cada usuario o beneficiario deberá pagar por lo que recibe, a crédito si es necesario, y no a costa de los demás, salvo verdaderos casos de asistencia pública, los que habrán de ser realmente excepcionales. Esto es indispensable para evitar el beneficio privado a costa de la población; así mismo es instrumento para medir la eficiencia y para evitar la corrupción del administrador, cosas frecuentes en el capitalismo. Obtener capital, ingresos y utilidades, así como aprovecharlos óptimamente, es la mayor de las responsabilidades económicas de todo administrador, en todos los niveles y funciones de los organismos, incluso en aquellos que aparentemente se encuentran desvinculados de tal función, donde lo procedente es ser coadyuvante. De que esto se entienda depende el desarrollo y crecimiento presente y futuro de los organismos y ello significa ampliación de los servicios que prestan, empleo, abasto, progreso, etc. También de ello depende la permanencia y progreso del administrador.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **Necesidad y oportunidades de especialización**

Las oportunidades de especialización para los administradores son:

- a). Las áreas funcionales de las organizaciones: finanzas, operaciones, comercialización, recursos humanos, informática, o investigación y desarrollo; así como las subfunciones dentro de las funciones mencionadas. Esto tanto en el ámbito público como en el empresarial.
- b). Los ramos de gobierno: gobernación, educación, hacienda, comercio, etc., así como los niveles de gobierno: federal, estatal y municipal.
- c). Los ramos de actividad empresarial: las diversas industrias, sectores del comercio, de las instituciones financieras y de los servicios (comunicaciones, transportes, minería, construcción, hotelería, banca, comercio internacional, etc.).

Al efecto las instituciones educativas deberán ampliar y desarrollar especialidades, diplomados, maestrías y doctorados, con especial énfasis hacia el impulso de las exportaciones y al intercambio internacional más conveniente.

Como podrá observarse, de las oportunidades de especialización es posible desprender los ejes para estructurar los planes de estudio, con lo cual se logrará imprimir verdadera solidez a la formación y capacitación profesional. Esto es, que las áreas funcionales y los ramos de actividad empresarial y gubernamental son las bases idóneas para sustentar la composición de la currícula para la formación de administradores. En efecto un administrador deberá ser competente y contar con mas conocimientos le demande la sociedad y las empresas enterrando al empirismo. Pero algunos teóricos creen que la administración empírica puede superara la barrera de la globalización.

**PRECIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **2.5.6 Factores de desarrollo de una administración para México**

### **A) Administración y Participación.**

Todos los países tienen la necesidad de crear sus propios sistemas de administración y todo esto se logra por medio de la participación de las empresas y de sus empleados. Pueden existir muchos sistemas, pero no todos se adoptan a las necesidades de cada organización, por esta razón es necesario crear sistemas propios.

### **B) Administración y la necesidad de teoría.**

Existen muchos autores que han escrito sobre los temas de administración, pero ninguno de ellos ha creado una teoría administrativa para México. En México se requiere de una teoría administrativa que incluya aspectos que afectan en forma significativa a las empresas mexicanas.

### **C) Administración y Desarrollo Económico.**

La Administración está estrechamente vinculada con el desarrollo económico. Esto se debe a que uno de los objetivos principales de la administración es hacer un uso racional de los recursos, logrando una alta productividad de los mismos.

Prueba de esto es que se considera que un país bien administrado, es un país desarrollado y un país mal administrado es un país subdesarrollado.

### **D) El Administrador como promotor.**

La Administración es llevada a cabo a través del administrador, por esta razón, debe actuar como promotor, impulsando la aplicación de la administración en forma adecuada. Tiene a su cargo concienciar a la gente sobre el papel tan importante que juega ésta en el logro de los objetivos empresariales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **E) El Sentido social de la Administración.**

La Administración tiene a su cargo vigilar el buen funcionamiento de varios aspectos. No sólo relacionados con el lucro.

Uno de éstos aspectos que juega un papel importante en la empresa es el sentido social que debe tener la misma atención que el aspecto de grupo. El crear un ambiente adecuado en la empresa y el lograr que la gente logre sus objetivos personales es igual de importante. También se deben cubrir necesidades de los proveedores, de los clientes y atender el aspecto competencia.

#### **F) Administración y Estructuras Organizativas.**

Para poder llevar a cabo una estructura organizacional adecuada es necesario considerar el aspecto administrativo dentro de la empresa. Esto nos permitirá tener una estructura acorde con las necesidades empresariales, sus funciones y actividades.

#### **G) Administración y Tecnología.**

Hace pocos años en México era relativamente fácil. Todo lo que se producía se vendía; actualmente encontramos que los mercados cada vez se vuelven más conflictivos, esto se debe a que existe una gran cantidad de productos de tecnología de punta con los que tenemos que competir.

En México no se prestó atención al aspecto tecnológico como debía de ser, fuera por causa económica o falta de interés se descuidó este renglón. Actualmente encontramos que se están viviendo las consecuencias de este descuido y nos está costando mucho trabajo ubicarnos en un mercado tan competitivo.

#### **H) Administración y desempleo.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Se considera que una empresa bien administrada tendrá éxito y aunque se vivan momentos difíciles está lográndolo, con mayor facilidad respetar su estructura y sus empleos. La falta o inadecuada administración, trae como consecuencia un desequilibrio de las estructuras y en muchos casos el desempleo. Es importante considerar que actualmente, aunque las empresas estén mal administradas hay desempleo por la situación en que se vive.

#### **D) Administración y calidad.**

Uno de los aspectos muy importantes para la empresa es la calidad y cuando utilizamos este término nos referimos a la calidad total de la organización. Prueba de ello es que cada vez es más frecuente encontrar que las empresas imparten cursos relacionados con este tema.

#### **2.5.7 Desarrollo de capacidades para administrar en Latinoamérica**

¿Cómo hacer frente a la explosión de complejidad que caracteriza al entorno organizacional? ¿Cómo lidiar con la incertidumbre? Estamos en los umbrales de intentos de pasar del campo de "la gerencia fácil" operando en ciertas condiciones de estabilidad y competitividad limitada, a la gerencia que debe encarar contextos en continuos cambios y una competitividad agresiva y creciente.

Desde diversas direcciones aparecen búsquedas para las nuevas condiciones. Una sugerente obra de Nils Brunsson termina de cuestionar la posibilidad de enfrentar el reto, con esquemas atados a modelos si bien no tradicionales, encuadrados en lógicas ya insuficientes, como el modelo de toma racional de decisiones de Simon. Brunsson plantea, que la aplicación de este modelo que preconiza en definitiva un comportamiento estrictamente racional que busca en cada situación de decisión lograr objetivos satisfactorios (descartando los óptimos por las restricciones) puede según sus investigaciones tener efectos fuertemente negativos en la conducta gerencial. Al buscar

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

racionalidad de corto plazo en contextos inestables y turbulentos, los gerentes tienden a inhibirse de innovar. La incertidumbre afecta según verificó el compromiso, la motivación y las expectativas para la acción, y genera una parálisis de innovación. Propone que el gerente actúe a partir de lo que llama "la ideología organizacional", un marco de referencia amplio con grandes orientaciones que debe traducirse en cada situación específica.

Una serie de trabajos proponen para trabajar con complejidad la orientación "feed forward". Como ya se señaló debe descartarse el estilo gerencial propio del modelo tradicional, en donde el gerente es entrenado para hacer previsiones sobre el futuro partir de extrapolar el pasado. Presupuesta según las cifras históricas, se guía por los desempeños de mercado de años anteriores, etc. El futuro será en la década del '90 muy diferente del pasado. Esta conducta lleva inevitablemente a errar en las previsiones. El "feed forward" sugiere ajustar las decisiones presentes, no a partir del pasado, sino de los futuros previsible.

Se requiere para encarar la complejidad cambiar todo el esquema mental con que trabaja la gerencia en el modelo tradicional. Gareth Morgan realiza interesantes sugerencias sobre esos mecanismos mentales. El gerente debe dejar de leer la realidad desde un punto de vista único. Debe acostumbrarse a pensar proyectando mentalmente varios escenarios posibles simultáneos. En el modelo tradicional trata de llegar rápidamente a decisiones en las que se cierra. Deberá en lugar de ello permanecer abierto, suspendiendo juicios hasta que emerja una visión comprensiva de la situación. El gerente de las décadas anteriores, cuando hay diferencia de opiniones, trata de presionar a los otros a que se amolden a su punto de vista. El nuevo debe capitalizar las otras opiniones, porque la realidad compleja y ambigua, puede entenderse mejor si se aumentan los ángulos de lectura.

Administrar complejidad implica partir de marcos referenciales de este orden. ¿Qué tecnologías pueden utilizarse para, partiendo de esos marcos, producir y analizar información? Están en desarrollo metodologías de nuevo cuño que aumentan la capacidad de "pensar" y "analizar" del gerente. Entre ellas el portafolio planning, los juegos de escenarios, los link tañas. La nueva ola de tecnologías de decisión: mapeos cognoscitivos, mapas de decisiones, simulaciones computarizadas. Las simulaciones pueden mejorarse

TECIS CON  
FALLA DE ORIGEN

mucho con los desarrollos en el campo de la inteligencia artificial. Los modelos de simulación usuales han resultado limitados frente a los problemas que plantea la realidad que desafían la simplicidad de las estructuras numéricas y las ecuaciones. La inteligencia artificial trae códigos que permiten el uso de datos simbólicos, estrategias de investigación para problemas discontinuos y procura replicar el proceso de decisión humana.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Capítulo III Resultados

#### 3.1 Procesamiento y Análisis estadístico de los datos

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada para su posterior análisis y se muestra un ejemplar del cuestionario:

##### 3.1.1 Cuestionario de administración

**Puesto desempeñado:**

**Nivel de estudios:**

(Especifique su carrera en caso de tener estudios superiores)

**Tiempo de laborar en el puesto:**

TECIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Encontrarás a continuación 15 preguntas subraya la respuesta que consideres correcta

1) ¿Qué instrumento utiliza para reclutar personal apropiado?

d) Análisis de puestos

- e) Anuncios en medios de comunicación
  - f) Organigramas
- 2) **¿Los manuales se encuentran clasificados dentro de?**
- d) Organización
  - e) Planeación
  - f) Coordinación
- 3) **¿Qué instrumento utilizaría para mostrar al personal la ubicación de los puestos de mayor jerarquía?**
- d) Descripción de puestos
  - e) Graficas de personal
  - f) Organigramas
- 4) **¿Cuál es el objetivo de la dirección en una empresa?**
- d) Generar recursos y administrar puestos
  - e) Dirigir a la empresa correctamente
  - f) Reclutar personal
- 5) **¿Cuál de estos artículos contiene las condiciones de trabajo?**
- d) Artículo 9 ley federal de trabajo

ENCUENTRO CON  
FALLA DE ORIGEN

e) Artículo 25 ley federal de trabajo

f) Artículo 123 constitución

6) ¿Para que se utiliza el software S U A en las empresas?

d) Contabilidad

e) Planificación

f) Nómina

7) La capacitación del personal en una empresa es:

d) Una prestación

e) Una restricción

f) Un derecho

8) Son documentos detallados que contienen en forma ordenada información sobre organización.

d) Manuales

e) Análisis de puestos

f) Flujogramas

9) Son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, refiriéndose al flujo de dinero dentro de la organización, implica una estimación del capital, de los costos y de los ingresos

d) Programas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

e) Proyectos

f) Presupuestos

10) **Tiene por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.**

d) Flujograma

e) Gráfica de gantt

f) Método Pert

11) **Surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de los detalles.**

d) Comité

e) Círculo de calidad

f) Staff

12) **La utilización de las normas ISO son para certificar y mejorar en una empresa:**

a) La producción

b) La calidad

c) El desempeño

13) **La organización mecánica es aquella que se utiliza para las empresas que tienen estas características:**

a) Formalización, centralización y un ambiente estable

b) Descentralización, ambientes inciertos y dinámicos

EMPRESAS CON  
FALLA DE ORIGEN

c) Centralización, ambiente estable y ambiente dinámico

**14) Técnica en la que se clasifican las labores y las características del personal que desempeñará el trabajo**

a) Contrato de trabajo

b) Organigrama

c) Análisis de puestos

**15) Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas en base a su similitud**

a) Jerarquización

b) Especialización

c) Departamentalización

**Puntuación:** \_\_\_\_\_

**Diagnóstico: Bueno** \_\_\_\_\_

**Regular** \_\_\_\_\_

**Pésimo** \_\_\_\_\_

TRIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De esta forma podemos analizar cada cuestionario por medio del cual se recopilaron todos los datos obtenidos, cabe señalar que cada cuestionario aplicado era igual al aquí mostrado por lo tanto se hace constar de que manera fueron recopilados los datos.

### 3.1.2 Vaciado de datos

Cuestionarios					Respuestas											Diagnostico	
	Clasificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		15
1 Empírico	A	C	A	B			C	A	C			A	C		A	A	Pésimo
2 Empírico	B	B	C	B	B		B	C	B	A	A	B	A	A	B	C	Pésimo
3 Empírico	B	B	C	C	A	B	C	A	C	C	B	B	A	C	C		Regular
4 Empírico	B	B	C	B		C	A	A	C	A	A	B	A	C	C		Regular
5 Empírico	B	A	C	A	C	A	C	A	C	A	C	A	A	C	C		Bueno
6 Empírico	B	B	C	B	C	C	C	B	C			C	B	A	C	B	Regular
7 Empírico	B	A	C	B	C	C	C	A	C	B	B	B	A	C	C		Bueno
8 Empírico	A	A	A	A	B	A	A	C	C			C	C	A	C	C	Regular
9 L.A.E.	B	B	C	B	B	C	C	A	C	C		C	B	A	C	C	Bueno
10 L.A.E.	A	A	C	A		C	C	A	C			A	B	A	C	C	Bueno
11 L.A.E.	B	A	C	B	C	C	C	A	C	A	C	B			C	C	Bueno
12 L.A.E.	B	A	C	A	B	C	C	A	C	B	C	B	A	C	C		Bueno
13 L.A.E.	B	B	C	A		A	A	A	C	C	C	B	A	C	C		Regular
14 L.A.E.	B	A	C	B	B	C	C	A	C	B	A	B	A	C	C		Bueno
15 L.A.E.	B	C	C	A	C	C	C	A	C	A	A	B	B	A	C	B	Regular
16 L.A.E.	A	A	C	B	A	A	C	C	C	C	B	B	C	C	C		Regular

Análisis estadístico de datos recopilados Nota: Si alguna casilla esta vacía es que no selecciono una respuesta

Esta tabla muestra cada pregunta y respuesta la cual nos permite tener conocimiento de cómo se realizó el sondeo por medio de cuestionarios en la siguiente tabla se especifica el resultado obtenido por cada encuestado.

**TEJES CON  
FALLA DE ORIGEN**

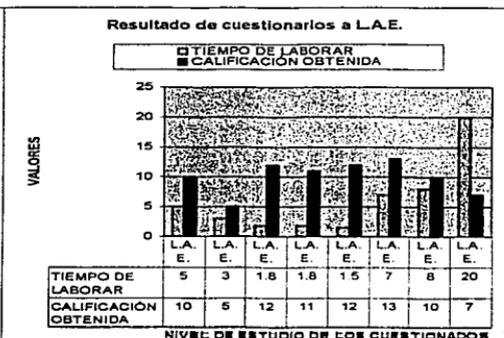
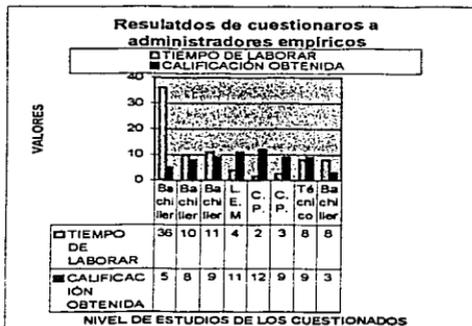
# TRUJILLO CON FALLA DE ORIGEN

A continuación la tabla comparativa con los resultados de la encuesta:

Licenciados en administración			Administradores empíricos		
Tiempo de laborar en el puesto		Resultado	Tiempo de laborar en el puesto		Resultado
L.A.E.	5 años	Regular 10	Bachillerato	36 años	Pésimo 5
L.A.E.	3 años	Bueno 15	Bachillerato	10 años	Regular 8
L.A.E.	1 año 10 meses	Bueno 12	Bachillerato	11 años	Regular 9
L.A.E.	1 año 8 meses	Bueno 11	L.E.M	4 años	Bueno 11
L.A.E.	1 año 5 meses	Bueno 12	C.P.	1 año 7 meses	Bueno 12
L.A.E.	7 años	Bueno 13	C.P.	2 años 5 meses	Regular 9
L.A.E.	8 años	Regular 10	Técnico	8 años	Regular 9
L.A.E.	20 años	Regular 7	Bachillerato	8 años	Pésimo 3

## Gráficos

Para una mejor comprensión se muestra los gráficos de ambos grupos :



### Resultados estadísticos

Utilizando la estadística se muestra como el grupo de los licenciados en administración ya que el grupo muestra una media de 11.25 mientras que el grupo de administradores empíricos cae en la media de 8.25 como se muestra en la página 12 los valores comprendidos dentro del rango 15-11 se considera un buen elemento ya que posee las aptitudes para administrar correctamente la empresa mientras que el grupo de los administradores empíricos cae en el rango de 10-6 el cual se considera como un elemento regular que posee conocimientos adecuados para estar al frente de la empresa pero podría emitir un mal juicio al administrar véase a continuación los resultados de ambos grupos:

	LIC_ADM	ADM_EMP
1	10	5
2	15	8
3	12	9
4	11	11
5	12	12
6	13	9
7	10	9
8	7	3

TEJES CON  
FALLA DE ORIGEN

Valores	N	Media	Mínimo	Máximo
LIC_ADM	8	11.25	7	15

ADM\_EMP 8

8.25

3

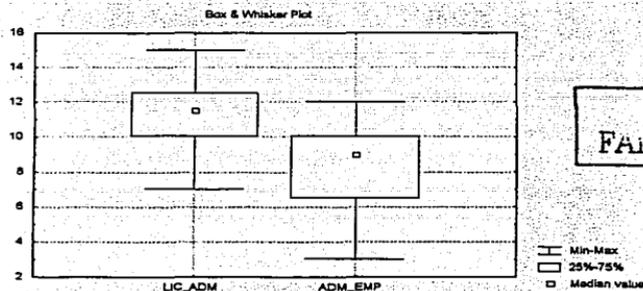
12

**Desviación estándar**

2.375470

2.964071

Esta grafica muestra de que manera se ubica la media de cada uno de los grupos y permite conocer dentro de que rango se encuentra cada grupo para su posterior análisis:



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La prueba t de para muestra independiente permite aceptar la hipótesis de trabajo y rechazar la nula en relación con lo que aquí se muestra:

	Media	Desviación est.	N	Diff.	Diff.	t	G.L.	p
LIC_ADM	11.25	2.375470						
ADM_EMP	8.2	2.964071	8	3.000000	2.507133	3.384456	7	.011687

Aquí podemos apreciar que  $t$  es igual a 3.384456 a continuación en el siguiente punto se explica el valor y significa de  $t$ .

### 3.2 Interpretación de datos

Se presenta a continuación el análisis de las encuestas habiéndose aplicado el cuestionario a 26 personas pudiéndose tener 16 de estas encuestas resueltas ya que muchos empresarios no permiten que se les cuestione acerca de sus aptitudes por considerarlo negativo hacia la imagen de ellos al frente de la empresa, esta encuesta acerca de las aptitudes se realizó aplicando un cuestionario con 15 reactivos de los cuales la calificación se clasifica según las tablas y graficas del punto 3.1.2 vaciado de datos que se muestran en esta clasificación.

El resultado de la encuesta dice que los licenciados en administración tuvieron una ventaja sobre los administradores empiricos por tener un indice más alto en sus resultados por lo cual se acepta la hipótesis de trabajo, que dice: los licenciados en administración, poseen más aptitudes para desempeñar cargos administrativos que una persona que ha aprendido ha administrar de forma empirica y se rechaza la Hipótesis Nula que dice: los Licenciados en Administración, no poseen más aptitudes para desempeñar cargos administrativos que una persona que ha aprendido administración de forma empirica;

Un error que se observa es que muchos administradores empiricos y licenciados desconocen los derechos de los trabajadores ya que en las preguntas 5 y 7 que mencionan en donde y qué artículo están estipuladas las condiciones del contrato de trabajo, es del total desconocimiento de muchos ya que no pudieron contestar correctamente a pesar de laborar en el área de recursos humanos donde es valioso tener conocimiento de esta ley. Aún así los empiricos tuvieron un resultado regular sobre los licenciados en administración que contestaron de manera más acertada, es importante que se analicen detalladamente los gráficos ya que en ellos está determinada el tiempo de laborar así como su nivel de estudios lo cual permite evaluar eficientemente a estos dos grupos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por último tenemos los resultados del análisis en forma de datos estadísticos que muestran la media la cual es el promedio de estos grupos el cual permite saber que puntaje tiene cada grupo ya sea el de los administradores empíricos o los licenciados en administración. También encontramos una grafica que muestra los rangos de cada grupo y donde se ubica la media de los datos, ya que la media es la sumatoria de todos los datos dividido entre el número de datos. El propósito de mostrar los datos de manera estadística es permitir que el lector de esta tesis pueda analizar los datos recolectados de manera más precisa y emitir un juicio acerca de estos dos grupos ya que mediante fórmula se demuestra una vez más que la Hipótesis de Trabajo queda aceptada, ya que se indica el rango de la media que en el caso de los licenciados en administración es 11.25 y por lo tanto se ubica dentro del rango 15-11 puntos bueno y que los administradores empíricos caen en el rango de 8.5 y por lo tanto se ubican entre 10-6 puntos regular y por lo tanto la Hipótesis nula se rechaza.

De acuerdo a la prueba  $t$  se obtuvo un resultado de 3.384456 con 7 grados de libertad y un nivel de confianza de 0.05 donde  $t$  (7,0.05) es igual a 2.365 si se toma en cuenta que para hipótesis nula el criterio de rechazo  $t$  menor  $t$  (grados de libertad, nivel de confianza) y ya que  $t$  es 3.384456 mayor que 2.365, por lo tanto se rechaza hipótesis nula y se acepta la de trabajo.

ENCERRADO CON  
FALLA DE ORIGEN

**Capítulo IV**  
**Conclusiones**

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

**4.1 Conclusiones de la investigación**

Como parte final de este trabajo de investigación es importante después de haber revisado y analizado los datos y gráficos concluir que nuestra hipótesis de trabajo es la que se acepta ya que como se menciona en el punto 1.4.1 Los licenciados en administración, poseen mas aptitudes para desempeñar cargos administrativos que una persona que ha aprendido ha administrar de forma empírica, ya que lo que el análisis e interpretación de los datos mostrado en el capítulo 3.2 demuestra que de ambos grupos el de los licenciados en administración es el mas indicado para hacerse cargo de una empresa ya que sus conocimientos están basados en diversas teorías así como técnicas que con el paso del tiempo y conforme el mercado laboral lo demande se van modernizando en pos del progreso de las empresas y de la administración misma, en contraste la hipótesis Nula puede ser rechazada debido a que esta menciona que Los

licenciados en administración, no poseen mas aptitudes para desempeñar cargos administrativos que una persona que ha aprendido administración de forma empírica, con ello la administración empírica queda descartada por que debido al resultado de los cuestionarios los integrantes de este grupo no tiene un sistema y una forma especializada de administrar un negocio lo cual es una desventaja en este tiempo en que los negocios se manejan con una dinamismo el cual requiere de cambios que la administración empírica no puede enfrentar al mismo ritmo que la licenciatura en administración por ello es importante que este trabajo tenga como veredicto que para una mejor y eficaz administración en las empresas de este nuevo milenio lo mejor es contar con un licenciado en administración el cual permita enfrentar los retos que las circunstancias así como un cambiante mercado laboral lo demande.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN