

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**



## **Panorama General de la Carrera de Licenciado en Administración**

**Seminario de Investigación Administrativa**

**Que para obtener el título de :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**o r e s e n t a :  
OLGA PATRICIA LUYANDO AGUIRRE**

**Asesor: Lic. Alberto Marsdiaga Saizay**

**México, D. F.**

**1977**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

A MIS PADRES

ESTELA Y FELIPE

como agradecimiento por el cariño y  
enseñanza que siempre me han brindado

A MIS HERMANOS

BLANQUESTELA Y KARINA  
FELIPE  
IGNACIO  
CARLOS  
SILVIA

A MIS MAESTROS CON AGRADECIMIENTO

A MIS COMPAÑEROS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO.

Con cariño a

Héctor Toledo Romero  
Patricia Morales Urdiales  
Elizabeth Sigler Romero  
Mateo Revuelta Gutiérrez  
Daniel Solís Suárez  
Abelardo Alvarez y Corza  
Armando Moreno Fernández  
Rosa Veramendi Alcántara

CON CARÍÑO A

ALFREDO Y HUMBERTO

por los buenos recuerdos de los  
momentos que pasamos juntos.

Con cariño y estimación a todas aquellas  
personas que de una manera u otra me -  
ayudaron con su guía y consejo.

AL LIC. ALBERTO MARADIAGA SAULNY  
POR EL VALIOSO TIEMPO DEDICADO A LA  
ASESORIA DE ESTE SEMINARIO DE INVES  
TIGACION EN FORMA TAN PROFESIONAL.



A LA LIC. ROXANA RIVERA RIVERA  
POR TODAS LAS FACILIDADES QUE  
NOS OTORGO Y SUS VALIOSOS CONSEJOS.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE  
ALGUNA MANERA AYUDARON A LA REALIZACION  
DE ESTE TRABAJO.

Expresamos nuestro agradecimiento al Centro de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México por las atenciones y facilidades que se sirvieron prestarnos, especialmente al Dr. Fernando Arias Galicia.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CENTRO DE INVESTIGACION  
REF. 159/77



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente autorizo a los alumnos:

Olga Patricia Luyando Aguirre	7011163-5
Alfredo Martínez Cazessus	7013737-2
Humberto Pablo Rubello Garza	7266266-9

a que hagan uso de los resultados obtenidos del "Programa de Investigación sobre Objetivos Educativos (PRINOBE)" realizado por el Centro de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, encontrándose esta información en el Capítulo V del Seminario de Investigación:

"Panorama General de la Carrera de Licenciado en Administración".

Atentamente  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cd. Universitaria 13 de Sept. de 1977.

  
DR. FERNANDO ÁNGEL GALICIA  
Coadjutor

FAG'mh.

c.c.p. Sr. Prof. Eduardo Pallares. Secretaría Auxiliar.

# I N D I C E

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	1
<u>CAPITULO I</u>	
ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION	4
- Primeros Indicios de la Administración	4
- Administración de las Culturas Antiguas	5
- Egipto	5
- China	6
- Los Fenicios	7
- Grecia	8
- Roma	10
- América	11
- Administración en la Edad Media	12
- Revolución Industrial	14
- Efectos Sociales de la Revolución Industrial	16
- Control del Estado	16
- Crisis y Desocupación	17
- Problemas de la Civilización Industrial	18
- La Administración Moderna	18
EVOLUCION DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION	21
I.- Fundamentación	21
II.- Reformulación	23
- Dinámica de Grupos	25
- Organización Informal	27
- Comportamiento	27
III.- Transición	28
- Micro Unidad Social	29
- Macro Unidad Social	29
- Tecnología	30
IV.- Integración	32
- Teoría de los Sistemas	32
<u>CAPITULO II</u>	33
PROGRAMAS DE ESTUDIO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION	33
- Instituciones que imparten la Carrera	34

	<u>Página</u>
- Programa de Estudios correspondientes al "Plan Modular" 1972-1973	35
- Area de Promoción y Desarrollo de las Organizaciones	36
- Area de Comercialización	36
- Area de Finanzas	37
- Area de Producción	37
- Area de Desarrollo Humano	38
- Materias Optativas para todas las áreas	39
 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO	 39
- Programa de Estudios correspondiente a la Generación 1975 y aplicable a la siguiente	39
 UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA	 41
- Plan de Estudios correspondientes al año de 1976	41
- Materias Obligatorias Básicas	41
- Materias Obligatorias del Area Mayor	41
- Materias Optativas para el Area Menor Especificante	42
- Subsistemas de la Licenciatura en Administración de Empresas	44
- Nombre del Curso	44
- Subsistema 1.- (Sector Industrial y Comercial)	44
- Subsistema 3.- (Finanzas Públicas)	45
- Subsistema 4.- (Especialidad en Mercadotecnia)	46
- Materias Optativas	46
- Subsistema 5.- (Administración Financiera)	46
- Subsistema 6.- (Administración de la Mercadotecnia)	47
- Subsistema 7.- (Administración General)	48
- Del Departamento de Estudios Generales	49
- Del Departamento de Matemáticas	49
- Del Departamento de Administración	49
 INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO	 50
- Requisitos particulares para la obtención del Título de Licenciado en Administración	50
- Del Departamento de Administración	50
- Del Departamento de Contabilidad	50
- Del Departamento de Derecho	50
- Del Departamento de Economía	50
 UNIVERSIDAD LA SALLE	 50
- Programa de Estudios Plan 1970	50

	<u>Página</u>
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO	52
- Programa de Estudios correspondiente al año de 1976	52
UNIVERSIDAD ANAHUAC	54
- Materias que se imparten para la Carrera de Administración	54
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE MEXICO	55
- Programa de Estudios del Año Lectivo 1975-1976	55
UNIVERSIDAD LATINA	57
- Plan de Estudios de Licenciado en Administración	57
UNIVERSIDAD METROPOLITANA	59
- Tronco de la Carrera de Administración	59
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL Y ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL	60
- Programa correspondiente a 1976-1977	60
ANALISIS	62
- Area de Contabilidad	62
- Area de Derecho	63
- Area de Economía	65
- Area de Matemáticas	65
- Area de Administración en General	66
- Area de Producción	68
- Area de Comercialización	68
- Area de Recursos Humanos	69
- Area de Promoción y Desarrollo	70
- Area de Informática	70
- Area de Investigación	70
- Materias Complementarias	71
- Materias Optativas	71
PROGRAMA DE ESTUDIO "MODELO" PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION	72
- Cuadros de Comparación	75 - 76

	<u>Página</u>
COMPARACION	77
<u>CAPITULO III</u>	81
- Postgrados	82
- Los Programas de Post Grado	82
- Objetivo	83
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO	84
- División de Estudios Superiores de la Facultad de Contaduría y Administración	84
- Maestría en Administración	84
- Objetivos	85
- Programa de Estudios	85
- Requisitos para la Admisión	86
- Metodología de la Investigación y Comportamiento Humano	87
- Macro y Microeconomía (Ecología "A")	88
- Sistemas de Información	88
- Investigación de Operaciones	89
- Análisis Estadístico Aplicado	89
- Comportamiento de las Organizaciones	89
- Mercadotecnia	90
- Administración de Producción	90
- Problemas de México. - Primera Parte	90
- Problemas de México. - Segunda Parte	90
- Área de Comercialización	91
- Contabilidad Administrativa y Financiera	91
- Análisis y Diseño de Sistemas de Información	91
- Análisis Económico de la Actividad Empresarial	92
- Finanzas de la Empresa Moderna	92
- Finanzas II	92
- Planeación y Control	93
- Estrategia de Mercadeo	93
- Estrategia de Mercadeo II	93
- Canales de Distribución	93
- Econometría para Empresas Paraestatales	94
- Administración de Empresas Paraestatales	94
- La Administración Pública y las Empresas Paraestatales en México	94
PROYECTO DE PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACION	95
- Proyecto de Estructura de Doctorado	95

	<u>Página</u>
- Antecedentes	95
- Bases de la estructuración de cada área	95
<b>ESQUEMA DE ESTRUCTURA PARA EL PROGRAMA DE DOCTORADO</b>	<b>97</b>
- Requisitos y Ecámenes	98
- Requisitos para los Aspirantes al Programa de Doctorado	98
- Examen para ser candidato al Programa de Doctorado	99
- Examen Sobre Campos	100
- Tesis	100
- Programas	101
- Area Cuantitativa	101
- Análisis de Regresión y Correlación	102
- Bibliografía	104
<b>INVESTIGACION DE OPERACIONES</b>	<b>104</b>
- Métodos Numéricos Aplicados	104
- Teoría de Decisiones	105
- Programación Avanzada	105
- Inventarios	106
- Teoría de la espera	107
- Bibliografía	108
<b>ANALISIS DINAMICO DE SISTEMAS O DINAMICA INDUSTRIAL</b>	<b>109</b>
- Temas	109
- Conceptos de Sistemas	109
- Dinámica de retroalimentación	109
- Modelos y simulación	109
- La Estructura de los sistemas	109
- Ecuaciones y computación	109
- Funciones del compilador Dynamo	109
- Ejemplos durante el desarrollo del curso	109
- Bibliografía	110
<b>AREA ECONOMICA</b>	<b>110</b>
- Macroeconomía Avanzada	110
- Bibliografía	111
- Microeconomía Avanzada	111
- Bibliografía	112
<b>AREA DE INVESTIGACION</b>	<b>112</b>



	<u>Página</u>
- Bibliografía	113
AREA DOCENTE	114
SEMINARIOS MONOGRAFICOS	115
INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO	115
- Maestría en Administración	115
- Características	116
- Objetivos	118
- Metodología y Enseñanza	118
- Alumnado	119
- Examen de clasificación	120
- Programa Académico	120
- Fase I, consta de dos Trimestres	121
- Fase II, Consta de dos Trimestres	121
- Fase III, Consta de tres trimestres	122
- Descripción del Curso	124
- Departamento Académico de Administración	124
- Objetivos	124
- Temario	124
- A-513-6 Dirección General II	125
- A-521-6 Dirección de Recursos Humanos	125
- A-531-8 Administración de la Mercadotecnia	125
- A-532-6 Dirección Comercial I	126
- A-533-6 Dirección Comercial II	126
- A-541-8 Administración de Operaciones	127
- A-551-8 Administración Financiera	128
- A-552-6 Dirección Financiera I	128
- A-553-6 Dirección Financiera II	129
- A-561-6 Administración Académica	129
- Departamento Académico de Contabilidad	130
- C-511-8 Contabilidad General I	130
- C-512-8 Contabilidad Gerencial II	130
- Departamento Académico de Derecho	131
- D-511-6 Marco Legal de la Empresa	131
- Departamento Académico de Economía	131
- E-511-6 Análisis Económico	131
- E-512-6 Economía de la Empresa	131
- E-513-6 Política Económica	132
- E-514-6 Economía Internacional	132
- E-515-6 Estructura Económica de México	133
- Departamento Académico de Estudios Generales	133
- Introducción y Objetivos Generales	133

	<u>Página</u>
- Objetivos Particulares 1	134
- EG-511-8 Fundamentos Humanos de la Dirección Socio-Económica	134
- EG-512-8 Comportamiento Humano de la Organización	134
- EG-513-8 Sociología de la Organización	135
- Departamento Académico de Matemáticas	135
- M-511-6 Métodos Cuantitativos I	135
- M-512-6 Métodos Cuantitativos II	135
- M-521-6 Análisis Cuantitativo I	136
- M-522-6 Análisis Cuantitativo II	136
- M-531-6 Investigación de Operaciones I	137
- M-532-6 Investigación de Operaciones II	137
- M-541-6 Sistemas de Información I	137
 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO	 138
- Maestría en Organización y Métodos	138
- Plan de Estudios	139
- Estructura	139
- Metodología	140
- Profesorado	140
- Requisitos de Graduación	140
 INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL	 141
- Maestría en Ciencias	141
- Especialidad en Administración Pública	142
- Doctorado en Ciencias	143
- Especialidad en Ciencias Administrativas	143
 INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MONTERREY	 143
- Maestría en Administración	143
- Forma en que se imparte cada curso	144
- Exámenes	145
- Matemáticas	145
- Economía	146
- Contabilidad	146
- Organización y Administración	146
- Inglés	146
- Requisitos de Admisión	147
- Programa Académico	149
- Nivel Introductorio	150
- Nivel Básico I	151
- Nivel Básico II	151

	<u>Página</u>
- Estructura del Programa	152
- Areas de Concentración	153
- Curso Integrador	154
- Nivel Introdutorio	154
- Contabilidad	154
- Organización y Administración	154
- Matemáticas para Decisiones I	154
- Análisis Económico	155
- Nivel Básico I	155
- Análisis de Costos	155
- Estructura y Proceso Organizacional	155
- Matemáticas para Decisiones II	155
- Computación Electrónica	156
- Contabilidad Administrativa	156
- Comportamiento Organizacional	156
- Modelos Operacionales	157
- Economía para Decisiones Administrativas	157
- Areas de Concentración	157
- Funcionales. - Finanzas	157
- Seminario de Administración Financiera	157
- Análisis y Valuación de Proyectos de Inversión	158
- Mercadotecnia	158
- Estrategia de Mercadotecnia	158
- Análisis de la Conducta del Consumidor	159
- Temas Selectos de Mercadotecnia	159
- Investigación de Mercados	159
- Pronósticos en Mercadotecnia	159
- Personal	160
- Seminario de Administración de Personal	160
- Desarrollo Organizacional	160
- Desarrollo Personal	160
- Producción	160
- Seminario de Administración de la Producción	160
- Administración de Materiales	161
- Control de Producción	161
- Seminario avanzado de Administración de la Producción	161
- Instrumentales	162
- General	162
- Métodos de Investigación	162
- Sistemas Socio-Técnicos	162
- Decisiones Administrativas	162
- Comunicación en la Organización	163
- Planeación a Largo Plazo	163
- Diseño y Modelos de Organización	163
- Funcional	163

	<u>Página</u>
- Seminario de Administración Financiera	164
- Seminario de Administración de la Mercadotecnia	164
- Seminario de Administración de Personal	164
- Seminario de Administración de la Producción	164
- Métodos Cuantitativos	165
- Estadísticas para Decisiones Administrativas	165
- Programación Lineal	165
- Métodos de Simulación en la Administración	165
- Aplicación de Computadoras en la Administración	166
- Análisis y Diseño de Sistemas Informativos	166
- Contabilidad Financiera	166
- Operacionales	166
- Curso Integrador	167
- Estrategia y Políticas Administrativas	167
- Estructura del Programa de Maestría en Administración	168

#### CAPITULO IV

- Area de Producción	170
- Area de Finanzas	176
- Area de Recursos Humanos	182
- Area de Promoción y Desarrollo	186
- Area de Informática	191
- Area de Comercialización	195

#### CAPITULO V

- Análisis	202
- Índice de Cuadros	215
- Cuadros	220-284

#### CAPITULO VI

- Sector Público	286
- Sector Privado	291
- Docencia	297
- En forma independiente	303

#### CAPITULO VII

- Servicio Social	311
- Agrupaciones de Licenciados en Administración	315
- Colegios de Licenciados en Administración	315
- Asociación Nacional de Licenciados en Administración	315
- Sociedad Mexicana de Licenciados en Administración	315

	<u>Página</u>
- Código de Etica	322
CONCLUSIONES	328
PROPOSICIONES	330
EPILOGO	332
BIBLIOGRAFIA	336

## INTRODUCCION

Dadas las condiciones socioeconómicas de México, es verdaderamente inquietante para cualquier profesionista vislumbrar el futuro que le espera dentro de su área, ya que como es del conocimiento general, las fuentes de trabajo que se crean no guardan relación alguna con las necesidades de expansión y desarrollo del país.

Asimismo, cuando se toma la determinación de tal o cual carrera a seguir, por lo general no se atiende tampoco a las posibles áreas que podrían y necesitan recibir impulso, y muchas veces ni siquiera se obedece a una inclinación natural sino más bien, se persiguen motivos de índole diversa como pueden ser la tradición familiar, la menor dificultad que representa determinada área, o el conocer que se tienen buenas relaciones en determinado medio.

Es precisamente esta inquietud la que nos ha movido a tratar de tener una idea de las condiciones presentes y futuras que confrontaremos como Licenciados en Administración, al tratar de lograr colocación en cualquiera de los campos en que se contratan profesionales de la administración.

Dado, que un factor de suma importancia será la preparación académica de los egregados de la carrera, hemos realizado una somera investigación sobre los programas de estudio que se imparten y que desde luego

son determinantes en el nivel académico del profesional, nivel que muy frecuentemente se encuentra por debajo de los requerimientos mínimos.

Es de hacerse notar la necesidad que existe de actualizar constantemente los programas de una materia como es la Administración, que se encuentra vinculada con casi todas las actividades de otras profesiones ya que siempre se dará la situación de que tengan que administrarse recursos humanos y materiales. Esta importancia ha empezado a ser reconocida, pues en carreras como la de Ingeniería, los programas de estudio ya incluyen en algunas escuelas materias como: mercados, relaciones industriales, estadísticas, administración de personal, finanzas, etc.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

- A.- Primeros Indicios de la Administración
- B.- Administración en las Culturas Antiguas
  - Egipto
  - Fenicia
  - Grecia
  - Roma
  - América
- C.- Administración en la Edad Media
- D.- Revolución Industrial
  - Causas
  - Efectos Sociales de la Revolución Industrial
  - Control del Estado
  - Crisis y Desocupación
  - Problemas de Civilización Industrial
- E.- La Administración Moderna
- F.- Evolución del Estudio de la Administración
  - Fundamentación
  - Reformulación
  - Transición
  - Integración



## ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

### Primeros Indicios de la Administración

Administrar ha sido siempre una actividad fundamental en el desarrollo de las sociedades humanas, desde las comunidades primitivas hasta las actuales sociedades capitalistas o socialistas, y constituye la ciencia y el arte de guiar un grupo humano hacia la obtención de sus objetivos.

Si analizamos las sociedades antiguas, o sea aquellas con las que principia la especie humana, nos damos cuenta que la administración ha estado presente desde los tiempos más remotos, ya que las actividades se manifiestan siempre o casi siempre dentro de una sociedad o grupo. Ya que la necesidad que sintió el hombre por substituir, hizo que éste al estar integrado en una sociedad participara de las actividades propias de ese grupo, tales como son: obtención de alimentos, fabricación de sus instrumentos de trabajo y su defensa con el medio ambiente.

La coordinación de estas actividades dieron origen a la administración, pero no se puede decir que sea una administración pura, sino formas rudimentarias de administración.

En esta coordinación de actividades existía una división de trabajo: para la recolección de sus frutos los más hábiles o ágiles subían a los árboles, y los menos se dedicaban a recolectar frutos o plantas rastreras o simplemente recolectaban los frutos caídos. En la pesca los más hábiles con el arpón o lanzas que ellos mismos fabricaban desempeñaban esta labor, otros conducían los peces a partes bajas para atraparlos.

En la caza tenemos el ejemplo más clásico que es la del Mamut: - Consistía en asustarlo arrojándole piedras, emitiendo ruidos, etc. y dirigiéndolo hacia un precipicio profundo para encontrar ahí la muerte al despeñarse.

Esta labor necesariamente de grupo tenía que ser en forma coordinada con el propósito de lograr el objetivo primordial para ellos, que era la obtención de sus alimentos, armas que fabricaban con los huesos y sus vestidos fabricados con la piel de este animal o de otros que cazaban.

#### Administración en las Culturas Antiguas

Como hemos observado anteriormente la administración se manifiesta desde hace muchos milenios y ha evolucionado hasta ser una parte - importantísima de una sociedad.

Esta evolución la podemos encontrar en los distintos tratados de algunos países tales como: Egipto, Fenicia, China, Grecia, Roma y las culturas de América.

Egipto. - En el año 1300 A.C. y en el reinado de Ramses III ya se utilizaban procedimientos administrativos definidos y sistemáticos teniendo como antecedente el "Papiro Harris" que dice:

"Hice para tí grandes decretos relativos a la Administración de tu templo y están registrados en los escritos de las paredes de Egipto. Señalé para tí arqueros y colectores de miel llevando incienso al entregar el impuesto anual entre u agosto tesoroero. Hice para tí marineros y cobradores de impuestos entre el pueblo que yo crié para cobrar el tributo de las dos -

tierras, las contribuciones y las extorsiones, de una manera que se transportara a tu tesoro en la casa del Ra, para duplicar la divina oferta tuya - más de un millón de veces. Designé esclavos para que trabajaran como veladores para cuidar tu puerto, del Canal Heliopolitano en tu hermoso lugar. A otros esclavos los hice porteros y ocupé mucha gente para vigilar y proteger tu corte. Hice veladores de los esclavos para vigilar la Administración del canal y los vigilantes de la puera cebada, para todas tus otras cosas parecidas"

Otro antecedente lo proporciona el autor Rostovtzeff:

"Por primera vez el sistema administrativo de Egipto fue por así decirlo, codificado; se coordinó y se llevó a cabo como una máquina organizada establecida para un propósito bien definido y bien comprendido. No se permitió discreción alguna en las labores estatales del personal sino que todo el sistema se basó en la fuerza de la compulsión".

Por lo que respecta a China existen múltiples vestigios de administración del año 1000 A.C. aproximadamente, se sitúa la Constitución de Chou que establece su forma de organización.

Otro erudito chino fue Confucio quien legó reglas de administración pública:

1. Será obligación de los gobernantes, conocer estas condiciones los mandatarios deben anotar con mucho cuidado cual es la naturaleza de los problemas sociales, para entonces dedicarse a destruir las causas que originan estos problemas.

2. Enfocarán los problemas, buscando siempre las más amplias diferencias de opiniones y haciendo un estudio cuidadoso de los hechos, dentro de un análisis imparcial, para tomar soluciones moderadas de acuerdo con las reglas de la Etica.

3. Comprenderán el concepto público, para lograr la mejor conducción de los asuntos de gobierno, con un criterio amplio que evite los favoritismos entre los funcionarios.

4. Será una preocupación del gobierno el mejoramiento económico del pueblo, y para ello será necesario, que cooperen todos los empleados públicos, con su esfuerzo diario.

5. La conducta correcta de la administración pública, consiste en mantener siempre ocupado a todas las personas, porque el arte de gobernar es mantener los asuntos de gobierno en la mente, con energía, y poner en práctica los principios sin desviaciones.

6. Los administradores públicos deben ser de conducta ejemplar, y se escogerán honestamente, sin egoísmos a las personas más capaces.

Destaca en la ideología de Confucio, el papel que desempeña el elemento humano en la dirección, y sus estudios revelan en forma filosófica - la comprensión lograda en el vasto campo de la administración.

Los Fenicios constituyeron una de las culturas más importantes, ya que fueron los impulsores del comercio. El poco espacio cultivable y la existencia de buenos puertos naturales indujeron a sus pobladores a perfeccionarse principalmente en las actividades marítimas y comerciales.

Desde tiempos muy remotos, los fenicios, utilizando los puertos de Arad, Biblos, Beirut, Sidón y Tiro, comerciaron con Egipto, con los pueblos Mesopotámicos y con los Egeos.

Las ciudades fenicias eran independientes entre sí, y estaban gobernadas por un Rey o Sufete.

Entre las ciudades fenicias sobresalió Sidón a quienes los faraones Tebanos permitieron a los comerciantes Sidonios establecer factorías \* en las más importantes ciudades del país y como consecuencia, adueñarse del comercio en el Nilo.

Al decaer Egipto, Sidón fue destruida, y una parte de la población se refugió en Tiro que más tarde fue el nuevo centro comercial del Mediterráneo.

Desgraciadamente los Reyes de Tiro ensorbecidos con su riqueza olvidaron pagar tributo a los Asirios, quienes decidieron arrazar con la ciudad más bella de Fenicia y del Mediterráneo.

Este pueblo de comerciantes y marinos prestó a la humanidad de su época el gran servicio de actuar como intermediario entre el Oriente Civilizado (Egipto, Caldea, Asiria, Persia) y el Occidente Bárbaro (Grecia, Italia, España, Inglaterra).

Su principal aportación a la humanidad es la invención del Alfabeto, pero cabe destacar, que otra de sus aportaciones es el comercio.

Grecia presenta también estudios importantes de administración, ya

---

\* Establecimiento Comercial

que contó con varios autores que nos legaron sus teorías:

Sócrates dice: "No desprecies a un hombre que tiene la habilidad su ficiente para conducir un hogar, porque la conducta que se lleva en la direc ción de los asuntos privados, difiere de la de los asuntos públicos, única-- mente en la magnitud, en todos los demás aspectos son muy similares".

Platón, habla de que debe haber una especialización con las aptitu-- des necesarias que para ello se requieran.

Aristóteles corrige las ideas de Platón en varios de sus capítulos - de sus ocho libros sobre política, y en toda su brillante disertación se ob- serva una depurada organización formal o estructuración de un estado per- fecto.

Pericles dejó señalada la necesidad de una buena selección de perso- nal.

"... y cuando un ciudadano se distingue, de alguna manera se le pre- fiere para el servicio público, no como un privilegio, sino como una recom pensa al mérito".

Otra forma de administración griega la encontramos en la forma - que se administraron económica y socialmente.

Atenas fue un Estado marítimo, situada en la Península del Atica, - formaba el punto de convergencia de las rutas marítimas de Creta, Asia - Menor y Tracia, lo cual unido a sus recursos naturales la convirtieron - en la comarca marítima y agrícola que hicieron de Atenas una ciudad Esta- do. Los atenienses no sólo se supieron administrar para la agricultura o el

comercio sino que también le dieron gran importancia a las letras, las -- ciencias y el arte.

Estaban divididos en tres clases sociales: los nobles o eupátridas, los demiurgos u hombres libres, entre ellos los pastores, pescadores, marinos y artesanos, y los esclavos dedicados al cultivo del suelo.

Entre los legados más importantes tenemos los de Solón, que son - una serie de reformas para los esclavos:

1. A fin de evitar de que los pobres se conviertan en esclavos, - prohibió los préstamos de dinero garantizados con la persona del deudor.
2. Para reducir el monto de las deudas bajó el valor de la moneda.
3. Abolió los mayorazgos, con lo que destruyó los latifundios.
4. Dividió a la sociedad en cuatro clases de acuerdo a su fortuna, (aunque siguieron subsistiendo los esclavos).
5. Estableció un gobierno integrado por un Arcontado o Consejo de nueve Ministros; un Areópago o Tribunal de Justicia; un Consejo de cuatrocientos encargados de preparar los proyectos de ley y una Asamblea Popular integrada por todos los ciudadanos para aprobar o rechazar los proyectos de Ley que presentaba el Consejo.

En Roma se reflejan la ideas griegas, deriva principios y establece nuevos ideales administrativos, organizando el Primer Estado con Magisterios específicos:

1. Magisterio de Ganadería

2. Magisterio del Trabajo
3. Magisterio de Quiebras
4. Magisterio de Educación
5. Magisterio de Navegación
6. Magisterio de Impuestos

Otra forma de organización la vemos en la forma de gobierno que tenían que era de República, ejercido por dos asambleas y varios magistrados. Las asambleas eran: El Senado y Los Comicios Curiados. Los Magistrados eran los Cónsules, los Pretores, los Ediles Curules, los Cuestores, los -- Censores, etc.

El Senado estaba integrado por trescientos miembros. Era en realidad el organismo que Gobernaba a la República; conocía de todos los negocios públicos. Los Magistrados más importantes eran los Cónsules. Eran dos; duraban un año en sus funciones y su obligación era ejecutar las Leyes. Además se encargaban de dirigir al ejército, aunque en casos de guerra se designaba un dictador, quien asumía el poder público durante seis meses.

En América y en particular en México ya vemos antecedentes de la administración en las distintas corrientes indígenas sobresaliendo las de - Tlacaélel, Netzahualcoyotl, quienes con orden y práctica condujeron a sus pueblos a un nivel de vida mejor.

Tlacaélel fue un hábil administrador que actuó como consejero de - los tres gobernantes aztecas que consolidaron la hegemonía de ese pueblo: Izcoatl, Mocteculizoma, Ilhuicamina y Atzayacatl.

En cuanto a Netzahualcoyotl, él se preocupaba por estudiar la admi



nistración desde el punto de vista de los empleados, las medidas de cambio y en fin, todas las actividades de comercio.

Ya por el Siglo XV empiezan a aparecer los gremios o corporaciones; la primera de comerciantes fue la llamada Pochtecas y después de varios -- años hubo siete más en la ciudad de México:

Axotlan, Atlahco, Amachtlan, Itzolco, Pachtlan, Tepetitlan y Tzomolco.

Estos gremios estaban organizados con un Jefe y diversas categorías de participantes, creaban su propio código jurídico, así como tribunales de justicia exclusivamente de ellos.

#### Administración en la Edad Media

La Edad Media es el período de la Historia Universal comprendido entre el Siglo V de la era cristiana y mediados del XV; o sea, los diez siglos transcurridos entre la decadencia y consiguiente desmembración del Imperio Romano bajo el constante azote de los bárbaros y la toma de Constantinopla por los turcos (1453). En este período hay una separación definitiva de los artesanos y del trabajo de la tierra, con lo cual también se apartan del campo y nacen las ciudades y la civilización, se desarrollan las -- construcciones y aparece la arquitectura como arte.

Cuando las ciudades y las villas alcanzan suficiente desarrollo para constituir un mercado relativamente grande, crece y se generaliza el - cambio de mercancías, que elaboran con instrumentos de su propiedad los artesanos.

En esta época aparece una división entre los comerciantes y los ar

tesanos, hay una oposición entre la ciudad y el campo como una división - del trabajo social.

Tienen un sistema jerárquico en forma de pirámide, en que los grandes señores son vasallos del Rey, y los pequeños lo son de los grandes, hasta llegar al siervo "Legado a la gleba", que se transmite junto con el usufructo de la tierra, y es poco más libre que un esclavo. Todo se enfeudó durante esta época, el alto clero, al que se reconocía también derechos de señoría, enfeudó los monasterios, las iglesias, los servicios eclesiásticos.

Con el desarrollo de la manufactura y la actividad mercantil se extiende el uso del dinero. La renta en trabajo o en productos va dejando lugar a la renta en dinero. Surge el interés, la usura y la hipoteca y proliferan los mercaderes como intermediarios entre productores. El dinero se convierte en el medio de apropiación del trabajo ajeno: y aparece el capital como dinero. (Aparece el proletariado).

Con el descubrimiento y la explotación del Continente Americano, se produce una ampliación extraordinaria del mercado mundial, que exige una producción para el cambio en mucha más alta escala. Esto constituye la revolución comercial, lo que determina una acumulación de capital en manos de comerciantes.

Estos capitales deciden la lucha entre los comerciantes y los señores feudales, surgen fábricas y con ello la necesidad de contratar trabajadores libres para la elaboración de diferentes productos. Esto no era posible en las condiciones de servidumbre del feudalismo. Las revoluciones burguesas rompen este marco, derriban las relaciones feudales y estable-

cen el capitalismo mercantil. El jornalero que había surgido con la extensión del dinero y del cambio, viene ahora alrededor de las fábricas al servicio del capitalista (comerciantes, o maestros artesanos enriquecidos) - con lo que toma impulso la forma de vida de las sociedades fabriles y va formándose o educándose conforme a las necesidades de ésta.

Según se generaliza la forma capitalista aumentan los vínculos económicos entre las distintas regiones. La seguridad de esas relaciones comerciales hacen la necesaria centralización del poder.

### Revolución Industrial

Aparece un factor muy importante que es el descubrimiento de las máquinas y la utilización de las máquinas de vapor multiplicándose la fuerza de trabajo, apareciendo entonces la Revolución Industrial, o sea, la evolución producida en la fabricación de los artículos necesarios a nuestra existencia, y en que la máquina ha reemplazado el trabajo manual ha acarreado muchos problemas. El propio desarrollo mecánico con el crecimiento de las operaciones tanto industriales como comerciales; la competencia con otras naciones para la obtención de nuevos mercados; los conflictos de clase; la ingerencia del Estado en cuestiones obreras; las huelgas y en general un nivel de vida más elevado, son algunos de los rasgos que caracterizan a esos países. A una sociedad tan complicada no puede llegarse, sin embargo, bruscamente.

Causas: El cuadro europeo a mediados del Siglo XVIII puede sintetizarse en población escasa y dispersa, con frecuencia víctima del hambre y de las plagas, con un nivel de vida bajo e inalterable y por otra parte, la

existencia de grandes capitales en efectivo en pocas manos. Esto en cuanto al aspecto puramente económico. Por otro lado, una nueva fuerza de la civilización crecía rápidamente.

A partir de Galileo, es decir, desde el Siglo XVII, sobre la firme base del método experimental, la ciencia inició su desarrollo intenso e interrupto.

El primer resultado de la investigación científica fue un creciente y notable progreso tecnológico. Pero los conocimientos adquiridos tardaron en ponerse al servicio inmediato de los intereses del hombre. Los inventores aplicaban su ingenio, por lo general, a la creación de máquinas y aparatos cuya aplicación se limitaba a experimentos y demostraciones de laboratorio. Sólo cuando la ciencia y el capital se unieron fue posible la evolución decisiva. Entre los factores que influyeron para que así ocurriera, tuvo principal importancia el deseo de mejorar los niveles de vida.

Se codiciaban los productos importados, que no siempre podían conseguirse. Hacia 1690, las telas de algodón de la India habían deslumbrado al mundo elegante. Su ligereza, su brillo y su perfección cautivaban, pero no todos los que querían podían adquirirlos. Y lo mismo acontecía con las demás cosas. La atención de los inventores se dedicó preferentemente a construir máquinas capaces de producir todos esos nuevos y codiciados artículos, máquinas que debieron ser emplazadas en lugares donde pudieran disponerse de fuerza mecánica y surgieron los nuevos talleres y establecimientos fabriles y aparecieron masas de obreros. Las fábricas tendían a multiplicarse en aquellas zonas cercanas a la ciudad donde el combustible

y la mano de obra eran más baratas.

### Efectos Sociales de la Revolución Industrial.

En general el aumento de la capacidad económica en los países, -- permitió llevar una vida mejor a mayor número de personas. Entre los -- años 1700 y 1815 hubo un país que triplicó su renta nacional, y entre 1815 y 1939 aumentó treinta veces más. La vida se hizo fácil y más cómoda. -- Había oportunidades para todo el mundo. Los nuevos industriales capitalistas no eran los ricos mercaderes de antaño, sino gente nueva que se había abierto camino por sus propios medios. Se explicaba de este modo, el optimismo de los primeros tiempos, cuando solo contaba el propio mérito y el trabajo para ganarse un lugar en la sociedad. Las mentes más lúcidas-- Adam Smith, Tomás Rober Mathus, David Ricardo, John Stuart Mill-- sostenían la política de LAISSEZ FAIRE, dar a cada uno su oportunidad, sin trabas, sin control del Estado; dejar a la libre competencia el papel de regulador económico universal, así como a las leyes de la oferta y la demanda; abrir los puertos y suprimir los gravámenes a las importaciones y exportaciones. En la euforia inicial se pasaba por alto dificultades insalvables, y los serios peligros entonces descuidados no tardaron en hacer sentir su efecto opresivo sobre grandes sectores de la sociedad.

### Control del Estado.

La emigración de la gente hacia las ciudades determinó un aumento en la oferta de los brazos y, en consecuencia una baja de los jornales. La concurrencia de las mujeres y niños en las fábricas que eran pagados con salarios aún más bajos, tornó más grave la situación general de los

obreros, carentes de organización. Hacia 1790, se iniciaron los gremios obreros, con el propósito de eliminar la mutua competencia que los colocaba a merced de los patrones. Estos gremios, ilegales al principio, fueron reconocidos más tarde y el Estado ya no dejó de supervisar las relaciones entre obreros y patrones, a fin de evitar los frecuentes y graves conflictos entre ambos. Las primeras leyes obreras prohibían el trabajo de los niños en las fábricas y disminuían el número de horas de trabajo. Más adelante se legisló sobre los derechos, seguros en caso de accidente o desocupación, salarios mínimos, pensiones familiares, vacaciones pagadas, asistencia social, etc.

#### Crisis y Desocupación.

Los economistas hablan de ciclos económicos, en los cuales, a -- una época de abundancia y superproducción sigue sistemáticamente otra -- de depresión y crisis. Durante estas últimas, la demanda decrece; los -- mercados están abarrotados de productos, para los cuales escasean los -- compradores; las fábricas se ven forzadas a cerrar y los obreros quedan en la calle. Los periódicos despidos en masa son el resultado de la producción en masa. La Revolución Industrial, al hacer interdependier las industrias unas de otras, vinculando al mundo entero con estrechas relaciones económicas, hizo que las industrias de un país dependiesen de las condiciones reinantes en los lugares más remotos. Desde 1875 a 1914 las principales potencias industriales rivalizaron en la adquisición de nuevas colonias, que representaban otros tantos mercados para las industrias florecientes. La pérdida de estas colonias, una guerra de cualquier otro conflicto podía

determinar inmediatamente el cierre de infinidad de fábricas. Esta inestable situación de las masas obreras requirió la atención del Estado y se crearon así los seguros por desocupación que garantizan cierta ayuda en los períodos de crisis.

#### Problemas de Civilización Industrial.

La influencia de esta transformación no ha sido la misma en todos los países, sin embargo, hay ciertos aspectos que le son inherentes y cuyos efectos se han sentido en todas partes por igual. Así todos los países industrializados han tenido que legislar sobre el trabajo y ejercer, en mayor o en menor grado, por medio de organismos oficiales creados al efecto, una acción reguladora sobre todas las fases de las actividades productoras de la nación. Por lo tanto, la política económica seguida por las naciones civilizadas tiende a prever y disminuir, dentro de lo posible, los efectos adversos de las crisis económicas, y a crear condiciones equitativas en la distribución del producto global del trabajo colectivo, de manera que propicien una participación y remuneración justa de las clases trabajadoras al mismo tiempo que fomentan el auge de todos los factores que integran la economía nacional.

#### La Administración Moderna.

Uno de los autores que contribuyó a la variación de la administración fue el economista Adam Smith, que en 1789 mencionó el tema de la "división del trabajo". Adam Smith, enuncia diversos conceptos administrativos de innegable validez.

"El mayor avance de la capacidad en la capacidad productiva del -

trabajo, la mayor habilidad, destreza y juicio con el que se puede dirigir o laborar, tiene como antecedente la división del trabajo.

El clásico ejemplo que enunciaremos posteriormente nos muestra una verdadera división del trabajo: "Un hombre extiende el alambre, otro lo endereza, un tercero lo corta, el cuarto afila la punta, el quinto prepara el otro extremo para recibir la cabeza. Para hacer la cabeza se necesitan dos o tres operaciones. Para ponerla es otro problema, blanquear el alfiler sigue en turno e incluso el insertarlo en el papel es de suyo una especialidad; y así el negocio indiviso de hacer un alfiler se ha dividido en 18 operaciones distintas, las cuales, en algunas fábricas se realizan por diversos trabajadores, mientras en otras las tareas se combinan".

Los estudios específicamente enfocados a la administración encuentran como uno de sus primeros expositores a Charles Babbage, profesor de matemáticas de la Universidad de Cambridge, Inglaterra, quien en 1832 - recomienda el uso de información precisa que sea resultado de una investigación rigida y que permita una mayor administración de las empresas, también abogó por la implantación de sistemas de costos y el pago de salarios, incentivos a los trabajadores en función de su rendimiento.

Otro precursor, el también inglés y matemático Andrew Ure, anticipa desde 1835 muchos aspectos cristalizados en la actividad; producción en masa, unidades productivas que funcionan con máquinas automáticas y especialmente su división departamental;

- a) Mecánica (producción e ingeniería)
- b) Personal (relaciones humanas)



c) Comercial (distribución y finanzas)

El desarrollo industrial norteamericano, a partir del año de 1900, hizo que los mejores esbozos administrativos se localizaran en los Estados Unidos. Los ingenieros, debido a su preparación y actuación, son los primeros que se interesan en nuevas variantes del proceso administrativo, enfatizando la productividad.

Actualmente somos testigos de la conquista espacial, en la que se ha invertido miles de millones de pesos, lográndose grandes resultados.

Más de un cuarto de millón de personas colaboraron en el esfuerzo para lograr llevar a un astronauta norteamericano a la luna. Este despliegue masivo, ha obligado a realizar variantes o variaciones en la administración a través de sistemas de características casi automáticas como cámaras de T.V., que por circuito cerrado, con una central de planeación - corrigieron los programas con ayuda de computadoras como resultado de la apreciación directa e inmediata de los problemas.

Ya se dijo que los hombres de la época de los glaciares utilizaban los procedimientos de arrastre para cazar mamuts. Actualmente un equipo de fútbol tendrá que hacer uso del proceso administrativo con mayor intensidad ya que emplea más esfuerzo común, en forma coordinada, para realizar su meta deportiva.

Hace algunos años los equipos de fútbol no disponían de tantos medios (o recursos), como son: psicólogos que atienden a los jugadores, medios económicos, medios de transportación, medios publicitarios, medios de información, etc.

Por lo tanto la administración ha variado en intensidad debido a los nuevos medios o recursos disponibles.

## EVOLUCION DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION

### I. Fundamentación

#### A) Administración Científica

1. Se preocupa de manera especial por la metodología
2. Frederick Taylor (E.E.U.U. 1856) es el principal exponente
3. Fue un obrero que en 1911 escribió "Principios de la administración científica"
4. Este nuevo método trata de lo siguiente:
  - Análisis de los procedimientos de trabajo
  - Selección científica del obrero
  - Entrenarlos para el nuevo método
  - Mantener cooperación entre la gerencia, supervisor y el obrero
  - El obrero trabajaba bajo la instrucción de un supervisor y su orientación
5. Se creó una nueva estructura de gerencia llamada de supervisión funcional
6. Taylor separa en la actividad directiva lo rutinario de lo excepcional; el objeto es resolver lo importante y relegar lo rutinario
7. Taylor contribuyó en fijación de normas y en estudios de fatiga en el trabajo
8. El desarrollo industrial de E.E.U.U. se debe mucho a la divulgación y aplicación de las ideas y sistemas de Taylor.

9. Otros autores Henry Gantt que creó las gráficas que llevan su nombre, Frank Gilbreth es el padre de los estudios de tiempos y movimientos y de los Therblig.

B) Administración General

1. Henry Fayol es el responsable de establecer la administración como campo definido de estudio dando la autonomía a las demás técnicas (1851 Constantinopla)
2. Es un ingeniero metalúrgico que enfoca el problema de administración desde el punto de vista directivo.
3. Crea la posibilidad de un estudio general originando en la cúspide de la organización y captando la visión de toda la estructura administrativa.
4. Escribe "Administración Industrial y General" (1925)  
En este libro clasifica las funciones de la empresa y define los elementos a la función administrativa:
  - Planeación
  - Organización
  - Mando
  - Coordinación
  - Control
5. Enuncia "Los principios de la administración general"
6. Otros autores "Lutner Gulick" creador del POSCORB que resume las actividades directivas:
  - P Planeación
  - O Organización
  - S Asesoría
  - C Coordinación

- O Dirección
- R Información
- B Presuponer

7. U.A. Graicumas que hizo investigaciones sobre el -- principio de alcance o lfmite del control Lydell Urwick y James Mooney.

## II. Reformulación

### A) El Individuo; Relaciones Humanas

1. La principal exponente es Mary Parker Follet (E.E. U.U. 1869)
2. Su trabajo principal es la administración dinámica -- que se convirtió en un clásico de la literatura administrativa.
3. Manifiesta por primera vez la necesidad de ser estudiadas las reacciones psicológicas del individuo en la organización.
4. Incluye el concepto integración como sistema ideal para tratar un conflicto y sus originales ideas para autoridad y control constituye una verdadera revolución - en la teoría administrativa que caracterizó a la etapa de fundamentación.
5. Se destaca el hecho de que la autoridad no debe ser - sobre otros sino con otros y que esa autoridad debe - hacerse sentir pero basadas en las necesidades del - momento.

6. El control debe ser de hechos y no de personas.
7. Estas ideas surgen en 1925 pero influyen en las décadas de los 30's y 40's.
8. Otro autor importante es Elton Mayo que en 1926 en una planta de la Western Electric lleva a cabo investigaciones en este sentido.
9. En la primera parte de su experimento pretendió determinar la cantidad y calidad de la iluminación con la eficiencia y productividad de los obreros.
10. Escogió dos grupos, uno bajo tests y otro de control.
11. Se les aplicó favorablemente los elementos de la iluminación, de descanso, alimentos y reducción de journadas y aumentaron la eficiencia y la productividad.
12. Se les redujeron estos elementos paulatinamente y -- también aumentó la productividad.
13. De las observaciones tenidas se obtuvo que ese medio artificial creado no fue el factor influyente para los resultados sino lo fundamental fue haberles llamado a colaborar, en haberseles transformado en un motivo de interés por la dirección y se les estaba tratando como seres humanos.
14. Mayo escribió fundamentalmente "Los Problemas Humanos de una Civilización Industrial" y "Los proble--mas sociales de una Civilización Industrial" en los que

señala que es algo muy importante.

15. Mayo dice que la revolución industrial deja sin amparo ni protección al obrero pues el señor feudal tenía seguridad y sentía que pertenecía a alguien ya que el obrero se convierte en número, o sea en alguien sin importancia.
16. Con base a estas experiencias surge en E.E.U.U. el gran movimiento llamado Relaciones Humanas que es la búsqueda de soluciones para los problemas de eficiencia y de aumento de productividad a base de un mejor trato, de oportunidad de manifestarse para lo cual se contrataron psicólogos, se prepararon consejeros para oír y asistir a los obreros y se establecieron cajas de sugerencias.
17. Se provocó el paternalismo, abusos e incomprensiones que impidieron el logro de los objetivos.

B) Dinámica de Grupos

1. Se inició en 1930 con Kurt Lewin.
2. Adquiere consistencia y conocimiento con la creación del Centro de Investigación de la dinámica de grupos del Instituto Tecnológico de Massachusetts en 1945 - que se trasladó a Michigan.
3. Otro centro de investigación se estableció en la Univer

sidad de Harvard, así como en New York y Carolina - del Norte y fueron de gran importancia para el progreso de las investigaciones destinadas a conocer en situaciones normales de trabajo y en experimentos de laboratorios el comportamiento de los grupos humanos.

4. En 1954 el libro "Dinámica de Grupos" se convirtió - en Best Seller científico escrito por Darwin Cartwright y Alvin Fander que presenta ejemplos sobre comportamiento de grupos en relación con la resistencia al -- cambio, al liderazgo y a la productividad, para los administradores la productividad se llama eficiencia.
5. Un caso fue entre otros que trataron sobre la impor-- tancia de sistemas de liderazgo y sobre las caracterís-- ticas de los buenos líderes, mucho se discutió sobre - cual debe ser el mejor sistema, el autoritario, el de-- mocrático o el liberal (dejar hacer) se aplicó a estu-- dantes y la conclusión fue que no hay ni mejor ni peor liderazgo, el mejor es aquel que la situación tipo del - problema o el propio grupo elijan.
6. Para un problema mecánico y repetitivo de naturaleza elemental puede el autoritario ser el mejor
7. Para un problema cuya solución depende de la colabora-- ción de los integrantes del grupo puede el democrático ser el mejor.

8. Para problemas de naturaleza artística o científica - que necesitan flexibilidad, libertad o iniciativa individual el más conveniente puede ser el liberal.

C) Organización Informal

1. Chester I. Barnard, introdujo este elemento en su -- obra "Las Funciones del Ejecutivo" (1938)
2. Tiene influencia de Mary Parker Follet.
3. Este trabajo constituye un desdoblamiento sobre el tema de autoridad al que suma el aspecto de consentimiento. La autoridad no está en quién da la orden sino en quién la recibe, si éste no la cumple desaparece - la autoridad. La autoridad depende de su consentimiento.

D) Comportamiento

1. Este punto se basa en la partida de Herbert Simon en su libro "El Comportamiento Administrativo"
2. Pone en discusión la validez de los llamados "Principios de la Administración" que junto con la organización formal caracterizaron la etapa de la fundación.
3. Simón procura demostrar la contradicción que existe entre los principios principalmente entre los que tratan de especialización, unidad de mando, alcance de control y reducción de niveles administrativos.



4. Su tesis es "La Dificultad ha surgido a tratar como - principios de administración lo que sólo son criterios para describir y diagnosticar situaciones administrativas."
5. A partir de Simón surge la preocupación más definida en relación con el análisis y descripción de las situaciones administrativas de la toma de decisiones sin - fórmulas previamente preparadas.
6. Simón también participa en la fase avanzada de la dinámica de grupos.

### III. Transición

1. Esta etapa es la más difícil de caracterizar por la variedad y la cantidad de elementos que la integran y -- además porque en fundamentación y reformulación se les puede dar una ubicación en el tiempo.
2. Fundamentación entre 1910 y 1930
3. Reformulación de la década de los 20's aparte de la de los 50's.
4. La transición no se sabe cuando empezó y aún no ha - terminado
5. Se integra por los siguientes elementos:
  - a) Micro unidad social con énfasis en psicología y psicología social
  - b) Macro unidad social con énfasis en sociología y

en ciencia política y antropología cultural.

- c) Tecnología que se forma con el impacto del - advenimiento de las computadoras con las nuevas ciencias de la información y de la comunicación y de la cibernética como ciencia de control, las ciencias básicas son la economía y las matemáticas.

A) Micro Unidad Social

1. Este enfoque se desarrolla como consecuencia de los estudios de dinámica de grupos
2. Chris Argyris de la Universidad de Yale por observaciones, por el conflicto del individuo con la organización a que pertenece.
3. Rensis Likert, de la Universidad de Michigan con las investigaciones en relación con el comportamiento del individuo dentro del grupo de trabajo.
4. Ralph White y Renate Leppitt contribuyeron al análisis de los problemas de autoridad, motivación, liderazgo y productividad.

B) Macro Unidad Social

1. Aquí contamos con los trabajos del sociólogo Max Weber.
2. Su obra ha tenido gran influencia en el pensamiento administrativo y ha obligado a investigaciones y estudios más profundos que los antes citados.
3. Al individuo y al grupo se le agregaron como campos

de estudio; la institución de gobierno, la sociedad, la nación y el ambiente.

4. Otros autores: Robert K. Merton, Phillip Selznick y - Amitai Etzioni con enfoque sociológico, Alexander -- Leighton y Fredd Riggs con enfoque antropológico y - Seymour Lepset con enfoque de ciencia política.
5. Selznick relata un esfuerzo de planificación regional - del Valle de Tennessee E.E.U.U. en que se introdujo el concepto de cooptación.
6. Cooptar; traer para un proyecto programa u objetivo - determinado aquellas personas que por falta de interés, por política contraria o por pura posición contraria, no desean colaborar o son enemigos potenciales de la obra.

C) Tecnología

1. Con el advenimiento de las nuevas ciencias de la in-- formación de la comunicación con el impacto produci-- do por las computadoras mecánicas, electromecánicas y electrónicas, cibernética y su nuevo concepto de -- control, el estudio de la administración desde la década de los 50's hasta el presente ha sufrido una total - revolución.
2. La tecnología permitió y permite los cambios más - grandes y radicales en todos los campos administrati-- vos.

3. Los controvertidos campos de centralización y des--centralización han sido considerados de distinta manera, pues la tecnología permite centralizar y descen--tralizar la ejecución.
4. La investigación de operaciones surge en la Segunda -Guerra Mundial y fortalece la tecnología.
5. La plana o estado mayor formada por militares se amplió con otros especialistas incluso de ciencias sociales con el fin de delinear estrategias más adecuadas -para la guerra.
6. El conflicto terminó pero prevaleció la integración de equipos mixtos que se extendió a actividades civiles, -públicas y privadas.
7. El autor Staaford Beer de la obra "La Cibernética" trata sobre estos asuntos.
8. Las ciencias sociales básicas son la economía y las -matemáticas. El concepto input-output (insumo-producto) y la teoría de los juegos han aportado metodología y nuevos criterios para el análisis de actividades-empresariales.
9. La toma de decisiones ha sido uno de los aspectos más aceptados por estas ideas con la participación de Herbert Simon.

#### IV. Integración

1. Aunque no se conoce con precisión el comienzo de la etapa anterior y si ya han terminado las nuevas ideas, surgidas en los últimos 15 años, permiten indicar que se camina otra etapa quizás más definida: La Integración.

##### A) Teoría de los Sistemas

1. Los autores L. Voon Bertalanffy y Keneth Boulding -- del libro "Teoría General de los Sistemas" proponen que la administración sea considerada como un sistema total compuesto por diversos subsistemas.
2. La norma o principio, la organización formal, el individuo, el grupo, la organización informal.

## CAPITULO II

### PROGRAMAS DE ESTUDIO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

- A.- Instituciones que Imparten la Carrera
- B.- Programas Existentes
  - Universidad Nacional Autónoma de México
    - Plan Modular
    - Plan 76 y siguientes
  - Universidad Iberoamericana
  - Instituto Tecnológico Autónomo de México
  - Universidad La Salle
  - Universidad del Valle de México
  - Universidad Anáhuac
  - Universidad Tecnológica de México
  - Universidad Latina
  - Universidad Metropolitana
  - Instituto Politécnico Nacional
  - Escuela Bancaria y Comercial
- C.- Análisis
- D.- Comparación

## PROGRAMAS DE ESTUDIO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

### Instituciones que imparten la carrera:

La carrera de Licenciado en Administración se imparte en aproximadamente 110 países, siendo implantada en México en el año de 1943 por el Tecnológico de Monterrey incorporándose a partir de 1957 en la Universidad Nacional Autónoma de México. Los programas difieren en cuanto a su intensidad y enfoque, sin embargo, básicamente tratan de preparar al profesionalista con miras a lograr su desarrollo económico y social y en todos los casos se efectúan constantes reformas para actualizar estos planes y adecuarlos a las necesidades del momento a fin de que contribuyan efectivamente al desarrollo del País.

En esta investigación hemos hecho un análisis, si no de todos los organismos, sí de los más importantes que imparten la licenciatura en Administración en el Distrito Federal. A nuestro criterio y basándonos en un estudio realizado consideramos que estas instituciones son:

Universidad Nacional Autónoma de México  
Universidad Iberoamericana  
Instituto Tecnológico Autónomo de México  
Universidad La Salle  
Universidad del Valle de México  
Universidad Anáhuac  
Universidad Tecnológica de México  
Universidad Latina  
Universidad Metropolitana  
Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Bancaria y Comercial

Contando con la información necesaria a continuación presentaremos nuestro análisis considerando que la administración engloba aspectos tan diversos como personas, tecnología, valores y necesidades humanas y

la complejidad cada vez mayor de los organismos sociales, los programas de estudio deben formularse conforme a las necesidades reales del mercado en que habrá que desenvolverse el administrador y deben ir encaminados a fabricar, por decirlo así, administradores no sólo hábiles en el manejo de la empresa sino que profesionalmente tengan conciencia del papel que les toca jugar dentro de la sociedad.

Existen organismos preocupados, si no de unificar criterios, sí de lograr una coordinación entre los centros educativos de esta rama a nivel internacional de Ciencias Administrativas que propicia el intercambio de técnicas y procedimientos que puedan ampliar la visión del administrador. A este respecto cabe mencionar que al importar procedimientos o técnicas se debe previamente realizar estudios sobre las mismas con el fin de adecuarlas a las necesidades propias del país importador, a fin de que resulten benéficas en la práctica.

#### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

#### Programa de estudios correspondiente al "Plan Modular" 1972-1973

El primer año de este programa contiene seis Módulos (1) comprendidos en tres ciclos (2), y los siguientes años constan de dos semestres cada uno. A continuación presentamos dicho plan.

Primer Ciclo:                    Proceso Administrativo  
    Comunicaciones

(1) Módulo. - Unidad Básica del Plan Modular es el equivalente a Materia y está integrado por un conjunto de conocimientos interdisciplinarios diseñados para cubrir un objetivo educativo en el campo de la Administración.

(2) Ciclo. - Período de tres meses el equivalente a un semestre.



<u>Segundo Ciclo:</u>	Organizaciones Análisis de la estructura
<u>Tercer Ciclo:</u>	Dinámica Social Procesos y Técnicas Decisionales
<u>Tercer Semestre:</u>	Contabilidad Administrativa Sistemas de Comercialización Sistemas de Informática Ecología de la Organización
<u>Cuarto Semestre:</u>	Sistemas de Producción Sistemas Financieros I Sistemas de Desarrollo Humano Promoción y Desarrollo Organizacional Contabilidad II (Optativa)

Desde este Semestre la Licenciatura de Administración se divide - en seis áreas quedando los semestres con sus respectivas materias de su área, de la siguiente manera:

Area de Promoción y Desarrollo de las Organizaciones:

Investigación Producto-Mercado  
Ecología de la Organización "A"

Sexto Semestre:

Evaluación de Inversiones  
Seminario de Investigación I

Séptimo Semestre:

Medición de Fenómenos Sociales, Económicos y Culturales  
Seminario de Investigación II

Octavo Semestre:

Promoción y Desarrollo

Area de Comercialización:

Quinto Semestre:

Investigación Producto-Mercado  
Ecología de la Organización "A"

Sexto Semestre:

Decisiones de Comercialización  
Seminario de Investigación I

Séptimo Semestre:

Diseño de Estructuras  
Seminario de Investigación II

Octavo Semestre:

Desarrollo de Habilidades Integradoras

Area de Finanzas:

Quinto Semestre:

Planeación y Control Financiero  
Ecología de las Organizaciones "A"

Sexto Semestre:

Evaluación de Inversiones  
Seminario de Investigación I

Séptimo Semestre:

Diseño de Estructuras  
Seminario de Investigación II

Octavo Semestre:

Desarrollo de Habilidades Integradoras

Area de Producción:

Quinto Semestre:

Planeación y Control de la Producción  
Ecología de la Organización "A"

Sexto Semestre:

Decisiones en Producción  
Seminario de Investigación I

Séptimo Semestre:

Diseño de Estructuras  
Seminario de Investigación II

Octavo Semestre:

Desarrollo de Habilidades Integradoras

Area de Informática:

Quinto Semestre:

Programación  
Ecología de la Organización "A"

Sexto Semestre:

Análisis y Diseño de Sistemas de Información  
Seminario de Investigación I

Séptimo Semestre:

Diseño de Estructuras  
Seminario de Investigación II

Octavo Semestre:

Desarrollo de Habilidades Integradoras

Area de Desarrollo Humano:

Quinto Semestre:

Análisis de Necesidades Ocupacionales  
Ecología de las Organizaciones "A"

Sexto Semestre:

Planeación, Integración y Desarrollo de Recursos Humanos  
Seminario de Investigación I

Séptimo Semestre:

Diseño de Estructuras  
Seminario de Investigación II

Octavo Semestre:

Desarrollo de Habilidades Integradoras

Materias Optativas para todas las Areas:

Quinto Semestre:

Economía I  
Finanzas II

Sexto Semestre:

Economía II  
Comercio Internacional  
Derecho del Trabajo

Séptimo Semestre:

Estadística  
Seminario de Administración  
Auditoría Administrativa

Octavo Semestre:

Costos  
Promoción de la Organización  
Derecho Mercantil

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Programa de Estudios correspondiente a la Generación 1975 y aplicable a -  
la siguiente.

Primer Semestre:

	<u>Clave</u>
Contabilidad I	075y12
Introducción a la Administración	264y12
Dinámica Social	156y08
Matemáticas Básicas	502y08
Comunicación y Métodos de Estudio	082y08

Segundo Semestre:

Contabilidad II	076y12
Proceso Administrativo y Areas Funcionales	627y12

<u>Segundo Semestre: (Continúa)</u>	<u>Clave</u>
Derecho I	150y08
Economía I	183y08
Matemáticas Financieras Toma de Decisiones	503y08
<u>Tercer Semestre:</u>	
Administración de la Producción	043y08
Derecho II	151y08
Derecho III	152y08
Economía II	184y08
Estadística I	187y08
<u>Cuarto Semestre:</u>	
Administración de la Distribución	042y08
Técnicas de Administración de la Producción	771y08
Derecho IV	153y08
Problemas de México	626y08
Estadística II	188y08
<u>Quinto Semestre:</u>	
Información Financiera	262y08
El Hombre y la Administración	189y08
Sociología de la Organización	757y08
Derecho V	154y08
Investigación de Operaciones	266y08
<u>Sexto Semestre:</u>	
Administración de Recursos Financieros	044y08
Manual de Organización y Procedimientos	501y08
Economía III	185y08
Informática	263y08
Técnica de Administración de Personal	770y08
<u>Séptimo Semestre:</u>	
Administración Aplicada	040y08
Administración y Dirección	041y08
Psicología de los Grupos de Trabajo	628y08
Empresas Pequeñas y Medianas	186y08
Metodología de la Investigación	504y08

Octavo Semestre:

	<u>Clave</u>
Seminario de Administración Aplicada I	748y08
Investigación de Mercados	265y08
Seminario de Ciencias Sociales	752y08
Optativa	S/clave
Desarrollo Organizacional	155y08

Noveno Semestre:

Seminario de Administración Aplicada II	749y08
Auditoría Administrativa	045y08
Seminario de Investigación	754y08
Optativa	S/clave

## UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Plan de Estudios correspondientes al año de 1976

<u>Materias Obligatorias del Area Básica:</u>	<u>Clave</u>	<u>Requisitos</u>
Estructuras Sociales y Factor de Cambio	AD350	EC201 EC202 EC207
Metodología del Estudio	FL247	
Fundamentos de Filosofía	FL248	
Introducción al Derecho	DE196	
Nociones de Derecho Constitucional y Administrativo	DE197	DE196
Teoría de Contabilidad	CN101	
Introducción a la Computación	AD180	AD101
Introducción a la Administración	AD101	
Historia del Pensamiento Administrativo	AD201	AD101
Planeación y Control	AD202	AD101
Organización	AD203	AD101
Contabilidad Básica	CN203	CN101
Introducción a la Economía	EC101	
Matemáticas I	MA101	
Matemáticas II	MA102	MA101
Problemas Sociales de México (I)	SO172	
Antropología General (I)	AN152	

(I) Elegir solamente una de estas materias

Materias Obligatorias del Area Mayor:

Administración de Recursos Humanos	RI204	
Probabilidad y Estadística I	MA233	MA102
Dirección Administrativa y Toma de Decisiones	AD204	AD202

<u>Materias Obligatorias del Area Mayor (Cont.)</u>	<u>Clave</u>	<u>Requisitos</u>
Elementos de Mercadotecnia	AD220	AD101
Finanzas I	AD240	AD101
Finanzas II	AD241	AD240
Elementos de Administración de la Producción	AD260	AD101
Técnicas Aplicables al Estudio de Procedimientos y Sistemas Microeconomía I	AD261 EC201	AD260 EC101 MA221 MA211 MA101
Macroeconomía I	6 EC202	EC101 MA221 MA211 MA101
Problemas Socio-Económicos de México I	6 EC207	EC201 EC202 EC213 EC214
Derecho Fiscal	DE325	
Derecho Mercantil	DE219	
Derecho del Trabajo I	DE315	
Sistemas de Información Administrativa	AD280	AD180
Administración Superior	6 AD490	AD260 AD202 AD241 AD220
Más 40 créditos de materias optativas del área menor		

Materias Optativas para el Area Menor  
Especificante

Probabilidad y Estadística II	MA234	MA233
Conducta Individual y Sistemas Sociales de la Empresa	AD311	RI204
Seminario de Problemas Fiscales	CN403	
Administración Presupuestaria	AD349	AD241
Control Presupuestal I	CN322	CN429
Contabilidad de Costos I	CN206	CN203
Contabilidad de Costos II	CN307	CN206
Teoría de Comunicación I	CM102	
Derecho Bancario	DE492	
Seminario sobre Relaciones Laborales	DE205	
Teoría Monetaria I	EC203	EC201 EC202
Historia del Pensamiento Económico	EC209	EC301 EC304
Teoría del Desarrollo	EC206	EC201 EC202
Comercio Internacional I	EC205	EC201 EC202
Investigación de Operaciones	IM277	MA133 MA233
Psicología Social	PS194	
Procesamiento de Datos II	AD281	AD180
Políticas y Objetivos en los Negocios	AD301	AD309

<u>Materias Optativas para el Area</u> <u>Menor Especificante .(Cont.)</u>	<u>Clave</u>	<u>Requisitos</u>
Diversificación Administrativa	AD302	AD202
Desarrollo Organizacional	AD303	AD312
Auditoría Administrativa	AD304	AD202
Administración de Empresas Pequeñas	AD305	AD204
Técnicas de Diagnóstico de Empresas	AD306	AD204
Modelo de Ciencia Administrativa Aplicada	AD307	AD281
Ejercicios de Simulación Administrativa	AD308	AD281
Escuelas de los Sistemas Sociales	AD312	AD311
Conducta del Individuo y Problemas Organizacionales Fundamentales	AD313	AD312
Técnicas Fundamentales de las Funciones de Administración y Empleo	AD314	RI204
Administración de Sueldos y Salarios	AD315	RI204
Comunicación Humana Motivación y Control	AD316	AD311
Administración de la Mercadotecnia	AD320	AD220
Conducta del Consumidor	AD321	AD220
Administración de Ventas	AD322	AD220
Investigación de Mercados	AD325	AD220
Publicidad	AD324	AD220
Administración y Estrategia de Producto	AD325	AD220
Mercadotecnia Internacional	AD326	AD320
Análisis de Sistema Financiero Mexicano	AD340	AD240
Análisis Financieros Fundamentales	AD341	AD240
Mercados de Dinero y Capital	AD342	AD241
La Banca de Inversión	AD343	AD241
Administración de la Inversión de la Empresa	AD355	AD241
Administración de Créditos y Cobranzas	AD345	AD240
Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares	AD346	AD241 AD340
Administración de Instituciones Financieras	AD347	AD241 AD340
Seguridad Social	RI308	RI204
Finanzas Públicas	EC204	EC203
Administración de Sistemas de Información Administrativa	AD380	AD280
Control de Empresas no Lucrativas y Señalamiento de Areas de Control de las mismas	AD381	AD202
Sistemas de Control Administrativo	AD382	AD202
Administración y Control de Inventarios	AD838	AD260 MA233
Seminario de Prácticas más comunes en el medio	AD402	AD261
Reporte sobre Problemas Fundamentales en nuestro medio	AD410	AD210



<u>Materias Optativas para el Area Menor Especificante. (Cont.)</u>	<u>Clave</u>	<u>Requisitos</u>
Seminario de Toma de Decisiones en el Campo de las Relaciones Humanas	AD411	AD313
Seminario de la Toma de Decisiones en Mercadotecnia	AD420	AD320
Seminario sobre la Administración de Mercadotecnia en México	AD422	AD320
Seminario sobre usos Avanzados de la Computadora en el Control	AD480	AD281
Reporte sobre la Estructura de los Sistemas de Información Administrativa en nuestro medio	AD481	AD280
Seminario sobre Toma de Decisiones en el Area de Control	AD482	AD204
Seminario Sobre Toma de Decisiones Financieras	AD440	AD344
Administración por Objetivos	AD309	AD202
Psicología Industrial	PS102	AD020
Administración de la Distribución	AD327	AD220
Cálculos Mercantiles y Financieros	AD239	MA101
Administración de Costos	AD350	CN203
Estructura y Financiamiento de las Empresas del Sector Público Mexicano (Seminario)	EC405	EC204 EC311
Contabilidad del Sector Público Mexicano	EC311	EC202 CN203
Contabilidad Gubernamental	CN324	CN405
Evaluación de Proyectos de Inversión	EC303	EC301 EC315 MA341

#### SUBSISTEMAS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

##### Nombre del Curso:

##### Subsistema I.-(Sector Industrial y Comercial)

Teoría Monetaria	EC203	EC201 EC202
Administración Presupuestaria	AD349	AD241
Seminario sobre Toma de Decisiones Financieras	AD440	AD241
Seminario sobre Problemas Fiscales	CN403	
Administración de Costos	AD350	CN203
Administración Crédito y Cobranzas	AD345	AD240
Administración y Control de Inventarios	AD383	AD260 MA233

Subsistema 2. - (Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares)      Clave      Requisitos

Teoría Monetaria	EC203	EC201	EC202
Administración Presupuestaria	AD349	AD241	
Seminario sobre toma de decisiones Financieras	AD440	AD241	
Seminario de Problemas Fiscales	CN403		
Análisis del Sistema Financiero Mexicano	AD340	AD240	
Administración de Instituciones Financieras	AD347	AD241	AD340
Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares	AD346	AD340	AD241

Subsistema 3. - (Finanzas Públicas)

Teoría Monetaria	EC203	EC201	EC202
Análisis del Sistema Financiero Mexicano	AD340	AD240	
Finanzas Públicas I	EC204	EC203	
Seminario de Problemas Fiscales	CN403		
Estructura y Financiamiento de las Empresas del Sector Público Mexicano	EC405	EC204	EC311
Teorías del Presupuesto Público, 6	EC404	EC204	EC311
Administración Presupuestaria	AD349	AD241	
Contabilidad del Sector Público Mexicano 6	EC311	EC202	CN203
Contabilidad Gubernamental	CN324	CN405	

Materias Optativas para complementar los Subsistemas 1, 2 y 3 según el número de créditos que se indican en cada uno de ellos. Al elegir estas materias se deberá tomar en cuenta que no estén contenidas como Obligatorias en los propios Subsistemas.

Derecho Bancario	DE492		
Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal	SO369		
Administración de Instituciones Financieras	AD347	AD340	
Comercio Internacional	EC205	EC201	EC202
Organismos Mercados y Finanzas Internacionales	EC309	EC204	EC205
Sistemas Fiscales Comparados	EC313	EC204	
Mercado de Valores	AD342	AD241	
Análisis del Sistema Financiero Mexicano	AD340	AD240	
Estructura y Financiamiento de las Empresas de Sector Público Mexicano	EC405	EC204	EC311
Teoría del Presupuesto Público	EC404	EC204	EC311
Seminario sobre toma de Decisiones Financieras	AD440	AD241	

	<u>Clave</u>	<u>Requisitos</u>
Administración de Costos	AD350	CN203
Administración Crédito y Cobranza	AD305	AD240
Administración y Control de Inventarios	AD383	AD260
Probabilidad y Estadística II	MA234	MA233
Investigación de Operaciones	IM277	MA233 MA133
Auditoría Administrativa	AD304	AD202
Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares	AD346	AD241 AD340
Finanzas Públicas I	EC204	EC203
Contabilidad del Sector Público Mexicano	EC311	EC202 CN203
Contabilidad Gubernamental	CN324	CN405
Evaluación de Proyectos de Inversión	EC303	EC301 EC315 MA341

Subsistema 4. -(Especialidad en Mercadotecnia)

Administración de la Mercadotecnia	AD320	AD220
Conducta del Consumidor	AD321	AD220
Administración de Ventas	AD322	AD220
Investigación de Mercados	AD323	AD220
Publicidad	AD324	AD220
Administración y Estrategia de Producto	AD325	AD220
Seminario de la Toma de Decisiones en Mercadotecnia	AD420	AD320

Materias Optativas: (Elegir únicamente 3 para completar 24 créditos)

Probabilidad y Estadística II	MA234	MA233
Mercadotecnia Internacional	AD326	AD320
Administración de Crédito	AD345	AD240
Administración de la Distribución	AD327	AD220
Comercio Internacional I	EC205	EC201 EC202
Investigación de Operaciones	IM277	MA133 MA233
Psicología Social	PS194	
Teoría de la Comunicación I	CM102	

Subsistema 5. - (Administración Financiera)

Introducción a la Administración	AD101	
Teoría de la Contabilidad	CN101	
Planeación y Control	AD202	AD101
Cálculos Mercantiles y Financieros	AD239	MA101
Finanzas I	AD240	AD101
Finanzas II	AD241	AD240

	<u>Clave</u>	<u>Requisitos</u>
<u>Materias Optativas:(Para completar 36 créditos Optativos)</u>		
Derecho Mercantil	DE219	
Derecho Bancario	DE492	
Derecho Fiscal	DE325	
Seminario de Problemas Fiscales	CN403	
Microeconomía I	EC201	EC101 MA221 MA211 MA101
Finanzas Públicas I	EC2041	EC203
Macroeconomía I	EC202	EC101 MA221 MA211 MA101
Teoría Monetaria I	EC203	EC201 EC202
Seminario Sobre Toma de Decisiones Financieras	AD440	AD344
Administración de Costos	AD350	CN203
Contabilidad Básica	CN203	CN101
Matemáticas I	MA101	
Administración de Empresas Pequeñas	AD305	AD204
Administración de Crédito y Cobranzas	AD345	AD240
Administración y Control de Inventarios	AD383	AD260 MA233
Análisis del Sistema Financiero Mexicano	AD340	AD240
Administración de Instituciones Financieras	AD347	AD241 AD340
Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares	AD346	AD241 AD340
Mercados de Dinero y Capital	AD342	AD241
<u>Subsistema 6. - (Administración de la Mercadotecnia).</u>		
Introducción a la Administración	AD101	
Planeación y Control	AD202	AD101
Elementos de Mercadotecnia	AD220	AD101
Administración de la Mercadotecnia	AD320	AD220
Investigación de Mercados	AD323	AD220
Seminario de la Toma de Decisiones en Mercadotecnia	AD420	AD320
<u>Materias Optativas: (Para completar los 32 créditos optativos)</u>		
Conducta del Consumidor	AD321	AD220
Administración de Ventas	AD322	AD220
Publicidad	AD324	AD220
Administración y Estrategia de Producto	AD325	AD220

	<u>Clave</u>	<u>Requisitos</u>
Mercadotecnia Internacional	AD326	AD320
Administración de Crédito y Cobranzas	AD345	AD240
Organización	AD203	AD101
Dirección Administrativa y Toma de Decisiones	AD204	AD202
Elementos de Administración de la Producción	AD260	AD101
Derecho Mercantil	DE219	
Comercio Internacional I	EC205	EC201 EC202
Investigación de Operaciones	IM277	MA133 MA233
Probabilidad y Estadística II	MA234	MA233
Teoría de la Comunicación I	CM102	
Psicología Social	PS1974	
<u>Subsistema 7.- (Administración General)</u>		
Introducción a la Administración	AD101	
Planeación y Control	AD202	AD101
Organización	AD203	AD101
Dirección Administrativa y Toma de Decisiones	AD204	AD202
Elementos de Mercadotecnia	AD220	AD101
Finanzas I	AD240	AD101
Elementos de Administración de la Producción	AD260	AD101
<u>Materias Optativas: (Para completar los 24 créditos optativos)</u>		
Cálculos Mercantiles y Financieros	AD239	MA101
Administración Superior	AD490	AD260 AD202 AD241 AD220
Historia del Pensamiento Administrativo	AD201	AD101
Desarrollo Organizacional	AD303	AD312
Auditoría Administrativa	AD304	AD202
Administración de Empresas Pequeñas	AD305	AD204
Comunicación Humana Motivación y Control	AD316	AD311
Finanzas II	AD241	AD240
Administración por Objetivos	AD309	AD202
Administración de la Mercadotecnia	AD320	AD220
Técnicas aplicables al Estudio de Procedimientos y Sistemas	AD261	AD260
Problemas Socio Económicos de México I	EC207	EC201 EC202 EC213 EC214

	<u>Clave</u>	<u>Requisitos</u>
Administración de Recursos Humanos	RI204	
Probabilidad y Estadística I	MA233	MA102
Investigación de Operaciones	IM277	MA133 MA233

NOTA: El Departamento de Administración recomienda los Subsistemas - del 1 al 4 como especificantes para los alumnos que cursan la Licenciatura en Administración de Empresas y los restantes para aquellas Licenciaturas en las que esté autorizada como Area Menor Administración de Empresas.

Del Departamento de Estudios Generales:

Estructura y Dinámica Social

Del Departamento de Matemáticas:

Matemáticas I  
 Matemáticas II  
 Matemáticas Financieras  
 Estadística I  
 Estadística II  
 Investigación de Operaciones I  
 Investigación de Operaciones II  
 Introducción a la Computación  
 Introducción al Análisis de Sistemas

Cursos Optativos 24 Créditos (4 Materias)

Del Departamento de Administración:

Comportamiento en la Organización  
 Desarrollo Organizacional  
 Administración de Sueldos y Salarios  
 Planeación de Recursos Humanos  
 Investigación de Mercados  
 Planeamiento de la Mercadotecnia  
 Mercadotecnia de Productos Agropecuarios  
 Mercadotecnia Internacional  
 Administración de Producción II  
 Control Presupuestal y Planeación de Utilidades  
 Administración de Organismos Gubernamentales II  
 Administración de Instituciones de Crédito  
 Mercado de Dinero y Capitales

INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO

Requisitos particulares para la obtención del Título de Licenciado en Administración.

Cursar y Aprobar Materias:

Del Departamento de Administración:

Administración Avanzada  
Seminario de Administración General  
Seminario de Promoción de Empresas  
Administración de Organismos Gubernamentales I  
Sociología del Trabajo y de la Empresa  
Psicología Industrial  
Administración de Recursos Humanos  
Administración de la Mercadotecnia I  
Administración de la Mercadotecnia II  
Administración de la Producción I  
Administración Financiera I  
Administración Financiera II

Del Departamento de Contabilidad:

Contabilidad I  
Administración de Costos  
Contabilidad Administrativa I  
Contabilidad Administrativa II

Del Departamento de Derecho:

Instituciones Jurídicas Mexicanas I  
Instituciones Jurídicas Mexicanas II  
Aspectos Jurídicos de la Empresa I  
Aspectos Jurídicos de la Empresa II  
Regimen Laboral Mexicano  
Regimen Fiscal Mexicano

Del Departamento de Economía:

Economía de la Empresa  
Economía de México

UNIVERSIDAD LA SALLE

Programa de Estudios Plan 1970

<u>Primer Semestre:</u>	<u>Clave</u>	<u>In compatibilidad</u>
Proceso Administrativo	A1	
Contabilidad Básica I	C1	
Matemáticas Básicas I	M1	
Introducción y Civil	D1	
Sociología Administrativa	H1	
<u>Segundo Semestre:</u>		
Contabilidad Básica II	C2	C1
Informática	A2	A1, C2
Matemáticas Básicas II	M2	
Constitucional y Administrativo	D2	D1
Psicología Administrativa	H2	H1, A1
<u>Tercer Semestre:</u>		
Planeación y Organización	A3	A1, A2
Costos I y II	C5/6	C1, C2
Métodos Estadísticos	M3	M2
Derecho de Trabajo	D4	D1
Economía I	E1	M1, M2
<u>Cuarto Semestre:</u>		
Recursos Humanos I	A5	D4, H1, H2
Mercadotecnia I	A8	
Métodos Probabilísticos	M4	M3
Derecho Mercantil	D3	D1
Economía II	E2	E1, M2
<u>Quinto Semestre:</u>		
Recursos Humanos II	A6	A5
Mercadotecnia II	A9	A8
Finanzas I	A13	C1, M2, C2, C5/6
Derecho Fiscal I	D5	C1, D1
Programación de Computadoras	A1, U1	C1, A2
<u>Sexto Semestre:</u>		
Comercio Internacional	A10	A8, E1
Finanzas II	A14	A13, C5/6, D3
Investigación de Operaciones	M5	M2, M4
Problemas de México	H3	E1
Derecho Fiscal II	D6, U1	



Séptimo Semestre:

	<u>Clave</u>	<u>Incompatibilidad</u>
Comunicaciones	A4	
Producción I	A11	M2
Finanzas III	A15	A14, E1, M2
Ciencias Políticas	H4	
Análisis de Sistemas	A3, U1	A1, UL

Octavo Semestre:

Producción II	A12	A11, M5
Relaciones Públicas	A7	H1
Seminario de Promoción Empresarial	A4, UL	A6, A7, A9, A15
Prob. Prot. Métodos y Técnicas	A2, UL H5	A6, A7, A9, A15, M5

Noveno Semestre:

Auditoría Administrativa	A16	Requiere Todas
Seminario de Administración	A17	Requiere Todas
Seminario de Investigación Administrativa	A18	Requiere Todas
Seminario de Ética	H1 UL	Requiere Todas

## UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Programa de Estudios correspondiente al año de 1976Primer Semestre:

Proceso Administrativo	0101	
Contabilidad Básica	0201	
Introducción y Derecho Civil	0401	
Sociología Administrativa	0501	
Matemáticas Básicas	0301	

Segundo Semestre:

Informática	0102	0101, 0201
Contabilidad Media	0202	0201
Derecho Constitucional y Administra- tivo	0402	0401
Psicología Administrativa	0502	0101, 0501
Matemáticas Financieras	0302	

<u>Tercer Semestre:</u>	<u>Clave</u>	<u>Incompatibilidad</u>
Planeación y Organización	0103	0101
Economía I	0601	0301, 0302
Derecho Mercantil	0402	0401
Control de Costos	0216	0202
Métodos Estadísticos	0303	0302
 <u>Cuarto Semestre:</u>		
Administración de Recursos Humanos I	0701	0401, 0501, 0502
Mercadotecnia I	0104	
Economía II	0602	0601
Derecho del Trabajo	0404	0401
Métodos Probabilísticos	0304	0303
 <u>Quinto Semestre:</u>		
Administración de Recursos Humanos II	0702	0701
Mercadotecnia II	0105	0104
Relaciones Públicas	0503	0501, 0502
Derecho Fiscal	0405	0201, 0401
Finanzas I	0213	0201, 0202, 0216, 0303
 <u>Sexto Semestre:</u>		
Comercio Internacional	0106	0104, 0601
Producción I	0306	0302
Finanzas II	0214	0213, 0403
Investigación de Operaciones	0305	0302, 0304
 <u>Séptimo Semestre:</u>		
Producción II	0307	0305, 0306
Finanzas III	0215	0214, 0302, 0601
Comunicaciones	0901	
Problemas de México	0603	0601
Optativa		
 <u>Octavo Semestre:</u>		
Auditoría Administrativa	0107	Todas excepto 0108, 0109 y Optativa
Seminario de Administración	0108	Todas excepto 0107, 0109 y Optativa

<u>Octavo Semestre: (Cont.)</u>	<u>Clave</u>	<u>Incompatibilidad</u>
Seminario de Investigación Administrativa	0109	Todas excepto 0107, 0109, y optativa
Optativa		

UNIVERSIDAD ANAHUAC

Materias que se imparten para la Carrera de Administración

<u>Primer Semestre:</u>	<u>Clave</u>
Proceso Administrativo	011Y2
Contabilidad Básica I	102Y12
Introducción al Estudio del Derecho y Derecho Civil	131Y08
Sociología Administrativa	077Y08
Matemáticas Básicas I	489Y12
Técnicas de la Investigación	111A12

Segundo Semestre:

Informática	012Y12
Contabilidad Básica II	103Y12
Derecho Constitucional y Administrativo	132Y08
Psicología Administrativa	078Y08
Matemáticas Básicas II	490Y12

Tercer Semestre:

Planeación y Organización	013Y12
Macroeconomía	170Y08
Derecho Mercantil	133Y08
Métodos Estadísticos	491Y12
Costos I y II	108Y12

Cuarto Semestre:

Economía de la Empresa	171Y08
Derecho del Trabajo	134Y08
Métodos Probabilísticos	492Y12
Recursos Humanos I	015Y12
Mercadotecnia I	018Y12

Quinto Semestre:

	<u>Clave</u>
Derecho Fiscal	135Y08
Investigación de Operaciones	493Y12
Finanzas I	023Y12
Recursos Humanos II	016Y12
Mercadotecnia II	019Y12

Sexto Semestre:

Finanzas II	024Y12
Relaciones Públicas	017Y12
Comercio Internacional	020Y12
Producción I	021Y12

Séptimo Semestre:

Finanzas III	025Y12
Comunicaciones	014Y12
Problemas de México	079Y08
Producción II	022Y12

Octavo Semestre:

Seminario de Investigación	028Y20 o 016Y12
Ética Profesional	411A06
Seminario de Administración	027Y12
Auditoría Administrativa	026Y12

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO

Programa de Estudios del año lectivo 1975-1976

Primer Semestre:

Teoría de la Administración I
Metodología de la Investigación
Derecho de los Negocios I
Introducción a la Economía
Matemáticas I
Sociología Industrial

Segundo Semestre:

Teoría de la Administración II
Campo de los Negocios
Introducción a la Contabilidad I

Derecho de los Negocios II  
Teoría Económica I  
Matemáticas II  
Psicología Industrial

Tercer Semestre:

Introducción a la Contabilidad II  
Derecho Público  
Teoría Económica II  
Producción  
Matemáticas III  
Optativa Cultural I  
Lab. de Programación de Computadoras I

Cuarto Semestre:

Administración de Recursos Humanos  
Mercadotecnia  
Contabilidad de Costos  
Derecho de Trabajo  
Teoría Económica III  
Probabilidad  
Lab. de Programación de Computadoras II

Quinto Semestre:

Relaciones Industriales  
Análisis e Investigación de Mercados  
Contabilidad Administrativa  
Derecho Bancario y de Seguros  
Seminario de Derecho del Trabajo y Seguridad Social  
Estadística Aplicada a los Negocios  
Lab. de Programación de Computadoras III

Sexto Semestre:

Análisis Cuantitativo de Decisiones I  
Comportamiento en la Organización  
Publicidad  
Administración Financiera I  
Administración de Pequeñas Empresas  
Laboratorio de Relaciones Industriales  
Legislación Impositiva Mexicana

Séptimo Semestre:

Análisis Cuantitativo de Decisiones II  
Administración Financiera II  
Temas Selectos en Administración  
Laboratorio de Mercadotecnia  
Historia y Sistemas Económicos  
Optativa en Mercadotecnia I  
Optativa en Administración de Personal I

Octavo Semestre:

Seminario de Administración Financiera  
Seminario de Administración Superior y Ética Empresarial  
Laboratorio de Finanzas  
Sistemas de Información Gerencial  
Optativa Cultural II  
Optativa en Mercadotecnia II  
Optativa en Administración de Personal II

UNIVERSIDAD LATINA

Plan de Estudios de Licenciado en Administración

El plan de estudios de la Universidad Latina es el mismo que desarrolla la Universidad Nacional Autónoma de México, de acuerdo con el sistema de créditos semestrales recientemente establecido, por lo que el análisis correspondiente a este programa es el mismo que el hecho para la U.N.A.M. en 1975.

Primer Semestre:

Administración I (Proceso Administrativo)  
Contabilidad I (Contabilidad Básica I)  
Derecho I (Introducción y Civil)  
Humanística I (Sociología de la Administración)  
Matemáticas I (Matemáticas Básicas I)

Segundo Semestre:

Administración II (Informática)  
Contabilidad II (Contabilidad Básica II)

Derecho II (Constitucional y Administrativo)  
Humanística II (Psicología Administrativa)  
Matemáticas II (Matemáticas Básicas II)

Tercer Semestre:

Administración III (Planeación y Organización)  
Derecho IV (Derecho del Trabajo)  
Matemáticas III (Métodos Estadísticos)  
Contabilidad 5/6 (Costos)  
Economía I

Cuarto Semestre:

Administración V (Administración de Recursos Humanos)  
Administración VIII (Mercadotecnia I)  
Economía II  
Derecho III (Derecho Mercantil)  
Matemáticas IV (Métodos Probabilísticos)

Quinto Semestre:

Administración VI (Administración de Recursos Humanos II)  
Administración IX (Mercadotecnia II)  
Administración VII (Relaciones Públicas)  
Derecho V (Derecho Fiscal)  
Administración XIII (Finanzas I)

Sexto Semestre:

Administración X (Comercio Internacional)  
Administración XI (Producción I)  
Administración XIV (Finanzas II)  
Matemáticas V (Investigación de Operaciones)

Séptimo Semestre:

Administración XII (Producción II)  
Administración XV (Finanzas III)  
Administración IV (Comunicaciones)  
Humanística III (Problemas de México)  
Humanística IV (Optativa Fuera de la Facultad)

Octavo Semestre:

Administración XVI (Auditoría Administrativa)

Administración XVII (Seminario de Investigación)  
Administración XVIII (Seminario de Investigación Administrativa)  
Humanística V (Optativa Fuera de la Facultad)

## UNIVERSIDAD METROPOLITANA

### Tronco de la Carrera de Administración

La producción, su evolución y características  
Fundamentales

Relaciones Sociales de Producción

La Regulación del Sistema Económico

La Empresa y su Medio

Administración de la Producción y la Comercialización

Administración de las Finanzas y de las Fuerzas de Trabajo

### AREAS DE CONCENTRACION

Administración Pública

Derecho Administrativo  
Políticas Fundamentales  
del Estado

Fijación de normas y ejecución de Políticas Estatales

Reforma Administrativa en México

Administración Privada

Funcionalidad  
de las

Organizaciones

### AREAS COMPLEMENTARIAS

Ciencia Política  
Antropología  
Sociología  
Derecho



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL Y ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL.

Programa correspondiente a 1976-1977

Debido a que el Instituto Politécnico Nacional tiene como afiliada a la Escuela Bancaria y Comercial, el programa de Estudios es el mismo - para ambas escuelas, por lo que el análisis que presentamos corresponde a las dos Escuelas.

Primer Semestre:

Ciencia y Arte de la Administración  
Contabilidad Básica I  
Cálculo Mercantil I  
Derecho I  
Introducción al Medio Económico  
Técnica de Estudio e Investigación

Segundo Semestre:

Administración de Personal y Relaciones Humanas  
Contabilidad Básica II  
Cálculo Mercantil II  
Matemáticas Modernas I  
Derecho II  
Micro-Economía I

Tercer Semestre:

Administración de Empresas Comerciales e Industriales I  
Organización Contable I  
Matemáticas Modernas II  
Matemáticas de la Administración I  
Derecho III  
Micro-Economía II

Cuarto Semestre:

Administración de Empresas Industriales y Comerciales II  
Organización Contable II  
Sistemas Mecánicos de Registro

Matemáticas de la Administración II  
Derecho IV  
Macro-Economía  
Problemas Económicos de México

Quinto Semestre:

Administración Financiera  
Mercadotecnia I  
Contabilidad de Costos I  
Procesamiento de Datos  
Método Estadístico I  
Derecho V

Sexto Semestre:

Administración de Empresas de Servicios Públicos  
Mercadotecnia II  
Contabilidad Superior I  
Contabilidad de Costos II  
Método Estadístico II  
Legislación Fiscal I  
Derecho VI

Séptimo Semestre:

Administración Gubernamental  
Seminario de Administración I  
Contabilidad Superior II  
Contabilidad de Costos III  
Investigación de Operación I  
Legislación Fiscal II  
Administración Financiera I

Octavo Semestre:

Seminario de Administración II  
Administración Financiera II  
Relaciones Públicas  
Análisis de Estados Financieros  
Investigación de Operación II  
Estudio Contable de Impuesto  
Seminario de Economía  
Filosofía y Ética de la Empresa

## ANALISIS

Un programa de estudios como ya lo hemos dicho, debe formularse conforme a las necesidades reales del mercado en que habrá de desenvolverse y siendo el Licenciado en Administración un Profesional que abarca todas las áreas de una Empresa este programa debe contener materias de distintos grupos como son:

1. Area de Contabilidad
2. Area de Derecho
3. Area de Economía
4. Area de Matemáticas
5. Area de Administración en General
6. Area de Producción
7. Area de Finanzas
8. Area de Comercialización
9. Area de Recursos Humanos
10. Area de Promoción y Desarrollo
11. Area de Informática
12. Area de Investigación
13. Materias Complementarias
14. Materias Optativas

Este Análisis lo hemos hecho con la experiencia recibida al haber estudiado la carrera y pensando cuales son los conocimientos que se requieren para salir con la preparación adecuada.

Hemos tomado nombres de los distintos programas que presentamos para dar una idea mejor de lo que queremos explicar.

### 1. AREA DE CONTABILIDAD.

Es de gran ayuda para el Licenciado en Administración ya que para que éste pueda tener una óptima comunicación y mantener un mejor control de la empresa debe conocer las técnicas para contabilizar los inventarios, aumentos y disminuciones de capital, inmuebles, propiedades de la organi-

zación, créditos y cobranzas, las actividades financieras, gastos de la -- empresa y en sí todas las operaciones hechas por la Organización.

El área contable básicamente puede ser impartida en dos materias: Contabilidad I, formada por los principios de Contabilidad, los conceptos - principales y el mecanismo de los Estados Financieros más utilizados y co- nocidos como lo son: el Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, - Estado Comparativo, Libro Diario, Libro Mayor, etc., y Contabilidad II, - que estudiaría situaciones financieras de un grado de dificultad mayor como lo son el Control de Inventarios y también tratará de crear situaciones finan- cieras ficticias para que el estudiante pueda practicar la teoría aprendida - en la primera materia.

El área de Contabilidad tiene otra faceta que son los Costos, parte - importante de una empresa ya que por medio de ésta, se establecerán pre- supuestos para el desarrollo de los planes efectuados por la empresa. Cos- tos también contribuirá para el conocimiento de la situación real de la em- presa. Costos puede impartirse en una sola materia en donde se estudiarán los conceptos utilizados y se llevarán a la práctica mediante ejemplos.

## 2. AREA DE DERECHO

Esta área es de vital importancia para la buena preparación del Li- cenciado en Administración ya que contiene todas las Leyes, Reglamentos, Estatutos y Normas Legales en las que el Licenciado en Administración se basa para el desarrollo de sus funciones, éstas pueden dividirse en civiles, constitucionales, administrativas, mercantiles, de trabajo y fiscales, des- cribiendo cada una de éstas veremos que es necesaria la impartición de una

materia por cada especialidad excepto constitucional y administrativo que por ser pocos los conceptos pueden impartirse en una sola materia las dos.

El Derecho Civil contiene las normas que regulan a las personas, - los bienes, las sucesiones, las obligaciones, contratos y créditos que son actividades que se presentan a diario en una empresa o en cualquier organización.

El Derecho Administrativo y Constitucional, en los que el Administrativo es el que regula los Organismos Públicos tales como las Secretarías, las Empresas Descentralizadas y de Participación Estatal así como toda la Administración Pública; y el Derecho Constitucional es el que establece los derechos de todos los Mexicanos.

El Derecho Mercantil estudia la Ley de Títulos de Crédito, Sociedades Mercantiles y Seguros. Es importante esta materia ya que la documentación utilizada en cualquier organización debe ser manejada con sumo cuidado, debe conocerse el mecanismo legal del tipo de empresa de que se trate y los reglamentos de los seguros propios de la misma.

El Derecho del Trabajo es uno de los más importantes porque el -- personal de cualquier organización es la parte más importante de ésta y -- sin el conocimiento de las leyes que regulan su comportamiento, que especifican los derechos de los empleados respecto a sueldos y salarios, aguinaldo, gratificaciones, accidentes de trabajo, vacaciones, despidos, liquidaciones, etc., serían fatales las relaciones humanas tanto internas como externas del personal.

El Derecho Fiscal, por último, nos ayudará a mantener una buena -

imagen de la empresa con el Estado ya que ésta, al tener conocimiento de sus obligaciones fiscales, ya sea de las operaciones de la propia empresa como la de sus empleados podrá cumplir con ellas puntualmente.

### 3. AREA DE ECONOMIA

El área de Economía es de las materias que siempre han sido un poco discutidas por la importancia que pueden tener dentro de la carrera, pero examinando los distintos puntos de la Economía vemos unos tan importantes como las leyes de la oferta y la demanda, punto de equilibrio, relaciones sociales, productividad, ley de máximos y mínimos, costos, etc., - deben ser del conocimiento del Licenciado en Administración que ayudan a planear, coordinar y controlar las actividades propias de la empresa.

Para el área de Economía bastan tres materias para su aprendizaje: una que sería como la introducción a la enseñanza de todos los conceptos - que son utilizados, y en algunos que son un poco complicados para entender se deberá ponerse mucha atención a su aprendizaje. Economía I, o sea la segunda materia podrá atenderse de la aplicación de los primeros conceptos y de la enseñanza de las gráficas de la oferta y la demanda, punto de equilibrio, etc., y Economía II, por último, estudiaría las relaciones sociales, - así como los distintos pensamientos de los estudiosos de la materia como - Adam Smith, David Ricardo, Carlos Marx y otros.

### 4. AREA DE MATEMATICAS

Las matemáticas, por ser la ciencia de los números y siendo éstos - una de las bases principales de la Administración, encontramos materias - como Matemáticas Básicas I que nos introducen al conocimiento de la Teoría

de Conjuntos y sus aplicaciones; Matemáticas Básicas II o Toma de Decisiones sería otra de las materias a estudiar conociendo así las matrices y su ayuda para que las decisiones tomadas puedan tener un grado de efectividad mayor. También se estudiarán en esta materia las formas comparativas de actuación, las distintas formas de diagnosticar, de elegir. Como complemento de éstas tenemos Métodos Estadísticos y Métodos Probabilísticos. La primera por ser tan amplia e importante puede distinguirse en dos materias ya sea que en la primera se preocupará por la enseñanza de las técnicas y la segunda por su aplicación, o que se dividiesen y se impartieran las técnicas en dos partes dándose primeramente las más fáciles de comprender y después las más complejas. Y la segunda, Métodos Probabilísticos, como complemento de Estadística y de Toma de Decisiones, al utilizar las estadísticas se pueden sacar probabilidades y tomar así mejores decisiones. Una sola materia será suficiente para su aprendizaje.

##### 5. AREA DE ADMINISTRACION EN GENERAL

Hay varias materias en esta área a estudiar empezando por Proceso Administrativo con los temas de historia de la Administración, la evolución de su estudio y los principales conceptos de administración tales como el mismo proceso y sus funciones. Administración Pública con la enseñanza del funcionamiento de las empresas del Gobierno que merecen atención especial por tener una organización diferente a la de las empresas privadas. Estas también serán estudiadas por una materia que se podría llamar Administración de Empresas Comerciales e Industriales. Cabe mencionar que estas materias no explican el mecanismo de las mismas, puesto que ningun-

na funciona de igual forma: pero si dar las bases para que cualquier problema que se presente pueda resolverse de una manera adecuada.

Hay otra materia que requiere atención: Administración de Pequeñas Empresas y que por ser éstas chicas, no significa que tengan menor importancia en nuestra sociedad.

Administración y Dirección será otra de las materias a estudiar -- pues debemos dar especial interés a la Dirección que será la base del buen funcionamiento de cualquier organismo.

Administración Superior complemento de Proceso Administrativo - explicando las partes más complejas de la Administración.

Hay una materia llamada Auditoría Administrativa, que en opinión general, puede ser una de las más importantes ya que no sólo se trata de dirigir una empresa o establecer sistemas, sino el control que se pueda tener sobre ellos debe ser hecho con esmero, el saber si algo falla o no concuerda con lo planeado, o si teniendo un problema y no se sabe el motivo que lo ocasiona. Es por eso que se tiene que hacer un análisis de los sistemas, reglamentos, políticas y en si, todo el mecanismo Administrativo -- implantado en una empresa para poder resolver cualquier problema.

Temas Selectos de Administración llenaría las lagunas que existirían en la enseñanza de administración impartiendo los temas ya sea que -- faltaran de explicar o que se quisieran ampliar.

Los tres seminarios que hay en este programa son como su nombre lo indica, materias en donde los conocimientos adquiridos se practican. -- Estos seminarios son: Seminario de Administración , en el que se practi--



can las técnicas como camino crítico, Therblig y otras, se estudiarán los reglamentos que regulan la conducta del Licenciado en Administración. Se minario de Administración Aplicada, practicando las funciones de adminis tración, los sistemas de control y de dirección; y, por último, Seminario de Promoción de Empresas pues no sólo es importante trabajar en una em presa ya establecida, sino estudiar las posibilidades de la implantación de una nueva empresa.

#### 6. AREA DE PRODUCCION

Esta es una de las áreas específicas de la Administración, dos ma terias: una enfocada a la explicación de que es la producción y como funcio na y otra en la que se aplicarán estos conocimientos a casos concretos.

#### 7. AREA DE FINANZAS

Esta área se ve complementada con el área de contabilidad pues -- por medio de los registros de las operaciones hechas por la empresa se - puede saber que otras operaciones son necesario realizar, si es posible re cibir préstamos , aumentar o disminuir el capital o realizar inversiones - y si estas reportarán los beneficios que se esperan. En el área de finanzas son necesarias tres materias dos que se dedicaran a la explicación de los - conceptos en general, y la tercera, que se dedicará a las inversiones de - la empresa.

#### 8. AREA DE COMERCIALIZACION

La comercialización es básica para el buen desarrollo de una em-- presa pues estudia la forma en que se planea la elaboración del producto o servicio que se quiere hacer hasta que llega al público, pasando por su ma

nufactura, la elección de la marca, el envase, la etiqueta, empaque y precio, la forma de hacerlo llegar al público y la publicidad y propaganda que se vayan a utilizar, todo esto tiene que ser estudiado de una forma completa, una en las que se estudiarán todas las formas de elegir estas partes -- del producto o servicio, otra en las que se aplicarán a casos prácticos y - una que se especializará a la Investigación de Mercados o sea la forma de recopilar e interpretar los datos obtenidos para la elección del producto o servicio y los puntos mencionados anteriormente.

#### 9. AREA DE RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos tiene una serie de facetas que organizan y controlan al personal de cualquier organización, primeramente deberá estudiar el tipo de organización de que se trate para así conocer sus necesidades, - buscar las formas de reclutamiento de personal para los puestos vacantes, el saber seleccionarlos, sustentarles entrevistas, exámenes psicológicos, técnicos y médicos y el estudio socioeconómico, el contratarlos es otro problema así como la inducción o sea el familiarizarlos con la organización y - no sólo es todo esto, sino el saber llevar un control del personal de la empresa, teniendo un inventario de personal, análisis de puestos, control de asistencias, vacaciones, promociones, transferencias, vencimiento de contratos, determinación de salarios, calificación de méritos y en fin, todas - las funciones existentes de Recursos Humanos. Otro punto es el de formular las políticas objetivos y funciones de la empresa, elaborar manuales - tanto de bienvenida como de procedimientos, políticas, historia, objetivos u organización para el mejor desempeño de las labores. Todas estas acti

dades pueden ser explicadas en materias como Recursos Humanos I para las generalidades, Análisis de las Necesidades Ocupacionales para los conflictos de nuestra sociedad, Técnicas de Recursos Humanos que explique las funciones, un Seminario de Recursos Humanos para la práctica de estas técnicas y, por último, Manual de Organización para la elaboración de los Manuales.

#### 10. AREA DE PROMOCION Y DESARROLLO

Promoción y Desarrollo queda comprendida por el contenido de sus materias en el área de Economía.

#### 11. AREA DE INFORMATICA

La importancia de la informática se ha ido elevando en el transcurso del tiempo con la invención de las computadoras o cualquier máquina de registro de información, por eso la importancia de su impartición. Informática I estudiaría su evolución y las generalidades de la misma. Informática II los distintos tipos de registradoras y un laboratorio de Programación de Computadoras para saber manejar estas máquinas sería aceptable para el conocimiento de esta área.

#### 12. AREA DE INVESTIGACION

Hay tres materias importantes dentro de esta área, una Metodología del Estudio para enseñarnos la forma de estudiar, tener técnicas para hacerlo y saber adaptarlas a nuestra forma de ser.

Seminario de Investigación Administrativa I para aprender a elaborar una tesis, conocer las fuentes de información, los pasos para una investigación, las reglas de redacción y la presentación del trabajo.

Seminario de Investigación Administrativa II que sería la elaboración del seminario con el que se presenta el Examen Profesional.

### 13. MATERIAS COMPLEMENTARIAS

Hay muchas materias que no están comprendidas dentro de las - - áreas explicadas anteriormente pero que tienen gran importancia en el desarrollo del profesionista en administración. Estas materias son complemento de todas las demás, por eso las hemos denominado complementarias. Estas materias son: Sociología, puesto que es importante saber como ha ido evolucionando nuestra sociedad y el por qué de los cambios, Psicología; no sólo es importante conocer las motivaciones de las personas como grupos, sino también individualmente. Comunicaciones, enseñándonos el saber proceder ante un grupo de personal; Relaciones Públicas, puesto que el trato con las personas es primordial para cualquier organización; Relaciones Industriales para mantener buenas relaciones dentro de la empresa; Administración por Objetivos y Desarrollo Organizacional como dos formas nuevas de administración; Investigación de Operaciones, complemento del área de Matemáticas y Comercio Internacional para tener un panorama de la situación económica del mundo y tener conocimiento de las asociaciones comerciales internacionales.

### 14. MATERIAS OPTATIVAS

Estas materias están programadas con el fin de que el estudiante pueda escoger de entre una lista de materias, aquellas que más le agraden temas similares en las que él pueda ampliar conocimientos, es importante tener una vasta lista de estas materias para que la elección sea acertada,

esta lista se hará al criterio de cada Institución que imparta la carrera de acuerdo a las experiencias de cada una de éstas. Las materias antes mencionadas tienen el calificativo de optativas, no por ser optativo el tomarlas o no, sino por ser optativa la elección de los temas, pueden incluirse 2 o 3 materias según las necesidades de cada institución.

PROGRAMA DE ESTUDIO "MODELO" PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

1. AREA DE CONTABILIDAD

Contabilidad Básica I  
Contabilidad Básica II  
Contabilidad de Costos

2. AREA DE DERECHO

Derecho Civil  
Derecho Constitucional y Administrativo  
Derecho Mercantil  
Derecho del Trabajo  
Derecho Fiscal

3. AREA DE ECONOMIA

Introducción a la Economía  
Economía I  
Economía II

4. AREA DE MATEMATICAS

Matemáticas Básicas I  
Matemáticas Básicas II  
Métodos Estadísticos I  
Métodos Estadísticos II  
Métodos Probabilísticos

5. AREA DE ADMINISTRACION EN GENERAL

Proceso Administrativo  
Administración Pública  
Administración de Empresas Comerciales e Industriales

Administración de Pequeñas Empresas  
Administración y Dirección  
Administración Superior  
Auditoría Administrativa  
Temas Selectos de Administración  
Seminario de Administración  
Seminario de Administración Aplicada  
Seminario de Promoción de Empresas

6. AREA DE PRODUCCION

Producción I  
Producción II

7. AREA DE FINANZAS

Finanzas I  
Finanzas II  
Evaluación de Inversiones

8. AREA DE COMERCIALIZACION

Sistemas de Comercialización  
Seminario de Comercialización  
Investigación de Mercados

9. AREA DE RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos I  
Análisis de las Necesidades Ocupacionales  
Técnicas de Recursos Humanos  
Seminario de Recursos Humanos  
Manuales de Organización

10. AREA DE PROMOCION Y DESARROLLO

Queda comprendida en el área de Economía

11. AREA DE INFORMATICA

Informática I  
Informática II  
Laboratorio de Programación de Computadoras

12. AREA DE INVESTIGACION

Metodología del Estudio

Seminario de Investigación Administrativa I  
Seminario de Investigación Administrativa II

13. MATERIAS COMPLEMENTARIAS

Sociología  
Psicología  
Comunicaciones  
Relaciones Públicas  
Relaciones Industriales  
Administración por Objetivos  
Desarrollo Organizacional  
Investigación de Operaciones  
Comercio Internacional

14. MATERIAS OPTATIVAS

Dos o Tres a criterio de la Institución

INSTITUCIONES AREAS ADMVAS.	UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO PLAN MODULAR 72-73	UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO PLAN 76 Y SIG.	UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA	INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO	UNIVERSIDAD LA SALLE	UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO	UNIVERSIDAD ANAHUAC	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MEXICO.	UNIVERSIDAD LATINA	UNIVERSIDAD METROPOLITANA	ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL. INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
CONTABILIDAD	Contabilidad Admva. I Contabilidad Admva. II Costos (ep.)	Contabilidad I Contabilidad II	Teoría de la Contabilidad. Contabilidad Básica	Contabilidad I Admva. de Costos. Contabilidad Admva. I Contabilidad Admva. II	Contabilidad Básica I Contabilidad Básica II Costos I Costos II	Contabilidad Básica. Contabilidad Media. Control de Costos.	Contabilidad Básica I Contabilidad Básica II Costos	Introducción a la Contabilidad I Introducción a la Contabilidad II Contabilidad de Costos. Contabilidad Admva.	Contabilidad Básica I Contabilidad Básica II Costos.		Contabilidad Superior I Contabilidad Superior II Contabilidad Básica I Contabilidad Básica II Organización Contable I Organización Contable II Contabilidad de Costos I Contabilidad de Costos II Contabilidad de Costos III
DERECHO	Ecología de la Org. "A" Derecho del Trabajo (ep.) Derecho Mercantil (ep.)	Derecho I Derecho II Derecho III Derecho IV Derecho V	Introducc. al Derecho Normas de Derecho Const. y Admva. Derecho Fiscal. Derecho Mercantil. Derecho del Trabajo.	Instituciones Jurídicas Mex. I Instituciones Jurídicas Mex. II Aspectos Jurídicos de la Empresa I Aspectos Jurídicos de la Empresa II Regímenes Laboral Mexicano Regímenes Fiscal Mexicano	Introducción y Civil. Constitucional y Admva. Derecho del Trabajo. Derecho Mercantil. Derecho Fiscal I Derecho Fiscal II	Introducc. al Derecho Civil. Derecho Constitucional y Admva. Derecho Mercantil. Derecho del Trabajo Derecho Fiscal.	Introducc. el estudio del De- recho y Derecho Civil. Derecho II Admva. y Const. Derecho del Trabajo. Derecho Mercantil. Derecho Fiscal.	Derecho de los Negocios I. Derecho de los Negocios II Derecho Público. Derecho del Trabajo. Derecho Bancario y de Seg. Seminario del Derecho del Trabajo y Servicio Social.	Derecho I (Introducción y Civil) Derecho II (Constitucio- nal y Admva.) Derecho del Trabajo. Derecho Mercantil. Derecho Fiscal.	Derecho Admva. y Polí- ticas Fundamentales del Estado. Derecho.	Derecho I Derecho II Derecho III Derecho IV Derecho V Derecho VI Legislación Fiscal I Legislación Fiscal II
ECONOMIA	Promoción y Desarrollo Org. Promoción y Desarrollo. Economía I (ep.) Economía II (ep.) Promoción de la Orga- nización. Medición de Factores se- cundarios, económicos y culter.	Economía I Economía II Economía III	Estructuras Sociales y Factor de Cambio. Introducción a la Economía Microeconomía I Microeconomía II	Economía de la Empresa. Economía de México	Economía I Economía II	Economía I Economía II	Microeconomía Economía de la Empresa.	Introducción a la Economía. Teoría Económica I Teoría Económica II Teoría Económica III Materia y Sistema Eco- nómico	Economía I Economía II	La Regulación del Sistema Económico.	Introducción al Medio Económico. Microeconomía I Microeconomía II Macroeconomía Seminario de Economía.
MATEMATICAS	Análisis de la Estructura. Proceso y Técnicas Decisionales. Estadística (ep.)	Estadística I Estadística II Matemáticas Básicas. Matemáticas Financieras, Tema de decisiones.	Matemáticas I Matemáticas II Probabilidad y Este- adística I	Matemáticas I Matemáticas II Matemáticas Financieras. Estadística I Estadística II	Matemáticas Básicas I Matemáticas Básicas II Métodos Estadísticos. Métodos Probabilísticos.	Matemáticas Básicas. Matemáticas Financieras Métodos Estadísticos. Métodos Probabilísticos.	Matemáticas Básicas I Matemáticas Básicas II Métodos Estadísticos. Métodos Probabilísticos.	Matemáticas I Matemáticas II Matemáticas III Probabilidad. Estadística Aplicada a los Negocios. Análisis Cuantitativo de Decisiones I Análisis Cuantitativo de Decisiones II	Matemáticas Básicas I Matemáticas Básicas II Métodos Estadísticos. Métodos Probabilísticos.		Cálculo Mercantil I Cálculo Mercantil II Matemáticas Modernas I Matemáticas Modernas II Matemáticas de la Admva. I Matemáticas de la Admva. II Métodos Estadísticos I Métodos Estadísticos II
ADMINISTRACION GENERAL	Proceso Admva. Organizaciones Seminario de Admva. (ep.) Auditoría Admva. (ep.)	Introducción a la Admva. Proceso Admva. y Juntas Funcionales El Hombre y la Admva. Admva. y Dirección. Admva. Aplicada. Sem. de Admva. Aplicada I Sem. de Admva. Aplicada II Auditoría Admva.	Introducción a la Admva. Historia del Pensamiento Administrativo. Dirección Admva. y Tema de decisiones. Administración Superior.	Admva. Avanzada. Seminario de Admva. Genl. Seminario de Promoción de Empresas. Admva. de Organizaciones Gubernamentales I	Proceso Admva. Auditoría Admva. Seminario de Admva.	Proceso Admva. Auditoría Admva. Seminario de Admva.	Proceso Admva. Auditoría Admva.	Tema de la Admva. I Tema de la Admva. II Admva. de Pequeñas Empresas Temas Selectos de Admva. Seminario de Admva. Superior y Ética Empresarial.	Admva. I Proceso Admva. Auditoría Admva.	Administración Pública.	Ciencia y Arte de la Admva. Admva. de Empresas Comer- ciales e Industriales I. Admva. de Empresas Comer- ciales e Industriales II Admva. de Empresas de Servicios Públicos. Admva. Gubernamental. Seminario de Admva. I
PRODUCCION	Sistemas de Producción. Planificación y Control de la Producción. Decisiones en Prod. (*)	Admva. de la Producción. Técnicas de la Admva. de la Producción.	Elementos de la Admva. de la Producción.	Administración de la Producción I	Producción I Producción II	Producción I Producción II	Producción I Producción II	Producción	Producción I Producción II	La Producción, su evolu- ción y características fundamentales.	
FINANZAS	Sistemas Financieros I Evaluación de Inversiones Planificación y Control Fin. Finanzas II (ep.) (*)	Información Financiera. Admva. de Recursos Financieros.	Finanzas I Finanzas II	Admva. Financiera I Admva. Financiera II	Finanzas I Finanzas II Finanzas III	Finanzas I Finanzas II Finanzas III	Finanzas I Finanzas II Finanzas III	Admva. Financiera I Admva. Financiera II Sem. de Admva. Financiera. Laboratorio de Finanzas.	Finanzas I Finanzas II Finanzas III	Admva. de las finanzas y las fuerzas del Trabajo.	Admva. Financiera I Admva. Financiera II Admva. Financiera III Análisis de los Estados Financieros
COMERCIALIZA- CION.	Sistemas de Comercializa- ción Investigación Mercado- (*) Producto. Decisiones de Comercial.	Admva. de la Distribución. Investigación de Mercado.	Elementos de Mercado.	Elementos de Mercado.	Admva. Mercadotecnia I Admva. Mercadotecnia II	Mercadotecnia I MERCADOTECNIA II	Mercadotecnia I MERCADOTECNIA II	Admva. Financiera I Análisis de Investigación de Mercados. Publicidad. Laboratorio de Mercadotec.	Mercadotecnia I MERCADOTECNIA II	Admva. de la Producción y de la Comercialización.	Mercadotecnia I MERCADOTECNIA II



AREAS ADMVAS.	INSTITUCIONES	UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO PLAN MODULAR 72-73	UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO PLAN 76 Y SIG.	UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA	INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO	UNIVERSIDAD LA SALLE	UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO	UNIVERSIDAD ANAHUAC	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MEXICO.	UNIVERSIDAD LATINA	UNIVERSIDAD METROPOLITANA	ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
RECURSOS HUMANOS		Sistemas de Desarrollo Humano. Diseño de Estructuras y Procesos. Desarrollo de Habilidades Integradoras. Análisis de las Necesidades Ocupacionales. Planeación, Desarrollo e Integración de los Recursos Humanos. (*)	Técnicas de Admón. de Personal. Manual de Organización y de Procedimientos.	Admón. de Recursos Humanos.	Admón. de Recursos Humanos.	Recursos Humanos I Recursos Humanos II	Recursos Humanos I Recursos Humanos II	Admón. de Recursos Humanos I Admón. de Recursos Humanos II	Admón. de Recursos Humanos.	Admón. de Recursos Humanos I Admón. de Recursos Humanos II		Admón. de Personal y Relaciones Públicas.
INFORMATICA		Sistemas de Información. Programación. Análisis y Diseño de Sistemas Financieros.	Informática.		Introducción a la Computación. Introducción al Análisis de Sistemas.	Informática. Programación de Computación.	Informática.	Informática.	Laboratorio de Programación de Computadores I Laboratorio de Programación de Computadores II Laboratorio de Programación de Computadores III Sistemas de inf. Gerencial.	Informática.		Sistemas Mecánicos de Registro. Procesamiento de Datos.
(*) PROMOCION Y DESARROLLO EN LA ORGANIZACION.												
INVESTIGACION		Seminario de Investigación I Seminario de Investigación II	Comunicación y Metodología del Estudio. Metodología de la Investig. Seminario de Investigación			Seminario de Investigación Admva.	Seminario de Investigación Admva.	Técnicas de Investigación Seminario de Investigación.	Metodología de la Investigación.	Seminario de Investigación. Seminario de Investigación Admva.		Técnicas de Estudio e Investigación.
MATERIAS COMPLEMENTARIAS.		Comunicaciones. Dinámica Social. Ecología de la Organizac. Comercio Internacional.(op.)	Dinámica Social. Problemas de México. Sociología de la Organiz. Psicología de la Organiz. Investigación de Operaciones Desarrollo Organizacional. Empresas Pequeñas y Medianas. Seminario de Ciencias Sociales.		Sociología del Trabajo y la Empresa. Psicología Industrial. Estructura y Dinámica Social Investigación de Operac. I Investigación de Operac. II	Sociología Admva. Psicología Admva. Planeación y Organización Comercio Internacional Investigación de Operaciones. Problemas de México Comunicaciones Ciencias Políticas. Análisis de Sistemas. Relaciones Públicas. Seminario Práct. Empres. Métodos y Técnicas. Seminario de Ética.	Sociología Admva. Psicología Admva. Planeación y Organización. Relaciones Públicas Comercio Internacional Investigación de Operaciones. Comunicaciones. Problemas de México.	Sociología Admva. Psicología Admva. Planeación y Organización. Investigación de Operaciones. Relaciones Públicas. Comercio Internacional. Comunicaciones. Problemas de México. Ética Profesional. Seminario de Admón.	Sociología Industrial. Campo de los Negocios. Psicología Industrial. Relaciones Industriales. Comportamiento en la Organización. Laboratorio de Relaciones Industriales.	Humanística I (Sociología) Humanística III (Psicología) Planeación y Organiz. Relaciones Públicas. Comercio Internac. Investig. de Operaciones. Comunicaciones. Problemas de México.	La Empresa y su Medio Fijación de Normas y Políticas Estatales. Barreras Admva. en México. Admón. Privada. Funcionalidad de las Organizaciones. Ciencia Política. Antropología. Sociología.	Problemas Económicos de México. Investigación de Operaciones I Relaciones Públicas. Investigación de Operaciones II Filosofía y Ética de la Empresa.
OPTATIVAS.		Ocho materias.	Dos materias.	40 Créditos. 5 Materias.	Cuatro Materias		Dos Materias		Dos optativas culturales I y II Dos optativas de Mercado-Tercer I y II Dos optativas de Recursos Humanos I y II	Dos optativas fuera de la Facultad.		

( ) De las materias comprendidas en este símbolo solo se escogía un área.

(\*) El área de promoción y desarrollo, dado el contenido de sus materias, queda comprendida en el área de Economía.

## C O M P A R A C I O N

Hemos visto cuales son los programas de estudio de las diferentes Instituciones, hemos analizado lo que serfa conveniente que contuviera un plan de estudios para el Licenciado en Administración y hemos propuesto un programa modelo para que se pudiera implantar como único en las distintas Instituciones; presentamos comparación en la que hemos desglosado las materias por cada área en las distintas escuelas y observamos que cada escuela tiene un punto de vista diferente en la importancia que puede tener un área determinada, vemos, analizando esta comparación, que al área de Contabilidad, las escuelas que le dan más importancia son: La Escuela Bancaria y Comercial (E.B. y C.) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN)- pues son nueve cursos los utilizados para su enseñanza, en cambio en las otras escuelas son tres o cuatro, exceptuando la Universidad Metropolitana (U.M.) que no le da importancia a su enseñanza y la excluye de su programa. En Derecho, siete de once programas coinciden impartir Derecho Civil, Administrativo y Constitucional, Fiscal, de Trabajo y Mercantil; la Universidad Tecnológica de México (UNITEC) incluye Derecho Bancario, y otras como (EByC) y el (IPN) y la Universidad La Salle (ULS) son dos las materias de Derecho Fiscal; en cambio el Plan Modular 72-73 (PM-72-73) y la (U.M.) con tres y dos materias respectivamente, corresponde a toda el área de derecho. En Economía son diferentes los criterios pues en el Instituto Tecnológico Autónomo de México, (ITAM). (U.L.S.), Universidad del Valle de México (UVM) la Universidad Anáhuac (UA) y la Universidad Latina (UL) --

son solo dos los cursos y en la (U.N.A.M.) planes 72 y 75, Universidad -- Iberoamericana (U.I.), UNITEC, E.B.y C. y I.P.N. incluyen 4 o 5 mate-- rias en su programa. En Matemáticas cuatro son las materias que general-- mente existen en los programas; dos cursos de matemáticas básicas, una - de estadística y una de probabilidad, pero existen programas como el del UNITEC y el de E.B. y C. y el I.P.N. son siete u ocho los cursos incluidos en su programa en el que se agregan además de las materias mencionadas, Análisis Cuantitativo de Decisiones o Matemáticas de la Administración.

Administración General es un área en que se imparten materias -- que van desde Proceso Administrativo hasta Administración Superior o Ad-- ministración de Organizaciones, pero casi todos los programas teniendo al-- guna variación, coinciden en impartir Auditoría Administrativa, Proceso - Administrativo y Seminario de Administración; programas que incluyen una, dos, tres y hasta ocho materias de esta área.

Respecto a las áreas de especialidad que como sabemos son: Produc-- ción, Finanzas, Comercialización, Recursos Humanos, Promoción y Desa-- rrollo e Informática, es donde más discrepancia existe, por ejemplo en el-- plan modular no se da importancia a ninguna área ya que el alumno a dos -- años de terminar la carrera se resuelve por estudiar una especialidad, en-- el plan 75-76 de la U.N.A.M. en cambio, da igual importancia a todas las - áreas menos a Informática en la que sólo dedica una materia para su apren-- dizaje. En la U.I. es la Administración de Recursos Humanos la que ma-- yor materias para su estudio incluye no en el programa obligatorio, pero sí en la lista de las materias optativas. El I.T.A.M. por lo contrario, no le -

da tanta importancia a los Recursos Humanos y a la Producción como a las Finanzas, Comercialización e Informática.

La U.L.S. se preocupa principalmente de las Finanzas igual que la U.V.M., la E.B. y C., I.P.N., U.A. y la U.L., el UNITEC dedica más cursos a Finanzas, Comercialización e Informática que a Producción y Recursos Humanos.

La Universidad Metropolitana es diferente a las otras escuelas ya que su programa se maneja por módulos pero es de notarse que existen en producción, finanzas y comercialización y que no los hay para Recursos Humanos e Informática.

Como hemos visto antes, no hemos mencionado el área de Promoción y Desarrollo ya que esta área solo existió en el Plan Modular de 72-73 y que por su contenido quedó comprendida en Economía.

El área de Investigación es aunque no muy conocida si muy importante ya que nos explica el como realizar y poner en práctica los Seminarios de Investigación, como estudiar y saber realizar trabajos e informes, es la U.N.A.M. Plan 75 en donde más importancia se da ya que son tres los cursos en cambio una es la materia que se dedica a la Investigación, en la U.I., U.L.S., U.V.M., UNITEC, E.B. y C., I.P.N. Dos materias en el Plan Modular 72-73, U.A., U.L. y no la incluyen en el I.T.A.M. y la U.M.

Las materias complementarias son de gran importancia pues son como su nombre lo indica, el complemento de los Estudios de Administración, sin embargo, varía el número de cursos según la escuela; hay programas que incluyen trece materias y también los hay con sólo cuatro materias como

el Plan Modular, varían en su contenido; sin embargo, vemos que Sociología, Psicología, Investigación de Operaciones, Comercio Internacional y - Problemas Sociales de México, están incluidos en la mayoría de los planes de estudio.

Las materias optativas, por último, varían según las necesidades de cada Institución pues va de dos materias en la U.N.A.M. Plan 75, U.V.M. U.L., a cuatro materias en el I.T.A.M., seis materias en la U.I. y el --- UNITEC, hasta once materias en el Plan Modular 72-73.

## CAPITULO III

### POSTGRADOS

- A.- Importancia
- B.- Objetivos
- C.- Programas Existentes
  - Universidad Nacional Autónoma de México
    - . Maestría
    - . Doctorado
  - Instituto Tecnológico Autónomo de México
    - . Maestría
  - Universidad Tecnológica de México
    - . Maestría
  - Instituto Politécnico Nacional
    - . Maestría
    - . Doctorado
  - Instituto Tecnológico Autónomo de Monte  
rrey
    - . Maestría

## POST GRADOS

### A) IMPORTANCIA

En el mundo moderno, a medida que el profesionista actual logra puestos más altos en la organización de las empresas, le resulta indispensable dominar el campo de la administración. Sus actividades se desplazan hacia la administración y ahora no solo tiene que responsabilizarse de los aspectos técnicos inherentes a su profesión, sino que, además debe desarrollar su competencia en el manejo de la información y de comunicaciones, en el control y manejo de las relaciones humanas y en la toma de decisiones.

#### Los Programas de Post Grado

Maestrías y Doctorado. En administración están diseñados para -- los profesionales que sienten la necesidad de una ampliación o renovación de sus conocimientos administrativos en el ejercicio de la profesión y responde a las aspiraciones de las organizaciones e instituciones, las cuales desean que sus funcionarios y ejecutivos tengan la mejor formación posible.

Asimismo atiende a la necesidad cada día más urgente de la formación de profesores e investigadores.

Un gran número de profesionales egresados de las distintas universidades del país y de América Latina, pugnaron insistentemente para la -- creación de un programa que permitiera establecer el post grado en administración para así actualizar sus conocimientos profesionales.

Su experiencia les había demostrado que apenas a los 6 o 7 años en promedio después de haber obtenido su grado universitario, sus necesidades

habían evolucionado a tal punto que, lejos de ser de tipo técnico, se habían convertido en necesidades de tipo administrativo.

Así el ingeniero, el abogado, el médico, el contador, el economista, etc., que ascienden en el escalafón de las organizaciones en que desempeñan sus servicios, se enfrentan ante el resto de la problemática administrativa, que exige responsabilidad del logro racional de objetivos institucionales a través de técnicas y métodos no aprendidos en sus estudios profesionales.

A fin de estar a la altura de sus responsabilidades el administrador moderno debe desarrollar su competencia en tres áreas: Personal, Interpersonal y Técnica. En las tres tiene que contar con conceptos y modelos operacionales bien comprendidos, con herramientas de análisis cuya mecánica y manejo domine y con un conjunto de actitudes, todos ellos congruentes con las dimensiones económicas y sociales del servicio que presta a su organización y a su comunidad.

Ante esta perspectiva y después de un largo y meditado proceso de revisión y análisis de las necesidades, de los recursos disponibles y del futuro que se avecinaba, las universidades del país responden a las demandas planteadas anteriormente.

Se estudió su petición con detenimiento y con entusiasmo. Ahora -- las universidades cuentan con las instalaciones construídas y diseñadas para el desarrollo de ejecutivos y con la metodología más moderna de enseñanza que se utiliza en las universidades de más prestigio en el extranjero.

#### B) OBJETIVO

Las escuelas que imparten la maestría se proponen como objetivos



fundamentales los siguientes:

1. Preparar profesionales en Administración a nivel superior, con un programa intensivo, de la más alta calidad académica, que los capacite - para desarrollar sus aptitudes gerenciales en un ambiente de cambio rápido y a la vez fomente y eleve la capacidad empresarial en nuestro país.
2. Preparar profesores e investigadores de administración para las escuelas profesionales y de graduados del Distrito Federal y del interior de la República.
3. Promover, auspiciar y realizar investigación de la realidad económica y administrativa de México para propiciar el desarrollo de una tecnología gerencial adecuada a nuestro ambiente socio-económico y que a su vez, enriquezca y actualice el propio programa académico.
4. Producir casos didácticos y otros materiales para la enseñanza de la administración a nivel profesional y de graduados que se apeguen a la -- realidad mexicana.

#### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA FACULTAD DE CONTADU--  
RIA Y ADMINISTRACION.

#### MAESTRIA EN ADMINISTRACION

La división se constituyó el 29 de junio de 1965, y a partir de este momento adquirió el compromiso de elevar el nivel técnico y cultural de - los profesionales en contaduría y administración, de tal manera, que estos mismos por consecuencia lógica, aumenten el nivel de nuestro medio orga- nizacional en relación y como apoyo a este punto, esta división se avocó a - impartir cursos de administración y contabilidad en el público de nuestro - país.

Es importante hacer notar que la división de estudios superiores toma una importante posición en la reforma educativa con la colaboración y la participación activa de sus alumnos y egresados.

### Objetivos

Los objetivos generales de División de Estudios Superiores son:

- a) Procurar la renovación continua de conocimientos de profesionistas interesados en la Administración
- b) Formar profesionales de alto nivel en el área de la Administración
- c) Formar profesores e investigadores en el área Administrativa. La formación que se ofrece está encaminada a satisfacer las necesidades cada día crecientes de los sectores público, académico o privado.

### Programa de Estudios

Consiste en un Propedéutico y cuatro niveles diferentes. El propedéutico consiste en una preparación previa al curso de la Maestría, la cual después se divide en cuatro niveles.

Los cursos que se reciben primero son:

- Matemáticas
- Contabilidad
- Administración
- Lenguaje de Programación

### Primer Nivel

- Seminario de Metodología de la Investigación y comportamiento humano
- Estadística aplicada
- Sistemas de Información

- Micro-Macro Economía
- Investigación de Operaciones

#### Segundo Nivel

- Comportamiento en las Organizaciones
- Mercadotecnia
- Problemas de México
- Contabilidad avanzada y Finanzas Básicas
- Administración de la Producción

#### Tercer Nivel

Los estudiantes podrán seleccionar la concentración que corresponda a sus objetivos de superación profesional. Las áreas de concentración son:

- Administración General
- Administración de Empresas Paraestatales
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Administración de Recursos Humanos
- Análisis de Sistemas

#### Cuarto Nivel

- Estrategias, Planeación y Políticas Administrativas
- Seminario de Tesis

#### Requisitos para la Admisión

Los aspirantes al curso de Maestría deberán de participar en un concurso de admisión en los meses de julio y diciembre de cada año, en el edici

ficio de la División de Estudios Superiores situado en el costado oeste de -  
la Facultad de Contaduría y Administración en la Ciudad Universitaria. Los  
requisitos en el concurso de Admisión son:

1. Solicitud de Examen
2. Curriculum Vitae, Original y copia.
3. Carta Original y copia de Motivos para Estudiar la Maestría
4. Dos copias fotostáticas tamaño carta del Título Profesional, Acta de Examen o Carta de Pasante
5. Seis fotografías tamaño Infantil
6. Recibo de Pago de Derechos al Concurso

El concurso de admisión comprende las siguientes áreas:

- Administración
- Contabilidad
- Cultura General
- Matemáticas

A continuación presentamos el Plan de Estudios con la explicación -  
de sus materias:

#### Metodología de la Investigación y Comportamiento Humano

##### A) Metodología de la Investigación:

Objetivo General: Que los estudiantes conozcan y apliquen los métodos rigurosos de la investigación científica, como fundamento de todo su trabajo posterior, tanto desde el punto de vista académico como profesional. Al final del proceso de aprendizaje el estudiante podrá realizar investigaciones. Temas:

1. Importancia de la Investigación
2. Inicio de la Investigación
3. Planeación de la Investigación

4. Recopilación de datos
5. Instrumentos del Investigado
6. Procesamiento de Datos
7. Interpretación
8. La corriente Informal
9. La Comunicación

B) **Comportamiento Humano**

**Objetivos Generales:** Desarrollamiento de un marco teórico de referencia, que permita al estudiante analizar casos concretos de comportamiento en las organizaciones mexicanas, con el objeto de que planteé soluciones a los problemas cotidianos que, en la esfera del comportamiento presenta el ejercicio de la administración.

Se describirá igualmente, la forma en que se operan en la vida real las organizaciones, debido a la influencia del factor humano, para que el estudiante establezca comparaciones con los modelos teóricos.

Macro y Microeconomía. (Ecología "A")

**Objetivo General:** Proporcionar al alumno el método y las herramientas que le permitan entender algunos aspectos esenciales de la vida económica mexicana y mundial. El curso tiene un enfoque bastante global, pero incluye los conceptos básicos de la macro-economía y la microeconomía -- tanto como una introducción a la historia y al pensamiento económico.

Sistemas de Información

**Objetivo General:** Analizar los diferentes aspectos de los Sistemas de Información estableciendo los conceptos básicos y los conocimientos generales necesarios para el desarrollo de Sistemas de Información a cualquier nivel Administrativo.

## Investigación de Operaciones

Objetivo General: Desarrollar en el estudiante un enfoque racional y metodológico para la resolución de problemas de la Administración. Familiarizar al estudiante con las técnicas y métodos más importantes de esta disciplina en cuanto a sus aplicaciones a la administración.

## Análisis Estadístico Aplicado

Objetivo General: Procurar una comprensión adecuada del Método Estadístico, indicando sus afinidades con el método científico ilustrando y comentando sus etapas principales, enseñando su naturaleza en contexto de las ciencias administrativas y enfocando lo anterior a la toma racional de las decisiones.

## Comportamiento en las Organizaciones

Objetivo General: Es la continuación del denominado Comportamiento Humano y cumple con los siguientes objetivos:

Uno de ellos es desenvolver un marco teórico de referencia que permita analizar y comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones mexicanas. Por ende, se pretende llegar a plantear soluciones a los problemas cotidianos en la esfera del comportamiento que presenta el ejercicio de la dirección entendida en su acepción más amplia, en las organizaciones.

A todo lo largo del curso se estará contemplando y analizando la forma real en que operan las organizaciones en su contraposición a los modelos teóricos. En este curso se estudian algunos comportamientos típicos que se dan en las organizaciones, así como sus antecedentes y sus consecuencias.

### Mercadotecnia

Objetivo General: El estudiante desarrollará habilidades para analizar las oportunidades que ofrecen los mercados, entenderá el funcionamiento de las estrategias de comercialización y evaluará y controlará dicha función.

### Administración de Producción

Objetivo General: Que el alumno sea capaz de:

- a) Conocer las funciones productivas para planearlas y controlarlas.
- b) Que desarrolle sus capacidades de identificación y análisis de problemas complejos utilizando de manera integral las herramientas disciplinarias que ha adquirido en cursos previos.

(Investigación de Operaciones, Ciencias Sociales, Finanzas, etc.)

### Problemas de México. -Primera Parte.

Objetivo General: Aplicar los conocimientos de sociología general, y del desarrollo de los problemas de México.

### Problemas de México. - Segunda Parte.

Objetivo General: Analizar la estructura de poder del país, las múltiples interrelaciones políticas que forman los centros de poder y decisión y como se influyen y determinan en el Contexto global del Estado Mexicano. Interpretar alguno de los acontecimientos políticos más significativos acaecidos en los últimos 10 años, con miras a analizar la exactitud científica de alguna de las hipótesis más comunmente planteadas en el ámbito nacional e internacional. Desarrollar ideas interpretativas del fenómeno político nacio

nal, con vistas a especializar al estudiante en una parcela del conocimiento, que pueda ser profundizada y analizada posteriormente, y que dé luz sobre los procesos de desarrollo de la estructura política mexicana.

#### Area de Comercialización

El Objetivo del curso es presentar un panorama práctico y concreto de los diversos canales de distribución existentes en nuestro país para los productos más comunes. Durante el curso se pretende analizar la operación de cada uno de los canales de distribución para lo cual se utilizará la investigación personal sobre el campo, así como la simulación para el lanzamiento de productos.

#### Contabilidad Administrativa y Financiera

Este curso estudia la problemática contable y a la contabilidad misma desde un punto de vista gerencial y como herramienta para la toma de decisiones. El curso incluye temas de controversia en la profesión contable, tales como: la valuación de inventarios, los cambios en los niveles de precios, los mismos principios de Contabilidad generalmente aceptados así como la suficiencia de la información presentada en los Estados Financieros básicos. El curso incluye también un breve estudio sobre la contabilidad de costos y los presupuestos como herramientas de control y planeación.

Finalmente, este estudio también enseña los aspectos básicos de las Finanzas de una empresa moderna.

#### Análisis y Diseño de Sistemas de Información

Objetivo General: Estudiar y comprender las principales características de los sistemas de información; entender su tecnología, la forma en que



intervienen en las organizaciones, su planeación y control. Sobre estas bases aprender a analizar y diseñar sistemas de información ligada al concepto de Macroorganizaciones.

### Análisis Económico de la Actividad Empresarial

Obtener la visión de conjunto de las operaciones en que se apoya el funcionamiento de la empresa concebida ésta como centro de decisiones en los procesos de producción y distribución de bienes económicos dentro del cuadro general de una Economía Mixta.

El propósito de este curso es el estudio por una parte, de la metamorfosis que experimenta la empresa en su ciclo de vida, y por la otra, de su capacidad de adaptación a través del proceso de toma de decisiones -al medio institucional en que se desenvuelve.

### Finanzas de la Empresa Moderna

Este curso incluye el de las fuentes y formas de financiamiento a corto, mediano y largo plazo. Estudio de la planeación financiera. Asimismo, se estudian herramientas financieras para la fusión y adquisición de empresas. También incluye el estudio de varios métodos de evaluación para la toma de decisiones en proyectos de inversión. También, este curso incluye la aplicación práctica de algunas técnicas matemáticas a problemas financieros típicos de la empresa moderna.

### Finanzas II

Objetivo General: Este curso incluye el de las fuentes y formas de financiamiento a corto, mediano y largo plazo. Estudio de la planeación financiera, asimismo se estudian herramientas financieras para la fusión y

adquisición de empresas. También incluye el estudio de varios métodos de evaluación para la toma de decisiones en proyectos de inversión, así como la aplicación práctica de algunas técnicas matemáticas a problemas financieros típicos de la empresa moderna.

#### Planeación y Control

Objetivo General: Este curso está enfocado al estudio de los costos en las empresas como un medio de control y planeación financiera. Empezando con un breve estudio de los aspectos contables de los costos, en la parte central del curso está concentrado el estudio de éstos, desde un punto de vista gerencial. (Para toma de decisiones).

Una parte del curso está dedicada al estudio de los presupuestos como instrumentos de planeación y control para toma de decisiones.

#### Estrategia de Mercadeo

Objetivo General: Analizar las distintas políticas de Mercadotecnia que deben de figurar dentro de un programa integral de comercialización.

#### Estrategia de Mercadeo II

Fijar y llevar a cabo las distintas políticas y estrategias de mercadeo dentro de un programa integral de Comercialización.

#### Canales de Distribución

Objetivo General: Es presentar un panorama práctico y concreto de los diversos canales de distribución existentes en nuestro país para los productos más comunes.

Durante el curso se pretende analizar la operación de cada uno de los canales de distribución, para lo cual se utilizará la investigación perso

nal sobre el campo, así como la simulación para el lanzamiento de productos.

#### Econometría para Empresas Paraestatales

Objetivo General: Dotar al estudiante de Postgrado, en el área de concentración de Empresas e Instituciones paraestatales, de una herramienta científica, que trata de la determinación, por métodos estadísticos, de leyes cuantitativas concretas que rigen la vida económica de la empresa paraestatal.

Orientarlo hacia aquellas técnicas que son necesarias, para que la empresa paraestatal, se integre a una contabilidad y planificación nacional.

#### Administración de Empresas Paraestatales

Objetivo General: Análisis, estudio y evaluación de la administración del sector paraestatal en México, conociendo en forma analítica: su integración, agrupación, marcos en que se desenvuelve. Bases y Procesos de la Administración Pública, en relación al sector paraestatal. Organización y ejecución administrativa e información. Presupuestos. Regimen Interno de la Empresa Paraestatal. Administración Financiera y Administración de compras. Control y Coordinación del Sector Paraestatal.

#### La Administración Pública y las Empresas Paraestatales en México

Objetivo General: Que el estudiante conozca la estructura y funcionamiento del Sector Público Mexicano, dando énfasis a los Organismos des centralizados y empresas de participación estatal, adiestrándose en el análisis crítico de las políticas gubernamentales en ese sector.

## PROYECTO DE PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACION

### A. PROYECTO DE ESTRUCTURA DE DOCTORADO

#### 1. Antecedentes

Partiendo del esquema general del Doctorado en Administración se establecen las siguientes áreas:

- a) Cuantitativa
- b) Económica
- c) De Investigación
- d) Docente
- e) Seminarios de Estudios dirigidos.

#### 2. Bases de la estructuración de cada área

##### a) Cuantitativa

Esta área pretende dotar al candidato a Doctorado en Administración del instrumental cuantitativo para:

- Utilizar y enseñar técnicas cuantitativas de investigación, dirigidas hacia la solución de los problemas de planeación, desarrollo y control de las organizaciones privadas y públicas.
- Usar métodos de computación en la toma de decisiones de la organización.

##### b) Económica

En esta área se trata de profundizar el conocimiento del marco económico de la organización, a través de la presentación de las teorías avanzadas de la Micro y de la Macroeconomía.

c) Area de Investigación

El objetivo fundamental del área se enfoca a formar investigadores para propiciar estudios rigurosos en las organizaciones a fin de permitir tomar mejores decisiones, así como ampliar el conocimiento y la práctica de las disciplinas administrativas y contables.

d) Docente

Tiene como funciones:

- Profundizar los conocimientos en la Teoría y las Técnicas de enseñanza superior así como la problemática de la administración de este tipo de instituciones.
- Preparar material didáctico y experimentarlo para muestra Facultad y otras Facultades o escuelas, a fin de resolver problemas didácticos especiales de nuestra disciplina.

e) Seminarios Monográficos

A través de estos seminarios se pretende desarrollar conocimientos en las diferentes áreas de la Administración, enfocándose en trabajos escritos que muestren la aplicación de las técnicas.

Los seminarios se llevarán a cabo mediante una cooperación estrecha e individual entre profesor y alumno.

A fin de que el candidato posea una preparación profunda en una de las áreas tradicionales de nuestra disciplina, - por lo menos uno de sus campos de estudio deberá ser --

B. ESQUEMA DE ESTRUCTURA PARA EL PROGRAMA DE DOCTORADO

Materias:

<u>Area Cuantitativa</u>	<u>Area Económica</u>	<u>Area de Investigación</u>	<u>Area Docente</u>	<u>Seminarios Monográficos.</u>
* Estadística Avanzada.	* Macroeconomía avanzada	* Seminario de Metodología avanzada en Administración y Contaduría.	* Seminario de Problemas y Técnicas de la Enseñanza de la Contaduría y la Administración.	* Mínimo dos seminarios en dos campos de los cuales uno debe ser:
* Investigación de Operaciones Avanzada	* Microeconomía avanzada			- Finanzas
* Análisis Dinámico de la Organización			* Optativa de la Maestría en Pedagogía.	- Mercadotecnia
				- Comportamiento Humano

---

Horas Crédito:    18                    12                    6                    12                    12 = 60

Total de Créditos: 78 Tronco común y optativa de maestría

60 Programa de Doctorado

30 Tesis Doctoral

168 s/Licenciatura (mínimo requerido 150)

Comportamiento Humano, Finanzas, Mercadotecnia u - -  
otras que sean designadas por las autoridades correspon-  
dientes.

C. REQUISITOS Y EXAMENES

I. Requisitos para los Aspirantes al Programa de Doctorado

I.1 Poseer una Licenciatura

I.2 Tener el grado de Maestría en cualquier área o equivalente --  
otorgado por la U.N.A.M. u otra Universidad nacional o ex--  
tranjera. En el caso específico de egresados de nuestra divi-  
sión únicamente será necesario haber cursado todas las mate-  
rias del programa de Maestría en Administración, sin que se  
requiera la tesis de Maestría.

Los estudios de Maestría deben haber sido aprobados con una  
calificación mínima promedio de Bien.

I.3 Presentar en su caso ante el Comité de Admisión integrado --  
por el Coordinador del Programa de Doctorado y cuando me--  
nos dos profesores de este programa.

Este Comité tendrá las siguientes funciones:

- Evaluar al solicitante en términos de sus aptitudes para -  
investigación original.
- Aceptar la revalidación y reconocimiento de estudios de -  
Maestría y Doctorado realizados por el solicitante en -  
otras Facultades de la U.N.A.M. y/o en otras del País o  
el extranjero.

- Establecer los cursos prerrequisitos para cada solicitante según su caso particular y el plan de Estudios correspondiente, una vez que se han aprobado dichos prerrequisitos.

I.4 Una vez que haya sido aprobada la solicitud por el Jefe de la División con base en las determinaciones del Comité de Admisión y el solicitante ha cumplido con sus prerrequisitos, pasa a ser así parte del Programa.

## II. Examen para ser candidato al Programa de Doctorado

II.1 Todo aspirante deberá someterse a un examen general sobre los programas de las materias de las áreas cuantitativas y económicas. Para tener derecho a presentar este examen el aspirante deberá haber aprobado las materias de las áreas de referencia con un promedio de calificación mínima de Bien.

Los objetivos de este examen son:

- Motivar el estudio profundo personal
- Seleccionar a los candidatos definitivos al programa.

En el supuesto caso de no aprobar el examen total o parcialmente, el aspirante tendrá una oportunidad más para presentar dicho examen, después de cuando menos, un semestre de preparación adicional.

II.2 Todo aspirante deberá presentar y aprobar un examen de traducción al Español de por lo menos dos lenguas extranjeras, Inglés y cualquiera de las siguientes: Alemán, Francés, Italiano o Ruso.



Una vez que se han aprobado los exámenes anteriormente citados, el aspirante pasa a ser candidato al Programa.

### III. Examen sobre Campos

Se exigirá a los candidatos a someterse a un examen general de cada uno de los campos de su elección.

El objetivo de este examen es el de propiciar la integración de los conocimientos adquiridos en estos campos.

### IV. Tesis

#### IV.1 Características

Dado que el grado de Doctor es el grado académico más alto, que otorga nuestra Facultad, la tesis para la obtención del mismo debe ser de una categoría tal, que sea susceptible de publicarse totalmente o en forma abreviada en una revista de reconocido prestigio nacional o internacional de la disciplina administrativa.

La tesis deberá basarse en la investigación original de un tema de esta disciplina demostrándose en ella una alta madurez académica y un juicio crítico, así como una alta capacitación en la metodología y aplicación de técnicas de investigación.

#### IV.2 Tema de Tesis

El tema de tesis deberá ser aprobado por el Coordinador del Programa de Doctorado, asesorado por el Coordinador del área correspondiente y con el visto bueno del Jefe de la División. Una vez aprobado el tema se procederá al nombramiento del Comité asesor de tesis.

#### IV.3 Comité Asesor de Tesis

El jefe de la División nombra a los miembros del Comité Ase sor de Tesis, que tendrá como funciones: asesorar al candidado durante el desarrollo de la Tesis y aprobar la calidad de la misma, de acuerdo con el párrafo IV.1.

El Comité estará integrado por un mínimo de tres miembros, de los cuales, uno cuando menos, será un profesor del campo en el que se desarrolla la Tesis.

El nombramiento del Comité deberá contar con la aprobación del jefe de la División.

El candidato solicitará al Coordinador del Programa le sea -- asignado a alguno de los miembros del Comité como asesor - principal de la Tesis.

#### IV.4 Réplica de la Tesis

Una vez terminada la tesis doctoral y contándose con la apro- bación del asesor principal, se nombrará al Jurado de Examen de Grado que estará integrado por los miembros del Comité - Asesor y dos miembros designados por el jefe de la División.

Los miembros del jurado evaluarán la Tesis y dirigitrán la ré plica, recomendando al jefe de la División y al Asesor princi- pal su aprobación definitiva.

### D. PROGRAMAS

#### I. Area cuantitativa

##### I.1 Estadística Avanzada

Objetivo: Proporcionar al estudiante el instrumental estadístico requerido para la realización de investigaciones teóricas o aplicadas en el campo de la Administración.

Análisis de Regresión y Correlación.

I.2 Introducción

I.3 Análisis de regresión simple teórica

I.4 Análisis de Correlación

I.5 Análisis de Varianza

- Variables clasificadas según un solo criterio
- Variables clasificadas en varios grupos según dos criterios independientes.
- Variables clasificadas en varios grupos según dos criterios dependientes

I.6 Análisis Multivariado

- Análisis factorial
- Análisis de componentes

I.7 Diseño de experimentos. Principios Generales.

- Aleatorización
- Control
- Planeación de experimentos
- Diseños básicos
- Bloques aleatorios
- Cuadrados latinos

## 1.8 Diseños Factoriales

- Confusión de efectos
- Sistema factorial general
- Experimento casi-factorial
- Bloques incompletos
- Repetición fraccionada
- Tratamientos sucesivos

## 1.9 Modelos

- Modelos lineales
- Estimación por mínimos cuadrados
- Pruebas de bondad de Ajuste
- Ajustes de Modelos no lineales
- Diseño de Modelos no lineales
- Diseño de Modelos de varias variables

## 1.10 Series de Tiempo

- Introducción
- Modelos para series estacionarias
- Modelos para series no estacionarias
- Identificación de Modelos Estocásticos
- Modelos para series estacionales

## 1.11 Estadísticas No Paramétricas

- Elección de la prueba estadística adecuada
- Pruebas para una muestra
- Pruebas para dos muestras relacionadas

- Pruebas para dos muestras independientes
- Pruebas para varias muestras relacionadas
- Pruebas para varias muestras independientes
- Medidas de correlación y sus pruebas de significación

Bibliografía:

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| Bernard Ostle         | <u>Statistics in Research</u><br>Iowa State University Press, 1963<br>Existe Traducción           |
| Walter Federer        | <u>Experiment Design</u><br>Mc Millan, 1968   |
| John Peter            | <u>Statistical Design and Analysis of Experiments</u><br>Mc Millan, 1971                          |
| John Bradley          | <u>Distributions Free Statistics Test</u><br>Prentice Hall, 1968                                  |
| Lothar Sachs          | <u>Statische Auswertungsmethoden</u><br>Springer Verlag, 1969                                     |
| M. Sterling y otras   | <u>Introduction to Statistical Data Processing</u><br>Prentice Hall, 1968                         |
| Charles Nelson        | <u>Applied Time Series Analysis for Managerial Forecast</u><br>Holden-day Inc. San Francisco 1973 |
| G. Jenkins, D. Watts. | <u>Spectral Analysis and its Applications</u><br>Holden-day Inc. San Francisco 1968               |
| D.R. Cox y otros      | <u>The Statistical Analysis of Series of Events</u><br>Mc Millan, London 1966                     |

E. INVESTIGACION DE OPERACIONES

Objetivo: Proporcionar al estudiante un conocimiento profundo de --  
los modelos más aplicables a la toma de decisiones administrativa.

O. Métodos Numéricos Aplicados

0.1 Programación matemática

0.2 Optimización

0.3 Simulación

I. Teoría de Decisiones

I.1 Planteamiento filosófico y psicológico de la probabilidad sub  
jetiva

I.2 Características de los problemas de Decisión

I.3 Estrategias puras, aleatorias y mixtas

I.4 Decisiones admisibles

I.5 Decisiones Bayesianas

I.6 Criterios de Decisión

I.7 Funciones a priori y funciones conjugadas

I.8 Axiomas de Von Neumann y Morgenstern

I.9 Funciones de utilidad

I.10 Decisiones individuales y de grupo

I.II Aplicaciones

- Muestreo secuencial
- Fijación de precios en concurso
- Mantenimiento de equipo
- Selección de computadoras
- Selección de proyectos de beneficio social

II. Programación avanzada

II.1 Programación lineal: fundamentos matemáticos

II.2 Teoría de la Dualidad

- II.3 Algoritmo Dual
- II.4 Análisis de postoptimización
- II.5 Relación entre la Teoría de juegos y la programación lineal
- II.6 Manejo de variables probabilísticas en problemas de optimización
- II.7 Funciones objetivas en las que intervienen elementos probabilísticos
- II.8 Programación estocástica
- II.9 Tratamiento de parámetros
- II.10 El problema de la factibilidad y convexidad
- II.11 Incorporación de los criterios de riesgo
- II.12 Optimización de grandes sistemas
- II.13 Descomposición de Dantzig y Wolfe
- II.14 Procedimientos de partición en programas no lineales

### III Inventarios

- III.1 Introducción
  - Características de los sistemas de Inventarios
  - Sistemas de lote de abastecimientos
  - Sistemas de punto de reposición
  - Sistemas de procesos múltiples
- III.2 Modelos
- III.3 Soluciones Analíticas
- III.4 Análisis de sensibilidad
- III.5 Comparación de políticas de Inventarios
- III.6 Modelos de pronósticos de demanda

- III.7 Métodos de Ajuste
- III.8 Planeación de la capacidad de producción
- III.9 Técnicas no analíticas de solución
- III.10 Diseño de sistemas de Inventario
- IV. Teoría de la espera
  - IV.1 Generalidades e Introducción
    - **Características de los sistemas de espera y servicio**
    - Terminología, notación y distribuciones relacionadas
    - Sistemas con servidor único, varios servidores, capacidad finita, prioridades de atención e impaciencia
    - Otros sistemas
  - IV.2 Métodos de solución analítica
    - Diferencial
    - Integral
    - Funciones generatrices
  - IV.3 Problemas de estimación de parámetros
  - IV.4 Análisis Económico
  - IV.5 Análisis de Sensibilidad
  - IV.6 Simulación y diseño de sistemas de espera
  - IV.7 Problemas especiales
    - Sistemas de espera bajo tiempo compartido
    - Tráfico intenso
    - Servicio aleatorio e interferencia de maquinaria
  - IV.8 Técnicas no analíticas de solución



- V.    Procesos Estocásticos
- V.1    Conceptos fundamentales
- V.2    Cadenas de Markov
- V.3    Procesos de Conteo
- V.4    Procesos de ramificaciones
- V.5    Teoremas ergódicos
- V.6    Análisis espectral
- V.7    Modelos de espera
- Inventarios
- Producción
- Mantenimiento y reemplazo

Bibliografía:

- |                        |   |
|------------------------|---|
| Harvey Wagner          | <u>Operations Research</u><br>Prentice Hall, 1968   |
| Arnold Kaufmann        | <u>Métodos y Modelos de la Programación Dinámica</u><br>Editorial Continental, 1966           |
| Claude Mc Millan       | <u>Systems Analysis. A Computer Approach to --<br/>Decision Models</u><br><br>Irwin Inc, 1961 |
| Cinlar Erhan           | <u>Introduction to Stochastic Processes</u><br>Prentice Hall, 1972                            |
| R. Schlaifer           | <u>Analysis of Decisions Under Uncertainty</u><br>Mc Graw Hill, 1969                          |
| Eliezer Naddor         | <u>Inventory Systems</u><br>John Wiley & Sons, 1966   |
| West Churchman y otras | <u>Introducción a la Investigación de Operaciones</u><br>Edit. Aguilar, 1970                  |

- O. Morgenstern                      Spieltheorie und Wirtschaft  
    Wien-München, 1963
- J. Von Neumann y  
O. Morgenstern                      Spieltheorie und Wirtschaftliches Verhalten.  
    Wien - München, 1961  
    (Traducción en Inglés)

F.     ANALISIS DINAMICO DE SISTEMAS O DINAMICA INDUSTRIAL

Objetivo: Que el estudiante obtenga una visión de las interrelaciones existentes entre las diferentes variables que interactúan en las organizaciones y sea capaz de cuantificarlas por medio de técnicas de simulación y computación.

T E M A S:

- I.     Conceptos de sistemas
- II.    Dinámica de retroalimentación
- III.   Modelos y simulación
- IV.   La estructura de los sistemas
- Relaciones causa-efecto
  - Diagramas causa-efecto
  - Niveles y flujos
  - Programas Dynamo
- V.    Ecuaciones y Computación
- Símbolos
  - Retardos
  - Ecuaciones de Nivel y de Flujo
- VI.   Funciones del compilador Dynamo
- VII. Ejemplos durante el desarrollo del curso

- Simulación del funcionamiento de una empresa
- Modelo de inventario
- Modelo de entrenamiento de personal en una empresa
- Diferentes modelos

Bibliografía:

Jay W. Forrester                    Principles of Systems Text and Workbook

Algunas lecturas recomendadas:

Del SCS-SIMULATION            Technical Journal of the Society for Computer Simulation

Varios números del año 1973:

John McLeod                    Simulation in the Service of Society

Phillip C. Nunn                Simulation today an Approach to the Simulation of Social Systems

Peccet                            The Club of Rome-the New Threshold

C.J.F. Botteher                The Club of Rome and the MIT Report: Challenge and Response en the Netherlands

Michael H. Rothkopf        World Models Won't Work

Artículos de Forrester:        Modeling on a Grand Scale (World Dynamics) Wright-Allen, Cambridge, Mass., 1971.

Jay W. Forrester            Counterintuitive Behavior of Social Systems Technology Review

Volume 73, Number 3, January 1971.

G. AREA ECONOMICA.-

Macroeconomía Avanzada

Objetivos: Presentar un análisis avanzado y riguroso de la teoría -- moderna macroeconómica. Se hace énfasis en los modelos Keynesia

no y Hicksiano y sus extensiones y el equilibrio general de ingreso y precios, con el propósito de que el estudiante pueda entender más profundamente los problemas de empleo, inflación, recesión y crecimiento desde varios puntos de vista.

- I. La medición de actividad económica, consideraciones y problemas en la estimación de las cuentas nacionales
- II. La teoría clásica de macroeconomía examinada
- III. Demanda y oferta agregada, determinación de equilibrio de ingreso nacional sin y con gobierno
- IV. La teoría del consumo
- V. La teoría de capital e inversión
- VI. Equilibrio en el mercado de productos
- VII. La demanda y oferta de dinero
- VIII. Equilibrio general en los mercados de bienes y del dinero
- IX. Teoría y análisis de la inflación
- X. Teoría del crecimiento económico
- XI. Macroeconomía y la política pública en la economía mixta

Bibliografía:

Joseph Mc Kenna

Análisis Macroeconómico (4a. Edición)  
1973, Interamericana, México

Microeconomía Avanzada

Objetivos: Presentar un análisis profundo de la teoría moderna microeconómica, incluyendo la teoría del bienestar, revisando críticamente sus conceptos y aplicándolos a la experiencia mexicana y mundial.

- I. Las teorías clásica y moderna del comportamiento del consumidor
- II. La teoría de producción y costos
- III. La teoría de la empresa
- IV. La teoría de la distribución del producto
- V. El equilibrio general
- VI. La teoría del bienestar
- VII. Teoría y experiencia de precios industriales

Bibliografía:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Kelvin Lancaster                    | <u>Introduction to Modern Microeconomics</u><br>Rand Mc Nally, Chicago, 1969                   |
| Charles Ferguson                    | <u>Microeconomic Theory</u><br>Irvin, Homewood, Ill, 1969.                                     |
| Richard Leftwich.                   | <u>Sistema de Precios y Asignación de Recursos</u><br>Interamericana, México, 1972 (Elemental) |
| James Henderson y<br>Richard Quandt | <u>Microeconomic Theory, a Mathematical Approach</u><br>Mc Graw Hill, N.Y. 1958                |
| F.M. Sherer                         | <u>Industrial Pricing, Theory and Evidence</u><br>Rand Mc Nally, 1970, Chicago.                |
| Vivian C. Walsh                     | <u>Introduction to Contemporary Microeconomics</u><br>Mc Graw Hill, N.Y. 1970.                 |

H. AREA DE INVESTIGACION

Seminario de Metodología Avanzada en Administración y Contabilidad.

Objetivo: Profundizar en los problemas teóricos y prácticos de la investigación en las disciplinas administrativo-contables.

- I. Conceptos e Índices. La naturaleza de la medición
- II. Análisis multivariado
- III. Diseños pre y cuasi-experimentales. Investigación no reactiva.
- IV. Experimentos en las organizaciones. Problemas y casos.
- V. Experimentos de campo. Problemas y casos.
- VI. El estudio comparativo de las organizaciones. Problemas y casos.
- VII. Simulación de problemas organizacionales por medio de la computadora.
- VIII. Construcción de modelos y teorías
- IX. Evaluación de las investigaciones
- X. Problemas éticos de la investigación

Bibliografía:

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| Campbell, D. y Stanley, J.     | <u>Experimental and quasi-experimental designs for research.</u><br>Rand Mc Nally, Chicago, 1963    |
| Evan, W.M.                     | <u>Organizational experiments</u>   |
| Gibson, Q.                     | <u>La lógica de la investigación social</u><br>Tecnos, 1974, 2a. reimp. Madrid.                     |
| Lazarsfeld P.F. y Rosenberg M. | <u>The Language of Social Research</u><br>Free Press, 1967, 7a. reimp. Nueva York                   |
| Schultz, D.F.                  | <u>The Science of Psychology: Critical Reflections</u><br>Appleton-Century-Crofts, 1970. Nueva York |

Vroom V. H.	<u>Methods of Organizational Research</u> The University of Pittsburgh Press, 1970 Pittsburgh
Varios	<u>Medición y Construcción de Índices</u> Nueva Visión, 1971.- Buenos Aires
Web E.J. et. al.	<u>Unobstrusive Measures</u> Rand Mc Nally, 1966.-Chicago
Weiss Carol H.	<u>Investigación Evaluativa</u> Trillas, 1975. México.
Zetteberg, H.	<u>Teoría y Verificación en Sociología</u> Nueva Visión, 1973. -Buenos Aires

#### I. AREA DOCENTE

El objetivo del área Docente es básicamente el hacer más conciente al estudiante de los problemas a los que se enfrenta la enseñanza de la contaduría y de la administración, así como dotarlo de los elementos que le permitan resolverlos adecuadamente.

En relación a esta área a nivel de doctorado, se requiere analizar la formación docente del candidato de la manera siguiente: Se recomienda que los candidatos hubieran tomado una concentración en Pedagogía como parte de sus estudios de Maestría. Si no han tenido este tipo de formación, cuando menos se exige una de las siguientes materias del programa de Licenciatura en Pedagogía como requisito para cursar el área docente:

1. Teoría Pedagógica
2. Didáctica General
3. Filosofía de la Educación

En el caso de haber obtenido la Maestría en otras Facultades o Uni-

versidades y haber tomado como parte del curriculum de la misma las materias del área de Pedagogía, será necesario llevar a cabo la revalidación correspondiente.

Los cursos de contenido pedagógico en el Doctorado están dentro -- del Curriculum de la Maestría en Pedagogía y podrán ser elegidos de entre:

1. Sistemas de enseñanza superior
2. Didácticas de la enseñanza superior
3. Administración de instituciones de enseñanza superior
4. Comunicación en Pedagogía

De la lista precedente deberá ser seleccionada cuando menos una -- materia y deberá ser cursado obligatoriamente el Seminario de Problemas y Técnicas de la Enseñanza en la Contaduría y la Administración.

#### J. SEMINARIOS MONOGRAFICOS

El objetivo de los Seminarios Monográficos del Doctorado en Administración, es: Desarrollar investigaciones individuales en los respectivos campos de estudio, aplicando técnicas avanzadas en investigación. La elección de los temas es libre.

INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO

#### MAESTRIA EN ADMINISTRACION

El programa de Maestría en Administración que ofrece el Instituto Tecnológico Autónomo de México, está abierto a toda persona que ostente un grado o título de nivel universitario, otorgado por una institución de educación superior reconocida. Por consiguiente, en este programa pueden par



ticipar profesionistas diversos, tales como ingenieros (en todas sus ramas) economistas, contadores públicos, abogados, licenciados en ciencias políticas y sociales, licenciados en administración, matemáticas y egresados de otras carreras.

### Características

La filosofía educativa del ITAM, sus objetivos institucionales y su carácter de Escuela Libre Universitaria, permiten que su Maestría en Administración observe las características siguientes:

- Está orientada hacia la toma de decisiones gerenciales. Tal como está concebido, el programa de la Maestría busca el equilibrio, tanto entre la práctica y una sólida teoría, como entre las diversas áreas de la administración, los instrumentos de análisis cuantitativo y lo referente a los marcos humano-social y económico. Esta orientación permite que el estudiante aprenda a enfrentarse a decisiones gerenciales derivadas de las áreas tecnológica, financiera, comercial y humana, combinándolas apropiadamente mediante el uso de herramientas de análisis y de predicción y enfocándolas siempre desde el punto de vista de la dirección.
- Destaca la problemática humano-social. El programa sitúa al hombre no sólo como uno de los recursos del mundo económico, sino como el fin mismo de la transformación y desarrollo que busca la administración. Las condiciones impuestas por el mundo contemporáneo exigen verdaderos agentes

de cambio que estén preparados para dirigirlo hacia un auténtico desarrollo integral.

- Incrementa la capacidad de razonamiento. Actualmente los conocimientos en todas las ramas científicas están expuestos a una rápida obsolescencia. De ahí la necesidad de que los estudiantes aprendan a valorar la información que reciban y continúen su educación de por vida.
- Enfatiza la excelencia académica. El programa tiende al máximo nivel académico mediante el cuidadoso desarrollo de sus cursos y seminarios y por la búsqueda constante de mejoramiento. Antepone la calidad académica a otros aspectos como el número de alumnos y la flexibilidad de horarios.
- Define su relación con la Licenciatura en Administración.-- La actual Licenciatura en Administración del ITAM pretende dar una formación integral permitiendo cierta especialización dirigida a la toma de decisiones operativas. En cambio, como se indicó anteriormente, la Maestría, está orientada a formar profesionistas para el ejercicio de decisiones a nivel estratégico; es decir, gerencial.
- Estimula la creatividad y el espíritu emprendedor. El programa pone un énfasis especial en la preparación de profesionales que el día de mañana habrán de crear nuevas fuentes de trabajo. El desarrollo de nuestro país requiere de hombres emprendedores, quienes apoyados por su preparación profe-

sional, por su conocimiento del medio y por su espíritu creativo, estén dispuestos a establecer y operar nuevos negocios.

### Objetivos

La Maestría en Administración tiene el propósito fundamental de formar Directores competentes en la conducción de organizaciones productivas y de servicios, tanto públicas como privadas.

Para esta finalidad, los estudiantes de Maestría habrán de adquirir:

- dominio de las herramientas analíticas y modelos provenientes de las matemáticas y de las ciencias humanas;
- comprensión en la interrelación de las áreas funcionales de la empresa;
- capacidad para juzgar los ambientes social, político, cultural y económico, tanto nacionales como internacionales;
- habilidad para optimizar, con un sentido social, el aprovechamiento de los recursos, y,
- capacidad de discernimiento y de responsabilidad para la toma de decisiones.

A estos objetivos se ha aunado una conveniente flexibilidad, para que cada candidato opte por una orientación determinada a través de materias electivas y seminarios de especialización sectorial.

### Metodología de Enseñanza

Para alcanzar los propósitos citados, el personal académico utiliza diversos métodos conforme a la naturaleza de la materia y a los objetivos específicos de cada tópico. Así se opta por aquellos que en su caso faciliten

la adquisición de conocimientos y el desarrollo de las habilidades para aplicarlos a problemas concretos; o bien para identificar o analizar problemas, formular modelos alternos de solución, tomar decisiones y evaluar resultados. Las aulas llegan a ser un lugar donde el estudiante se involucra activamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, trabaja en grupos, en equipo y también competitivamente; desarrolla habilidades de análisis, de síntesis y de criterio gerencial; ejercita su capacidad de expresión y de comunicación y perfecciona su competencia para aplicar el conocimiento a la solución de problemas de administración en todo tipo de organizaciones.

Por lo tanto, y de acuerdo al objetivo didáctico de cada caso, los maestros utilizan exposiciones verbales, grupos de discusión, seminarios, elaboración de proyectos en equipo, investigación individual y de manera significativa, el método de casos y modelos de simulaciones.

#### Alumnado

El programa de Maestría reconoce tres clases de alumnos: a) de tiempo completo; b) de tiempo parcial; c) especiales.

- a) Los estudiantes de tiempo completo, son aquellos que estando oficialmente inscritos en el programa, cursan simultáneamente cuatro materias, o una carga total equivalente, que a juicio del coordinador del programa, se considera apropiada para un trimestre determinado.
- b) Los estudiantes de tiempo parcial, son aquellos que estando oficialmente inscritos en el programa, por razones profesionales, de trabajo o de otra índole, cursan sólo una o dos materias en virtud de no disponer del tiempo suficiente para atender la carga regular trimestral.

- c) Alumnos especiales, son aquellos que sin estar oficialmente inscritos en el programa y sin recibir créditos académicos, podrán aceptarse normalmente en los seminarios de especialización y excepcionalmente en alguno de los cursos del programa de Maestría. La aceptación de estos alumnos es decidida por el Coordinador del Programa de Maestría en consulta con el Director Académico del Instituto.

#### Examen de Clasificación

Todo aspirante a cursar una Maestría deberá de presentar un examen de clasificación. Este examen tiende a medir la aptitud de razonamiento, las habilidades para la cuantificación y para la comprensión del fenómeno social y económico; otro examen que se presenta es el de Inglés, ya que algunos libros de consulta se encuentran en Inglés y además es requisito para cursar la Maestría el dominio de un segundo idioma, de preferencia Inglés.

El estudiante será seleccionado en base a los resultados de los que hayan obtenido las más altas calificaciones para después ser entrevistados por diversos funcionarios académicos del Instituto. Conforme a la evaluaciones derivadas de estas entrevistas se comunica lo procedente, ya sea la aceptación, la recomendación para participar en cursos propedéuticos o el rechazo por esta ocasión.

Para poder cursar la Maestría se necesita ostentar el Título Profesional, o si este se encuentra en trámite, presentar una carta de pasante.

#### Programa Académico

Este plan de estudios consta de tres fases que se desarrollan de la -

siguiente forma:

Fase I, consta de dos Trimestres

En esta fase se pretende homogeneizar la preparación de los candidatos que proceden de carreras diferentes, a un nivel adecuado para comprender las áreas básicas de la administración. Estas materias, de la primera fase pueden ser dispensadas por:

- a) Revalidación, si han sido cursadas y aprobadas en un programa equivalente;
- b) Por acreditación, a través de exámenes de suficiencia.

Fase I, Primer Trimestre.

Fundamentos Humanos de la Dirección Socio-Económico. \*

Comportamiento Humano en la Organización

Análisis Económico

Contabilidad Gerencial I

Métodos Cuantitativos I \*

Fase I, Segundo Trimestre

Marco Legal de la Empresa \*

Sociología de la Organización

Economía de la Empresa

Contabilidad Gerencial II

Métodos Cuantitativos II \*

\*... Materias Alternas

\*... Materias Alternas

Fase II, Consta de dos Trimestres

Esta fase tiene un carácter eminentemente aplicado. Se dedica por-

entero a la Administración, entendida como conjunto integrado que además de los principios de la Administración propiamente dicha, abarca las áreas de finanzas, mercadotecnia y análisis de operaciones. El conjunto se centra alrededor de la simulación de operaciones internacionales "INTOP" (business game) especialmente elaborado para ejercitar la toma de decisiones estratégicas, a nivel gerencial, como operativas. También comprende una serie de Prácticas.

Fase II, Tercer Trimestre

Administración de Operaciones

Administración Financiera

Administración de la Mercadotecnia

Administración Gerencial. (Simulación INTOP)

Fase II, Cuarto Trimestre

Práctica Empresarial y Memoria

Fase III, consta de tres trimestres

Se orienta a la especialización, por eso en ella se cursan solo cuatro materias obligatorias que complementan la preparación fundamental del Programa. El resto del tiempo se dedica a seis materias optativas que permitirán cierta concentración en las áreas de mayor interés para el participante y a cuatro seminarios de especialización sectorial elegidos entre los que se ofrezcan en los siguientes campos:

Dirección General, Empresarial o Institucional

Administración de empresas estables

Investigación y Docencia

Fase III, Quinto Trimestre

Estructura Económica de México

Dirección General I.

Optativa

Análisis Cuantitativo o Investigación de Operaciones

Fase III, Sexto Trimestre

Optativa

Dirección General II

Optativa

Fase III, Séptimo Trimestre

Optativa

Optativa

Seminarios electivos

Dirección General

Administración de Empresas Estatales

Investigación y Docencia

Seminario de Especialización. En estos se pretende que el participante adquiera una mayor comprensión de la problemática que presenta la administración de los Organismos Públicos de las empresas y de las instituciones de servicio, así como la profesión académica. La Temática de estos seminarios estará condicionada a la pre-inscripción que periódicamente se realice para determinar los intereses de los candidatos a la Maestría, lo cual significa que podrán celebrarse seminarios sobre problemas de administración de empresas estatales, de instituciones educativas, de empresas



de turismo, de instituciones de crédito, etc., según lo requieran las preferencias de los participantes. Para aquellas personas con inclinaciones hacia la investigación y la docencia, podrán incluirse temas sobre didáctica, epistemología, diseño de experimentos, investigación de casos y otros.

A continuación presentamos una descripción de los cursos.

#### DESCRIPCION DEL CURSO

DEPARTAMENTO ACADEMICO DE ADMINISTRACION.

A-511-8 ADMINISTRACION GENERAL (Pre-requisito: Haber acreditado la Fase I o por autorización especial).

Objetivos: Proporcionar una visión integrada del campo de la administración, haciendo ver su cometido, acotando sus fronteras y dando coherencia a las tareas que le son propias. Adiestrar en las técnicas básicas relativas a cada una de las fases del proceso administrativo. Ejercitar la toma de decisiones en equipo, estratégicas y operacionales, mediante la simulación de negocios "INTOP".

Temario: Diversos supuestos sobre la natural eza del hombre y de la em--presa en que se basa la administración. Decisiones gerenciales. Planeación estratégica y operacional; Dirección por objetivos. Dirección creativa. Organización formal e informal. Liderazgo: comunicación, motivación y desarrollo. Evaluación de resultados.

A-512-6 DIRECCION GENERAL I. (Pre-requisito:A-511-8)

Objetivos: Servir de unificación e integración al currículum, proporcionando a los estudiantes la oportunidad de coordinar convenientemente los con--ceptos, principios y habilidades aprendidos y desarrollados separadamente

en cursos de naturaleza especializada. Proporcionar el contexto adecuado - para desarrollar en los estudiantes sus aptitudes y habilidades para administrar la empresa en su conjunto.

A-513-6 DIRECCION GENERAL II. (Pre-requisito: A-512-6)

Objetivos: Desarrollar habilidades para formular las estrategias de una organización después de analizar las oportunidades y riesgos medio-ambientales y evaluarlos considerando los recursos y capacidades de la organización. Fomentar el espíritu creativo y emprendedor de los estudiantes.

A-521-6 DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS (Pre-requisito: EG-513-8)

Objetivo: Enfatizar la importancia de la dirección de los recursos humanos en una organización dinámica y su integración en la planeación estratégica de la empresa, a corto y a largo plazo. Dar una visión de conjunto del proceso de la administración de los recursos humanos. Ejercitar la toma de decisiones basada en el conocimiento de la estructura informal de las organizaciones, la dinámica de grupos y el comportamiento emergente, a la luz de los conceptos y experiencias aportados a la administración por las ciencias del comportamiento.

Temario: La planeación de recursos humanos y su integración con la planeación estratégica de la organización. El proceso de la administración de personal; fases: reclutamiento, selección y contratación, evaluación e incentivos, administración de sueldos y salarios, la contratación colectiva, la capacitación y desarrollo de personal, la administración del cambio y el desarrollo organizacional.

A-531-8 ADMINISTRACION DE LA MERCADOTECNIA (Pre-requisito: Ha-

ber completado la Fase I o por Autorización Especial).

Objetivo: Proporcionar al estudiante un conocimiento integral de la naturaleza y funciones que cumple la comercialización dentro de la empresa. El estudiante desarrollará habilidades para analizar las oportunidades que ofrecen los mercados, entender el funcionamiento de las estrategias de comercialización y evaluar y controlar dicha función.

Temario: El concepto moderno de comercialización. Segmentación de mercados. Comportamiento del consumidor. Variables que se manejan en el esfuerzo de comercialización. Evaluación de la efectividad de la mercadotecnia. Trascendencia social de la mercadotecnia.

A-532-6 DIRECCION COMERCIAL I. (Pre-requisito: A-531-8)

Objetivo: Capacitar al estudiante en la aplicación de la toma de decisiones a diversos problemas concretos de la comercialización. Se dará especial énfasis al uso correcto de las estrategias que forman la mezcla comercial.

Temario: Decisiones estratégicas sobre marca, empaque y productos. Políticas de precios. Decisiones sobre canales de distribución. Publicidad y promoción. Políticas de Ventas.

A-533-6 DIRECCION COMERCIAL II. (Pre-requisito: A-532-6)

Objetivos: Aplicar los conocimientos adquiridos en los cursos A-521-8 y A-532-6 a problemas específicos de alta dirección y de actualidad en nuestro medio considerando las consecuencias sociales y económicas de las decisiones estratégicas. Consecuentemente, el enfoque para la solución de los problemas será tanto cuantitativo-teórico como heurístico-práctico.

Temario: Decisiones de macro-comercialización: determinación de la demanda total del mercado y estrategias competitivas. Decisiones de micro-comercialización: modelos descriptivos y matemáticos para toma de decisiones referentes a las estrategias de comercialización, tales como la mezcla óptima de mercadotecnia, medición de los efectos del esfuerzo de comercialización. Determinación de la ubicación, logística y administración de los canales de distribución. Métodos de fijación de precios, medición de efectos de cambios de precios. Estrategias específicas de texto y medios, fuerza de ventas, promoción. Impacto en la comercialización de fenómenos recientes como: consumirismo y la creciente participación del gobierno en actividades comerciales.

A-541-8 ADMINISTRACION DE OPERACIONES (Pre-requisito: Haber -- acreditado la Fase I o por autorización especial)

Objetivo: Proporcionar una base para entender los procesos operativos - que se dan en toda organización que pretenda producir algo o prestar un servicio -lo mismo una industria manufacturera que un hospital, un hotel o un centro educativo-; para analizarlos como sistemas que son; y para la toma de decisiones acerca de los mismos, tanto a nivel estratégico como operacional.

Temario: La administración de empresas y los diversos tipos de procesos: productivos, administrativos, etc. Estudios de las operaciones que los constituyen. Sistemas de decisión estratégica: producto, capacidad, localización y procesos. Sistemas de decisión operacional: planificación y -- control de volumen, calidad, compras y mantenimiento. Sistemas de Inven

tario. Programación de operaciones en empresas de transformación y en -- organizaciones de servicios.

A-551-8 ADMINISTRACION FINANCIERA (Pre-requisito: Haber terminado la Fase I o por autorización especial)

Objetivo: Proporcionar una visión integral de la función financiera a través de un análisis de su rol en la organización, de sus interrelaciones con los demás departamentos y de sus relaciones con el medio ambiente.

Temario: Delineación de la función financiera. Evolución de la función de las finanzas. Metodología del campo de las finanzas. Ubicación de la función financiera en la estructura organizacional. Planeación y control financiero. Principales decisiones financieras. Flujos de caja como elementos de planeación financiera.

A-552-6 DIRECCION FINANCIERA I. (Pre-requisito: A-551-8)

Objetivos: En este curso el estudiante ejercita la evaluación de la estructura financiera y sus elementos, la determinación de los mejores cursos de acción en el mercado de dinero, y el empleo de las medidas de productividad y rendimiento.

Temario: Concepto de estructura financiera. Evaluación de la estructura financiera. Costo de capital. Costo del pasivo a corto, mediano y largo plazo. Costo del capital ponderado. Comportamiento de los costos y relación con los renglones de inversión. Características del mercado de dinero en México. Fases del crédito. Evaluación de las fuentes de dinero y negociación del crédito. Mercado libre de dinero: características, evaluación y funcionamiento.

A-553-6 DIRECCION FINANCIERA II. (Pre-requisito: A-552-6)

Objetivos: Conocer y utilizar las herramientas de valuación; establecer al ternativas de inversión con relación al mercado de capitales; determinar - el valor de la empresa de acuerdo con su operación y caracterfsticas parti culares y adquirir la concepción integral de la dirección financiera como - parte de la administración total de la empresa.

Temario: Mercado de capitales. Caracterfsticas y funcionamiento. Bolsa de valores. Evaluación de alternativas de recursos. Racionamiento de capital. Nuevas inversiones: su evaluación y riesgos. Concepto de la inversión. Clasificación de las inversiones. Cronología de la sustitución. Los movi-- mientos de caja como elementos de valuación. Técnicas de flujo de efectivo descontado. Incertidumbre. Conceptos de valor. Valuación de empresas en operación. Fusiones y adquisición. Valor de empresas y política fiscal-fi-- nanciera. Análisis, planeamiento y control financiero. Influencia del tiempo en las decisiones financieras. Visión integral de la dirección financiera.

A-561-6 ADMINISTRACION ACADEMICA (Pre-requisito: Haber acreditado la Fase II o por autorización especial)

Objetivos: Proporcionar una base para la especialización en administración de instituciones educativas, al mismo tiempo que se dan a conocer a los es tudiantes las oportunidades de desarrollo profesional en este sector.

Temario: Aplicación de los principios generales de la Administración al- caso de las instituciones educativas. Organización, operación y planeación de las mismas. Administración de recursos humanos: problemas especiales del profesional dedicado a la docencia, selección y formación de profesores,

criterios de eficiencia y evaluación, las organizaciones de profesores, el papel del profesor en la dirección de la institución. Administración financiera: origen y aplicación de recursos, conocimiento de las fuentes posibles de financiamiento, presupuestos por programas, contabilidad de efectivo. Administración de servicios escolares. Legislación en materia educativa. Sistemas de información.

#### DEPARTAMENTO ACADEMICO DE CONTABILIDAD

C-511-8 CONTABILIDAD GENERAL I. (Pre-requisito: Ninguno)

Objetivos: Informar al estudiante acerca de la naturaleza, función social y campo de acción de la contabilidad, familiarizar al estudiante con el uso de la información contable para la toma de decisiones administrativas. Indicar las limitaciones de la práctica contable actuar y presentar los esfuerzos -- que actualmente se realizan a fin de superar dichas limitaciones.

Temario: Naturaleza y alcance de la contabilidad. La contabilidad y su medio ambiente. Valuación y medición de recursos económicos. Modelo contable convencional. Efectos de los cambios de precios. Valuación basada en costos de reemplazo. Reconocimiento del valor de mercado de los activos. Contabilidad para toma de decisiones.

C-512-8 CONTABILIDAD GERENCIAL II. (Pre-requisito: C-511-8)

Objetivos: Habilitar al estudiante a fin de que aplique la contabilidad como instrumento de planeación y control. Indicar los avances en el área de contabilidad presupuestal, sistemas de costos y sistemas de control.

Temario: Sistemas presupuestales. Presupuestos por programa. Programación para metas a través de variables contables. Costos estándar. Costeo di

recto. Análisis de costos -Volúmenes- utilidades. Contabilidad por áreas - de responsabilidad. Implicaciones de los sistemas de planeación y control - contables en la motivación del personal.

#### DEPARTAMENTO ACADEMICO DE DERECHO

D-511-6 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA (Pre-requisito: Ninguno)

Objetivo: Brindar a los participantes los conocimientos teórico-jurídicos que les permitan tener un criterio de interpretación de los aspectos legales más relevantes de una empresa a nivel de toma de decisiones estratégicas.

Temario: Ubicación jurídico-política de nuestro régimen de gobierno. La obligación legal de contribuir a los gastos públicos. Lineamientos legales - de nuestro régimen de economía mixta. La organización obrera dentro de - las novedades que señala la Ley Federal del Trabajo. La empresa frente a la administración pública.

#### DEPARTAMENTO ACADEMICO DE ECONOMIA

E-511-6 ANALISIS ECONOMICO (Pre-requisito: Ninguno)

Objetivo: En este curso se pretende que el estudiante adquiera los fundamentos del análisis económico que le sirven de base para los cursos de nivel superior.

Temario: El flujo circular del ingreso. La determinación del nivel de empleo, de la tasa de interés, del nivel de precios y del ingreso. Elementos - de política fiscal y monetaria. Teoría monetaria y estructura bancaria. Análisis monetario.

E-512-6 ECONOMIA DE LA EMPRESA (Pre-requisito: Ninguno)

Objetivo: Estudiar las formas en que el análisis económico es pertinente



en la toma de decisiones dentro de la empresa. En este curso se procura - llegar a un nivel avanzado consecuente con el nivel de Maestría, ya que el - dominio del mismo es condición para el óptimo aprovechamiento de los cur - sos subsecuentes.

Temario: Estructura económica y mercados. Teoría del consumidor. Teo - ría de la empresa. Teoría económica de la producción y de los costos. De - terminación de precios relativos.

E-513-6 POLITICA ECONOMICA (Pre-requisitos: E-511-6 y E-512-6)

Objetivo: Se busca que el estudiante comprenda el impacto que las decisio - nes de carácter económico del gobierno tendrán sobre las variables genera - les y sectoriales de mayor interés para la empresa, con apoyo en los conoci - mientos que se adquirieron en los cursos anteriores.

Temario: Programación fiscal, financiera y monetaria del sector público. Efectos sobre el empleo y remuneración a los factores de la política pública sobre precios y subsidios. Estructura económica y comercio exterior. Con - taminación y otras distorsiones.

E-514-6 ECONOMIA INTERNACIONAL (Pre-requisito: E-511-6)

Objetivo: Ubicar al participante en el contexto cada vez más internacional de la economía mexicana. Para ello se buscará analizar la dependencia de - la economía mexicana con respecto a la economía mundial, principalmente - desde el punto de vista financiero y monetario, familiarizando al estudiante con las operaciones internacionales de arbitraje y especulación.

Temario: Oferta y demanda de divisas. Actividades de arbitraje y especu - lación. Equilibrio en una economía abierta. Modelos de política monetaria y

fiscal en una economía abierta.

E-515-6 ESTRUCTURA ECONOMICA DE MEXICO (Pre-requisito: E-513-6)

Objetivo: La organización individual -sea privada o pública, empresa o -constitución de servicio- se coloca e interrelaciona dentro de la economía nacional, en general, y en un sector o industria, en particular. Su acción no puede analizarse completamente si no es tomando en cuenta esa relación.

Temario: El curso se mueve del análisis agregado al sectorial y de la descripción e información al análisis y a la crítica. En la primera parte, que cubrirá no más de un tercio del programa, los temas tratados se refieren a la historia, situación, problemas y perspectivas de la economía de México. En la segunda parte, se tratan temas relativo a la organización industrial en México: elementos de la estructura de los mercados, comportamiento de las empresas e instituciones, grado de monopolio, dependencia comercial y tecnológica, política gubernamental, etc. En su parte final, el curso pretende aprovechar las experiencias de los participantes, quienes deberán investigar el comportamiento de la organización que conocen, en un doble contexto, sectorial y nacional, y medir su contribución al logro de la eficiencia óptima de la economía.

#### DEPARTAMENTO ACADEMICO DE ESTUDIOS GENERALES

Introducción y Objetivos Generales: El Programa de Maestría en Administración que ofrece el Instituto Tecnológico Autónomo de México, se funda en la concepción de la administración como auténtica dirección social. Para la eficacia de esta dirección es necesario considerar al hombre no sólo como

recurso, sino primordialmente como ser personal, y por ello como fin en sí mismo. La tarea del área humano-social es proporcionar las bases de este conocimiento.

Objetivos Particulares: 1) Lograr el conocimiento de la naturaleza del hombre y de la sociedad y de sus exigencias fundamentales; 2) Propiciar una reflexión rigurosa acerca de los fines de la persona y de la sociedad que resultan de su naturaleza y a los que deben adecuarse los fines señalados a la función directiva; 3) Alcanzar el conocimiento de los grupos y de los individuos sobre los que la dirección social se habrá de ejercer, así como de las técnicas con que se debe realizar.

EG-511-8 FUNDAMENTOS HUMANOS DE LA DIRECCION SOCIO-ECONOMICA (Pre-requisito: Ninguno)

Temario: La dirección social en una sociedad pluralista. Problemas epistemológicos. El hombre: su carácter social y su dimensión histórica y cultural. Significado humano y social de la empresa. Diversas opciones frente a los problemas sociales. El papel de la administración en la realización personal y el bien común. Principios fundamentales del orden social.

EG-512-8 COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION (Pre-requisito: Ninguno)

Temario: El individuo y su ambiente social y cultural. Interacción social. Teoría de la personalidad y psicología diferencial. La conducta social y las actitudes sociales. Psicología de la comunicación. El liderazgo y sus funciones dentro del grupo. Interdependencia y supervisión. Dinámica de grupos. Psicología de las actividades laborales.

EG-513-8 SOCIOLOGIA DE LA ORGANIZACION (Pre-requisito: Ninguno)

Temario: Macro-sociología industrial: la revolución industrial y las nuevas condiciones sociales. Los principios de la socialización y la dirección-social. Estratificación y movilidad social. Masificación. Educación y mundo de trabajo. México dentro de las sociedades industriales. Micro-sociología industrial: las nuevas organizaciones y la realidad sociológica de la empresa contemporánea. Condiciones socio-políticas y económicas. Las empresas multinacionales. Diversos tipos de relaciones interpersonales. Relaciones formales en la organización. Las relaciones obrero-patronales.

DEPARTAMENTO ACADEMICO DE MATEMATICAS

M-511-6 METODOS CUANTITATIVOS I. (Pre-requisito: Ninguno)

Objetivos: Desarrollar habilidades para clasificar los elementos e identificar las interrelaciones que pueden existir entre todas las partes componentes de un problema. Plantear formalmente y analizar estructuras económicas, administrativas y sociales identificando sus relaciones y objetivos.

Temario: Antecedentes y conceptos generales sobre matrices. Álgebra de matrices. Matrices y sistemas lineales. Nociones sobre teoría de redes. - Introducción a la programación lineal. Aplicaciones de matrices en economía, administración y sociología.

M-512-6 METODOS CUANTITATIVOS II. (Pre-requisito: M-511-6)

Objetivos: Proporcionar al alumno un método sistemático para la manipulación, presentación gráfica e interpretación de grandes volúmenes de información administrativa y contable. Capacitarlo en el análisis de correlación de variables, proyección de tendencias e interpretación de índices en la economía y los negocios.

Temario: Método estadístico. Distribuciones de frecuencia. Medidas de tendencia central y de dispersión. Probabilidad: concepto, teoremas y aplicaciones. Distribuciones estadísticas. Muestreo estadístico. Pruebas de hipótesis. Números índice. Series de tiempo. Regresión y correlación lineal. Los temas se ilustrarán con ejemplos de las diferentes áreas administrativas.

M-521-6 ANALISIS CUANTITATIVO I. (Pre-requisito: M-512-6)

Objetivos: Introducir al estudiante en la matemática de optimización de problemas no lineales. Proporcionar los elementos matemáticos y lógicos para el análisis de problemas dinámicos que acontecen en la administración y en la economía.

Temario: Cálculo diferencial e integral. Aplicaciones del cálculo diferencial e integral a problemas de optimización. Análisis dinámico. Aplicaciones económicas y administrativas de las integrales. Introducción a ecuaciones diferenciales. Dinámica industrial: dinámica de la retroalimentación, estructura de sistemas, aplicaciones.

M-522-6 ANALISIS CUANTITATIVO II. (Pre-requisito: M-512-6)

Objetivo: Capacitar al estudiante en el uso de las técnicas estadísticas, matemáticas y lógicas auxiliares en la toma de decisiones y en la resolución de situaciones conflictivas.

Temario: Teoría de decisiones. Valores esperados y utilidades. Maximización de valores esperados monetarios y de utilidades. Teorema de Bayes y valor de la información adicional. Teoría de juicios. Teoría de juegos. Modelos de resolución de conflictos.

M-531-6 INVESTIGACION DE OPERACIONES I. (Pre-requisito: M-512-6)

Objetivos: Proporcionar al estudiante las bases metodológicas que le permitan desarrollar el análisis y solución de problemas administrativos a través de las técnicas de la investigación de operaciones. Analizar las principales técnicas de esta disciplina desde el punto de vista de sus suposiciones, ventajas y limitaciones.

Temario: Naturaleza de la investigación de operaciones. Formulación de problemas. Modelos. Lenguajes que utiliza la investigación de operaciones. Programación lineal. Métodos de asignación. Modelos probabilísticos.

M-532-6 INVESTIGACION DE OPERACIONES II. (Pre-requisito: M-531-6)

Objetivo: Mostrar al estudiante las aplicaciones de la investigación de operaciones en las diversas áreas de la empresa: finanzas, contabilidad, producción, comercialización, así como las aplicaciones de esta disciplina en el sector público. Desarrollar, a través del trabajo en equipos, proyectos de investigación de operaciones en empresas públicas y privadas.

Temario: Incluirá una revisión de aplicaciones de la investigación de operaciones y temas de acuerdo con la naturaleza de los proyectos que se planteen.

M-541-6 SISTEMAS DE INFORMACION I. (Pre-requisito: M-512-6)

Objetivo: Introducir al estudiante en el conocimiento de los sistemas electrónicos de cómputo y capacitarlo en el uso de la computadora a través del dominio de un lenguaje de programación.

Temario: Elementos que integran un sistema de cómputo y su funcionamiento. El lenguaje de la computadora y su lógica. Almacenaje y recuperación de

la información. Diagramas de flujo y tablas de decisión. Programación en FORTRAN. Nociones sobre otros lenguajes.

M-542-6 SISTEMAS DE INFORMACION II. (Pre-requisito: M-541-6)

Objetivos: Capacitar al estudiante en el análisis y diseño de sistemas de información. Analizar las implicaciones que representa la computadora para la administración. Establecer criterios para la administración y operación de sistemas de procesamiento electrónico de datos.

Temario: Estudio de viabilidad. Análisis del sistema actual. Diseño de sistemas. Implementación del nuevo sistema. Estándares. Operación y evaluación del sistema.

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE MEXICO

MAESTRIA EN ORGANIZACION Y METODOS

Objetivos Educativos Terminales.- El estudiante de postgrado de esta Maestría desarrollará la capacidad para:

- Identificar y comprender los objetivos y las metas de una empresa pública o privada
- Diagnosticar las necesidades organizacionales de la Empresa
- Establecer las características de la empresa, de los grupos que la integran y de las personas que forman parte de ella o van a incorporarse
- Elaborar estudios y manuales conteniendo objetivos y políticas, estructura funcional y jerarquía, descripciones de puestos, procedimientos, etc., de la organización.
- Plantear alternativas de estructura orgánica para seleccionar la más

adecuada.

- Planear, asesorar o llevar a cabo la implementación
- Evaluar el grado de cumplimiento y adecuación de las medidas organizacionales.

Plan de Estudios:

Clave	Nombre de la Materia Area de Homogeneización
01	Procesamiento de Información
02	Proceso Administrativo
03	Taller de Comunicación
Clave	Area de Especialización
11	Dinámica Organizacional
12	Organización Funcional
13	Sistemas de Información
14	Reforma Administrativa
15	Técnicas de Análisis Organizacional
16	Simplificación del Trabajo
17	Sistemas Administrativos
18	Manuales de Organización
19	Estrategias para el Cambio Organizacional
20	Práctica de Campo con Informe

Estructura:

El plan de estudios se divide en dos áreas: a) la de homogeneización; y b) la de especialización.



El área de homogeneización cubre los conocimientos iniciales requeridos para la Maestría.

El área de especialización contiene nueve materias y una práctica de campo con informe.

Dos materias del área de homogeneización y hasta un máximo de cuatro de las nueve del área de especialización pueden dispensarse por acreditación.

Es importante señalar, que aunque algunas materias cubren temas similares a los ya cursados por estudiantes, por ejemplo: de la Licenciatura en Administración de empresas y de contaduría, el tratamiento que se dará a las materias será a nivel postgrado, es decir, con mayor profundidad y un más alto grado de exigencia.

#### Metodología:

Se ha procurado para las asignaturas de esta materia, integrar paquetes didácticos suficientes y adecuados para cada una y que una parte importante del esfuerzo del estudiante se dedique al análisis y discusión de casos prácticos y ejercicios lo más similar a los que se presentan en la actividad profesional.

#### Profesorado:

Los profesores de esta Maestría son especialistas en organización y métodos por su experiencia en el sector público o privado y por los estudios de postgrado realizados en el país y en el extranjero.

#### Requisitos de Graduación:

Habiendo acreditado todas las materias del plan de estudios, el - -

alumno asciende a la categoría de optante al grado de Maestría e iniciará - en pequeños grupos, con otros de sus compañeros, una práctica de campo dirigida por un maestro, que se estima tendrá una duración de dos a tres - meses y un máximo de seis meses debiendo presentar un informe que al -- ser aceptado y aprobado por el Consejo de Grado, le conferirá el Grado -- Académico de: Maestro en Organización y Métodos.

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

MAESTRIA EN CIENCIAS

Especialidad Administración de Negocios.

SEMESTRE INTRODUCTORIO	Método Estadístico Contabilidad Administrativa Teoría de la Economía Pública Derecho Administrativo Lógica Aplicada Introducción al Estudio de la Adminis- tración Matemáticas Aplicadas
PRIMER SEMESTRE	Teoría de la Administración Investigación de Operaciones I Psicología Industrial
SEGUNDO SEMESTRE	Financiamiento de la Empresa y Control de Presupuesto Investigación de Operaciones II Planeación Administrativa
TERCER SEMESTRE	Evaluación de la Administración Análisis de Mercados Investigación Bibliográfica Seminario
CUARTO SEMESTRE	Políticas y Prácticas Administrativas Administración de la Producción Problemas en la Planeación Administración Pública y Teoría General del Estado

## MAESTRIA EN CIENCIAS

### ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA

SEMESTRE INTRODUCTORIO	Teoría Económica Teoría del Estado Contabilidad para la Administración Matemáticas Modernas Introducción al Estudio de la Administración Lógica aplicada a la Administración Ciencias del Comportamiento
PRIMER SEMESTRE	Administración Pública Desarrollo Económico Metodología de la Investigación Derecho Administrativo
SEGUNDO SEMESTRE	Política Económica Seminario de Métodos y Técnicas de Investigación Administración de Recursos Humanos Finanzas Públicas Análisis Administrativo Psicología Social
TERCER SEMESTRE	Planificación del Sector Público Seminario de Tesis Administración de las Finanzas Públicas Teoría de las Decisiones Administración de Recursos Humanos II Estadística Procesamiento Electrónico de Datos Control de Presupuestos
CUARTO SEMESTRE	Seminario de Tesis II Preparación y Evaluación de Proyectos Investigación de Operaciones Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos Metodología de la Enseñanza Análisis de Sistemas Comercio Internacional Integración de América Latina

## DOCTORADO EN CIENCIAS

### ESPECIALIDAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PRIMER SEMESTRE	Análisis Estadístico Básico Metodología de la Investigación Teoría de la Administración
SEGUNDO SEMESTRE	Deontología de la Administración Seminario sobre Métodos y Técnicas de Investigación Seminario de Investigación Bibliográfica
TERCER SEMESTRE	Cibernética Investigación de Operaciones en la Administración Seminario sobre Técnicas de Enseñanza
CUARTO SEMESTRE	Seminario sobre Investigación y Tesis I Seminario de Modelos de Investigación Seminario sobre Investigación Financiera y Administrativa
QUINTO SEMESTRE	Investigación de Operaciones en la Administración II Seminario sobre Investigación y Tesis II

INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MONTERREY (Sucursal en México, Distrito Federal)

### MAESTRIA EN ADMINISTRACION

Objetivos: La Escuela de Graduados en Administración en la Ciudad de México se propone como objetivos fundamentales los siguientes:

- Preparar profesionales en Administración de nivel superior, con un programa intensivo y de la más alta calidad académica, que los capacite para desarrollar sus aptitudes gerenciales en un ambiente de cambio rápido y a la vez fomente y eleve la capacidad empresarial en nuestro País.

- Preparar profesores e investigadores de administración para las escuelas profesionales y de graduados del Distrito Federal y del interior de la República.
- Promover, auspiciar y realizar investigación de la realidad económica y administrativa de México para propiciar el desarrollo de una tecnología gerencial adecuada a nuestro ambiente socio-económico y que a su vez, enriquezca y actualice el propio programa académico.
- Producir casos didácticos y otros materiales para la enseñanza de la administración a nivel profesional y de graduados que se apeguen a la realidad mexicana.
- Desarrollar e incorporar nuevas técnicas y métodos de enseñanza para agilizar y hacer más efectivo el aprendizaje de la Administración y sus campos afines.

Desde luego, no se excluye de estos objetivos la participación de profesionales extranjeros que acudan a México en busca de estos conocimientos y técnicas, para llevarlos posteriormente a sus países de origen.

#### FORMA EN QUE SE IMPARTE CADA CURSO

Cada curso, que al ser aprobado otorga 3 créditos al alumno, se imparte en sesiones de 3 horas una vez por semana por 14 semanas. Cada profesor formula su programa del curso con el calendario de actividades a desarrollar y la secuencia de temas y lecturas respectivas. En cada programa se especifica la metodología del curso y el número de exámenes parciales que deberá tomar cada alumno así como el examen final, los trabajos de investigación individual y/o de grupo que servirán, todos ellos, para evaluar-

la labor del estudiante y decidir su calificación final.

### EXAMENES

Todos los alumnos del programa de graduados están sujetos a tres exámenes que son parte integral de sus requerimientos para obtener el grado de maestría:

- a) Examen de Habilidad: de Materias Introdutorias y Básicas del Nivel I, que como se indica en la descripción del programa, servirá para otorgar las dispensas de cursos correspondientes y -- que permite reducir la longitud del programa de maestría para los alumnos más capacitados de primer ingreso a la escuela. El examen sirve para medir el alcance de los conocimientos de cada alumno. El examen de Habilidad no es un "examen de admisión" de cuyos resultados dependa el admitir o no a un estudiante. Pueden reprobarse una o más de las áreas del examen y la admisión no será cancelada, sin embargo, es recomendable que el estudiante se prepare para dicho examen dado que los resultados del mismo son la base fundamental para dispensar Materias Introdutorias.

Las preguntas del examen pueden ser del tipo de selección múltiple, falso o verdadero, problemas y temas o ensayos. Los Temas cubiertos en el Examen de Habilidad son:

### MATEMATICAS

- Teoría de Conjuntos
- Algebra
- Geometría Analítica

- Cálculo Diferencial
- Cálculo Integral
- Operaciones con matrices
- Probabilidad
- Estadística

### ECONOMIA

- Teoría Monetaria
- Política de Precios
- Política Fiscal
- Producto e Ingreso Nacional
- Estructuras de Mercado
- Elasticidad de Demanda y Oferta
- Costos, Beneficios y Equilibrio de la Empresa

### CONTABILIDAD

- Registro de Operaciones
- Estado de Posición Financiera
- Estado de Resultados
- Flujo de Efectivo
- Costeo Directo
- Costos por Ordenes
- Costos por Procesos
- Costos Predeterminados

### ORGANIZACION Y ADMINISTRACION

- Historia de la Teoría de la Administración
- División del Trabajo, Centralización y Descentralización
- Autoridad, Poder, Influencia y Liderazgo
- Organización Formal e Informal
- Proceso Administrativo; Diversos Enfoques y Análisis
- Proceso de Toma de Decisiones
- Control, Elementos Básicos, Areas y Mecanismos

### INGLES

Se pretende en esta sección del examen determinar la habilidad del estudiante para leer y entender el idioma inglés, dado que la mayoría de los textos que se utilizan en la Maestría en Administración están escritos en dicho idioma.

- b) Examen Integrador de Materias Básicas: El programa requiere que todos los alumnos presenten un examen en el que el alumno ataque un problema administrativo, normalmente en forma de un caso, y aplique a él las herramientas y conceptos que ha adquirido en sus estudios y demuestre su capacidad para integrarlos. Es indispensable haber pasado este examen para tomar el Examen Oral de Grado.

El Examen Integrador de Materias Básicas se ofrece tres veces por año, uno en cada período lectivo.

- c) Examen Oral de Grado: Después de haber cursado todos los créditos requeridos y de haber pasado el examen Integrador de Materias Básicas, el alumno debe presentar el Examen Oral de Grado como último requisito para optar al mismo.

El examen es oral y tiende a enfatizar los conocimientos del área de especialización seleccionado y su capacidad, para integrarlos con los de otras áreas.

Este examen puede ser presentado en cualquier época en que el Programa se encuentre en sesión.

#### REQUISITOS DE ADMISION

Para ser admitido en la Escuela de Graduados en Administración, el solicitante deberá:

1. Presentar su solicitud de admisión en la Dirección de la Escuela de Graduados en Administración en la Ciudad de México (EGACM) acompañada de copia fotostática de su título profesional o carta de pasante.



En este último caso, el solicitante se compromete formalmente a -- presentar su título dentro de un plazo máximo de 6 meses, a partir de su ingreso a la Escuela, y en caso de no cumplir este requisito a suspender sus estudios de Maestría hasta en tanto no lo cumpla.

También se debe acompañar la solicitud con el certificado de estudios profesionales debidamente requisitado y oficializado por la institución universitaria que le expida el título profesional. No existen en la EGACM estudiantes oyentes ni especiales.

2. Presentar un Curriculum Vitae destacando los datos que a juicio del solicitante sean especialmente pertinentes para dar al Comité de Admisiones de la Escuela una idea de su preparación académica, de su actividad profesional y de la seriedad de su propósito. Enfatizar especialmente la razón por la cual se desea estudiar en la EGACM.
3. Presentar un examen de habilidad sobre los temas de las materias - introductorias, en la fecha y horas indicadas en el calendario oficial de la EGACM. A partir de los resultados del examen, podrá ser o no obligatorio para el estudiante el cursar o no las materias introductorias en su totalidad.
4. Presentar constancia de habilidad para leer el idioma Inglés, en virtud de que la mayor parte de la bibliografía y material de investigación en las materias avanzadas está en ese idioma.
5. Ser en todo caso aprobada su solicitud de admisión por el Comité de Admisiones de la Escuela.

Las solicitudes de admisión completas deberán ser presentadas de -

acuerdo con las fechas límites que se especifican en el calendario escolar. Solicitudes presentadas con posterioridad a las fechas indicadas serán consideradas para el siguiente período académico.

Las solicitudes de admisión presentadas oportunamente serán estudiadas por la Escuela de Graduados en Administración en la Ciudad de México y se notificará por escrito a cada persona si ha sido aceptada o no para iniciar estudios de Maestría en Administración. En el comunicado que se envíe a cada alumno se le avisará el lugar, fecha y hora en que deberá presentarse a resolver el examen de habilidad.

#### PROGRAMA ACADEMICO

Para la obtención de la maestría en administración es necesario que el estudiante complete el siguiente programa de materias:

Materias Introdutoras	4
Materias de Nivel Básico I	4
Materias de Nivel Básico II	4
Materias de Area de Concentración	4
Materia Integradora	<u>1</u>
TOTAL:	17

Cada materia tiene un valor de tres créditos los cuales se acumularán cuando el alumno apruebe la materia que esté cursando. Para aprobar una -- materia es necesario obtener una calificación de 7 o superior. Además, es - indispensable que el estudiante obtenga un promedio en todas sus materias - de 8 o superior para ser candidato al grado. Cuando un alumno repruebe una materia con calificación inferior a 7, no acumulará créditos pero tampoco se

le considerará para el cálculo del promedio. En el caso de reprobar un curso, si la materia es de las Introdutorias o de los Niveles Básicos I y II o la Integradora, deberá ser llevado el curso nuevamente hasta aprobarlo. No se permite repetir el curso más de dos veces y en dicho caso el alumno será automáticamente dado de baja de la escuela. Cuando la materia reprobada sea de las del área de concentración, el alumno podrá llevar cualquier otro curso de los de su área para completar sus créditos.

Las materias Introdutorias o de los Niveles Básicos I y II son obligatorias para todos los alumnos y forman el núcleo común de conocimientos, ya que proporcionan los instrumentos de análisis y la base conceptual que debe manejar todo administrador con grado académico de maestría.

Para cumplir con el programa de maestría es necesario seguir las siguientes reglas:

1. Nivel Introdutorio

Las cuatro materias de este nivel son obligatorias para todos los alumnos, pero pueden ser dispensadas si se cumplen los siguientes requisitos:

A) Tener el Título Profesional de:

<u>Carrera</u>	<u>Se dispensa automáticamente al ingresar, el curso de:</u>
Contador Público	Contabilidad
Lic. en Administración de Empresas	Organización y Administración
Ingeniero o Similar en cualquiera de sus ramas, excepto en Agronomía	Matemáticas para Decisiones
Lic. en Economía	Análisis Económico

- B) Aprobación de un examen de habilidad, que se presenta al ingre sar al programa de Maestría en Administración, por medio de - la cual se demuestre suficiencia en los conocimientos que se im parten en las materias introductorias que no hayan sido dispen- sadas automáticamente por título, según el punto anterior, o que el solicitante no posea alguno de los títulos ennumerados.
- C) Por revalidación de cursos semejantes a nivel de maestría en ins tituciones de reconocido prestigio.

## II. Nivel Básico I

Las cuatro materias de este nivel son obligatorias para todos los -- alumnos del programa, pero pueden ser dispensadas por:

- Aprobación de un examen de habilidad administrado por la Escue la en que se demuestre suficiencia en los conocimientos que se - cubren en las materias de este nivel.
- Revalidación de materias semejantes, cursadas a nivel de maes- tría, en instituciones de reconocido prestigio y previa solicitud del alumno que se estudie por el Comité de Admisiones de la Es cuela.

## III. Nivel Básico II

Las cuatro materias de este nivel son obligatorias para todos los -- alumnos, pero pueden ser revalidadas si se reúnen las condiciones previstas en el inciso segundo del punto anterior.

IV. Cada alumno selecciona un área de concentración en sus estudios de- acuerdo con las opciones que se indican al especificarse la Estructura del - Programa.

En este grupo de materias, el alumno deberá tomar un mínimo de -- cuatro. Para considerarse como especialización en alguna de estas áreas se requiere un mínimo de tres cursos dentro del área y la cuarta en cualquiera de las demás áreas que se ofrecen.

Estas materias pueden revalidarse si se cumplen los requisitos enun-  
ciados en el Nivel Básico II.

V. El curso integrador Estrategia y Políticas Administrativas es la par-  
te final de la estructura total del plan de estudios y tiene por objeto plantear  
la problemática general de la Administración integrando los conocimientos-  
adquiridos en los diversos niveles de maestría.

Este curso debe ser tomado por todos los alumnos que se encuentren  
en el último período académico de su maestría y no es revalidable ni dispen-  
sable.

VI. El plan de estudios se hizo con plena consciencia del diverso nivel de  
preparación anterior de los alumnos que llegan a la Escuela, pero también -  
se hizo considerando que la madurez que una Maestría proporciona requiere  
de cierto tiempo mínimo de realización dentro de las aulas. Por esta razón,  
la posibilidad de dispensa y/o revalidación de materias va acompañada de un  
requisito mínimo de residencia en el programa, equivalente a 10 materias -  
cursadas y aprobadas dentro del plan de estudios propuesto para la obtención  
de la maestría en E.G.A.C.M.

#### ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

##### Nivel Introductorio

- Contabilidad

- Organización y Administración
- Matemáticas para Decisiones I
- Análisis Económico

Nivel Básico I.

- Análisis de Costos
- Estructura y Proceso Organizacional
- Matemáticas para Decisiones II
- Computación Electrónica

Nivel Básico II.

- Contabilidad Administrativa
- Comportamiento Organizacional
- Modelos Operacionales
- Economía para Decisiones Administrativas

Áreas de Concentración

A) Funcionales. Cuatro cursos con especialidades en cada una de las siguientes áreas:

- Finanzas
- Mercadotecnia
- Personal
- Producción

B) Instrumentales. Cuatro cursos con concentración en materias de carácter:

- General
- Funcional
- Concentrados específicamente en:
  - Métodos Cuantitativos
  - Contabilidad Financiera

C) Operacionales. Cuatro cursos con concentración en:

- Empresas Agropecuarias
- Banca
- Empresas Públicas y Gobierno
- Empresas no Lucrativas
- Operaciones Internacionales

## Curso Integrador

- Estrategia y Políticas Administrativas

### NIVEL INTRODUCTORIO

#### Contabilidad

El objetivo que se persigue es preparar al estudiante a comprender y manejar los conceptos contables desde un punto de vista Administrativo.

El tratamiento no pretende cubrir los procedimientos contables sino explicar qué puede aportar la Contabilidad para efectos de la Administración.

#### Organización y Administración

Proporciona la base para comprender la interrelación de los conceptos, técnicas y habilidades que forman la médula de la labor del Administrador.

El curso se inicia con el examen de la función gerencial, su naturaleza y su importancia en las empresas modernas. A continuación, se tratan las principales teorías sobre la empresa y su comportamiento. Por fin, se analizan las diferentes posiciones o escuelas en el estudio de la función gerencial o administrativa.

#### Matemáticas para Decisiones I.

Se persigue brindar en forma intensiva las nociones y conceptos fundamentales de la Matemática Moderna, proporcionando una somera introducción al tipo de problemas administrativos especialmente sensibles a un análisis matemático. Los temas del curso son: álgebra booleana, álgebra clásica, álgebra lineal, geometría analítica, funciones y sus aplicaciones.

## Análisis Económico

Este curso tiene por objeto cubrir las deficiencias en la preparación sobre teoría económica. En él se tratan una serie de conceptos tanto micro como macroeconómicos, estando entre ellos la fijación de precios en mercado de libre acceso, la operación del sistema monetario y de la política -- fiscal, la determinación del producto doméstico bruto de un país y la operación del comercio internacional.

### Nivel Básico I

Análisis de Costos. - El curso presenta una visión general de los -- usos que la administración puede dar a la contabilidad de costos, enfatizando sobre todo, la determinación y el control de los costos de producción. Se examinan los conceptos básicos, el comportamiento de los costos, el ciclo contable; los elementos del costo, los sistemas de costos por órdenes y por proceso, los costos estándar, los costos conjuntos y costos de distribución.

Estructura y Proceso Organizacional. - La organización como ambiente en que el individuo se realiza a sí mismo es el enfoque de este curso, que cubre los siguientes temas: División del trabajo y diferenciación de roles, -- variables que determinan la estructura, organización formal e informal, departamentalización, delegación jerárquica, tramo de control, especialización y coordinación, rigidez y flexibilidad de la estructura de la organización, administración del cambio y el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Matemáticas para Decisiones II. - Se estudian en este curso conceptos de cálculo diferencial e integral, así como probabilidad y estadística. --



No se pretende hacer un estudio profundo y riguroso de estos temas, sino dar al estudiante los conocimientos necesarios para que pueda aplicar estas herramientas en cursos más avanzados. Los temas que se tratan son: Cálculo diferencial e integral, probabilidad, leyes y distribuciones de probabilidad, estadística, recolección y agrupación de datos, medidas de tendencia central y dispersión, muestreo pruebas de hipótesis, correlación y regresión.

Computación Electrónica. - Introducción al uso de computadoras y conocimientos de dos de los lenguajes más usados. Programación en Fortran (Forgo, Fortran IV) y Cobol. Introducción al uso y limitaciones de computadoras en trabajo administrativo.

#### Nivel Básico II

Contabilidad Administrativa. - Este curso cubre los siguientes temas: A) Conceptos y fundamentos de contabilidad administrativa y de costos; B) Costeo Directo; C) La relación costo-volumen-utilidad; D) Presupuestos; E) Análisis de costos para decisiones a corto plazo; F) Inversiones de capital; G) Costos y determinación de precios, y H) Control de divisiones descentralizadas. El énfasis se pone en la comprensión conceptual para utilizar la información relevante en la toma de decisiones.

Comportamiento Organizacional. - El individuo realizándose dentro del ambiente organizacional. Análisis y discusión de las contribuciones de las ciencias del comportamiento a la administración. Entre los temas tratados están: Conservación de formas de comportamiento y desarrollo de nuevas formas de comportamiento; motivación, aprendizaje; significado del tra

bajo; percepción y comunicación; impacto de las estructuras sobre el individuo; conflicto; dimensión política de la organización; influencia y liderazgo.

Modelos Operacionales.- Curso que muestra la forma en que el administrador puede hacer uso de modelos matemáticos y numéricos para la toma de decisiones. Los modelos cubren todas las áreas de la Administración. Introducción a la investigación de operaciones. Repaso de probabilidad y distribución de frecuencia, toma de decisiones bajo incertidumbre, inventarios, programación lineal, transporte y asignación. Cadenas de Markov, líneas de espera, simulación, PERT y C.P.M.

Economía para Decisiones Administrativas. - El curso pretende formar la base conceptual y el método de análisis de la economía para aplicarlo como marco de referencia en la toma de decisiones administrativas. Se estudian los conceptos de utilidades, demanda, costos y oferta, producción conjunta, precios y proyectos de inversión. Se complementa con los métodos de estimación empírica de la demanda y de los costos.

#### Áreas de Concentración

#### Funcionales.- Finanzas.

Seminario de Administración Financiera. El curso proporciona una visión completa del alcance de la función financiera en la empresa y su contribución al desempeño de las otras áreas funcionales de la empresa. Incluye el examen de las Herramientas que se usan en el análisis de las decisiones y la planeación y control financieros.

Abarca los temas de descripción de la función y las fases de obtención y aplicación de recursos financieros.

Planeación Financiera. - Comprende el concepto de la función financiera, la determinación de necesidades financieras y la administración de la inversión en activos.

Finanzas. - Comprende el estudio de la estructura financiera de la empresa y la obtención de fondos de cada una de las fuentes de financiamiento en nuestro medio. (Bancos y Mercados de Valores).

Análisis y Valuación de Proyectos de Inversión. - El curso pretende desarrollar la habilidad de los participantes para analizar y elegir entre alternativas de inversión en la empresa. La elección se hace con base en la evaluación que se haga de cada alternativa. Se estudian los temas de productividad del capital, sus determinantes, su medición, la evaluación de los riesgos, la medición del costo de capital y la forma de financiar y administrar los proyectos de inversión de las empresas.

#### Mercadotecnia

Seminario de Administración de la Mercadotecnia. - Se pretende familiarizar a los estudiantes con los conceptos y herramientas de análisis básicos en mercadotecnia. Se usan casos para ilustrar estos conceptos y herramientas. El curso se ofrece bajo el supuesto de que los estudiantes obtendrán una panorámica general de la mercadotecnia y la forma en que estos conocimientos se integran con las demás áreas funcionales de la empresa.

Estrategia de Mercadotecnia. - El objetivo del curso consiste en desarrollar la comprensión por parte del estudiante, de la interrelación de las variables de mercadotecnia dentro de la estrategia de mercadeo de la empresa. Se hace uso de análisis profundos de un número limitado de casos. Se --

utiliza un juego de mercadotecnia entre grupos de los participantes para --- afianzar el objetivo perseguido.

Análisis de la Conducta del Consumidor. - En este seminario se in-- vestigan los elementos y conceptos relacionados con la estructura de merca-- dotecnia. El énfasis es dirigido hacia los conceptos de comportamiento del-- consumidor y fuentes de información para diseñar estructuraciones optimiza-- das de acuerdo con la segmentación particular del mercado.

Temas Selectos en Mercadotecnia. - Análisis bibliográfico de las - principales áreas de estudio en el campo de mercadotecnia. El curso se lle-- vará a cabo siguiendo el método de seminarios y se requiere que los alum-- nos presenten un estudio teórico sobre el área que estudiaron durante el se-- mestre.

Investigación de Mercados. - Cubre la aplicación del método cientffi-- co de mercadotecnia a la planeación, recolección, análisis y evaluación de-- la información que es necesaria para tomar decisiones donde se deben redu-- cir los riesgos. Se requiere una monografía en la que se apliquen los conoci-- mientos del curso. Se hace énfasis en la aplicación de técnicas cuantitativas en mercadotecnia.

Pronósticos en Mercadotecnia. - Este curso tiene por objeto cubrir los siguientes temas en relación a los estudios de mercadotecnia que permittan predecir probabilísticamente los resultados que se espera alcanzar en el mercado en el futuro. Los temas serán Estadísticas en Investigación de Mer-- cados, Los Modelos Econométricos para el Mercado, Los Modelos de Regre-- sión Simple, Modelos de Correlación Múltiple, Las Limitaciones de los Mo--

delos econométricos, Modelos Secuenciales, Modelos bi-etápicas, modelos tri-etápicas y modelos complejos.

### Personal

Seminario de Administración de Personal.- Fundamentos de la teoría y práctica contemporánea de administración de personal. Procesos básicos de la misma: Consecución, mantenimiento y desarrollo de personal; -- contabilidad y planeación de recursos humanos. Se enfatiza tanto el elemento de comportamiento como el técnico de esta función.

Desarrollo Organizacional.- Este curso pretende familiarizar a los participantes en la realización de intervenciones planeadas, basadas en las ciencias del comportamiento, para mejorar la efectividad de una empresa. -- Se usará como metodología de este curso, la técnica de laboratorio vivencial en algunas sesiones, donde se tratan las áreas de desarrollo de equipo de -- trabajo, relaciones intergrupos, retroalimentación de información, etc.

Desarrollo Personal.- Este es un curso de carácter formativo. El requisito básico es una actitud abierta para enfrentarse a sí mismo, conocerse y hacer planes de mejoramiento personal. El Seminario de Administración de Personal y Comportamiento en la Organización cursados con anterioridad son recomendables. Busca como objetivo principal este curso, formar o desarrollar habilidades administrativas (trabajos en equipo, organización de -- interrelación con terceros, grupos y departamentos). El método del curso -- es activo. (Simulaciones, juegos de negocios, ejercicios vivenciales).

### Producción.

Seminario de Administración de la Producción.- Tiene por objeto --

discutir y analizar casos a nivel industrial. Se estudian notas de procesos y de referencia, relativas a varias industrias y en la discusión de los casos, - se toma como base la información propia del caso y de la industria a que pertenece (la cual generalmente se encuentra en las notas de referencia), se -- propicia el trabajo en grupos pequeños y se encarga un trabajo final en el -- cual se comparan dos industrias. Los temas a tratar son:

Técnicas de ingeniería industrial en administración de Producción. - (Medición del trabajo, métodos de trabajo, plant lay-out). Control de calidad planeación y control de operaciones (inventarios, secuenciación, programación de producción), balanceo de líneas de producción.

Administración de Materiales. - Es el estudio de la Administración de Materiales como aquella parte del proceso industrial que se refiere a la compra, la recepción y almacenamiento de materiales que fabricados son -- posteriormente presentados en el mercado para su venta.

Se analizan todas las partes involucradas, como tráfico, exportación e importación, negociación y almacenaje e inventarios.

Control de la Producción. - Curso que muestra la utilidad de técnicas y modelos matemáticos y numéricos en la determinación de la utilización óptima de los recursos de tipo productivo que posee la empresa.

Seminario Avanzado de Administración de la Producción. - Tiene por objeto discutir y analizar casos a nivel industrial. Se estudian notas de procesos de referencia, relativas a varias industrias y en la discusión de los casos, se toma como base la información propia del caso y de la industria a -- que pertenece (la cual generalmente se encuentra en las notas de referencia),

se propicia el trabajo en grupos pequeños y se encarga un trabajo final en el cual se comparan dos industrias.

### Instrumentales

#### General

Métodos de Investigación. - El método científico aplicado a decisiones administrativas. Formulación de problemas. Variables y modelos. Diseño de experimentos. Análisis de variancia y covariancia. Construcción de medidas y escalas. Muestreo o inferencia y prueba. Presupuesto de investigación. Formulación de resultados. El reporte de Investigación.

Sistemas Socio-Técnicos. - La complejidad de las operaciones de la organización moderna pide la ayuda de un marco conceptual de orientación que ayude al administrador a reducir la variedad a proporciones manejables. La teoría general de sistemas proporciona esa herramienta de simplificación en términos de un número reducido de variables y parámetros.

El curso se centrará en los siguientes temas: Conceptos Generales; propiedades de los sistemas abiertos; mecanismos de adaptación al ambiente correlación directiva; relevancia, variedad y control, mantenimiento de estructura y cambio de estructura.

En este contexto se analizarán casos y problemas Administrativos.

Decisiones Administrativas. - Panorámica de los enfoques y análisis del problema de la toma de decisiones, y prácticas en el manejo de los conceptos y las técnicas aplicables. Se inicia el curso destacando la necesidad de tomar decisiones por el administrador, lo esencial de esa parte de su actuación y la importancia de asegurar que sus decisiones sean lo más -

correctas posibles. Se presentan los enfoques conductistas y matemáticos en el análisis de las decisiones y se termina estudiando una teoría general de las mismas.

Comunicación en la Organización. - Conocimiento teórico y práctico de las teorías de comunicación en oposición a los medios mecánicos de llevar o transmitir información. Estudio, comprensión, aplicación práctica y observación de los modelos de comunicación. Desarrollo de sencillas bases filosóficas, valores, actitudes y elementos culturales para mejorar comunicaciones entre superior y subordinado, entre iguales, etc. Desarrollo de potencial de comunicación del participante.

Planeación a Largo Plazo. - Enfocado hacia filosofías de planeación, el curso revisa también la naturaleza, metodología y técnicas del proceso de planeación. Gran parte de este proceso está dirigido a la aplicación en el medio industrial, sin embargo, se presentarán casos de empleo de técnicas de planeación en otras organizaciones. La segunda parte del curso estudia técnicas de pronóstico, incluyendo desde pronósticos estadísticos hasta las más recientes herramientas de la futurología.

Diseño y Modelos de Organización. - Inicialmente se introducen los enfoques al acto y técnicas de organización con énfasis en los diferentes modelos de departamentalización; efectividad organizacional y utilización de técnicas sistemáticas; el curso es teórico práctico. El alumno debe participar en dos simulaciones. Una simulación roleplay de una reorganización. La otra el experimento de organización (EXORG).

Funcional



Seminario de Administración Financiera. - El curso proporciona -- una visión completa del alcance de la función financiera en la empresa y su contribución al desempeño de las otras áreas funcionales de la empresa. Incluye el examen de las herramientas que se usan en el análisis de las decisiones y la planeación y control financieros.

Abarca los temas de descripción de la función y las fases de obtención y aplicación de recursos financieros.

Seminario de Administración de la Mercadotecnia. - Se pretende familiarizar a los estudiantes con los conceptos y herramientas de análisis básicos en mercadotecnia. Se usan casos para ilustrar estos conceptos y herramientas. El curso se ofrece bajo el supuesto de que los estudiantes obtendrán una panorámica general de la mercadotecnia y la forma en que estos conocimientos se integran con las demás áreas funcionales de la empresa.

Seminario de Administración de Personal. - Fundamentos de la teoría y práctica contemporánea de administrador de personal. Procesos básicos de la misma; Consecución, mantenimiento y desarrollo del personal; contabilidad y planeación de recursos humanos. Se enfatiza tanto el elemento de -- comportamiento como el técnico de esta función.

Seminario de Administración de la Producción. - Tiene por objeto - discutir y analizar casos a nivel industrial. Se estudian notas de procesos y de referencia, relativas a varias industrias y en la discusión de los casos, - se toma como base la información propia del caso y de la industria a que -- pertenece (la cual generalmente se encuentra en las notas de referencia), se propicia el trabajo en grupos pequeños y se encarga un trabajo final en el --

cual se comparan dos industrias. Los temas a tratar son: Técnicas de ingeniería industrial en administración de producción. (Medición del trabajo, métodos de trabajo, plant lay out). Control de Calidad, planeación y control de operaciones (inventarios, secuenciación, programación de producción), balanceo de líneas de producción.

#### Métodos Cuantitativos.

Estadísticas para Decisiones Administrativas. - El curso tiene por objeto el ayudar a comprender el uso de datos históricos en la toma de decisiones administrativas. Se estudian métodos y técnicas (tales como: Muestreo simple y estratificado, correlación y regresión) útiles en todo tiempo - de Investigación en la que debe coordinarse una muestra de la población para inferir el universo del que proviene.

Programación Lineal. - En este curso se estudiarán las técnicas de programación lineal y sus aplicaciones para la solución de problemas administrativos. Se cubrirá la teoría indispensable para que el estudiante pueda comprender y utilizar dichas técnicas. Se enfatizará el aspecto aplicado y se hará uso de la computadora electrónica para la solución de los problemas. - Cada estudiante deberá presentar al final del curso un proyecto donde aplique los conocimientos obtenidos en el curso.

Métodos de Simulación en la Administración. - Curso en el que se estudian los conceptos y las técnicas de simulación. Se incluyen, entre otros, los siguientes temas: Métodos para la construcción de modelos de organizaciones; sistemas de eficiencia, concepto de simulación; simulación de sistemas probabilísticos, simulación de computadoras; lenguajes simuladores; -

métodos de simulación aplicados al cálculo y diseño de sistemas; planeación mediante técnicas simuladoras.

Aplicación de Computadoras en la Administración. - Pretende enseñar al estudiante la forma como las computadoras electrónicas ayudan a resolver problemas al administrador. Se estudian diversos modelos matemáticos y su solución en el Centro Electrónico de Cálculo.

Análisis y Diseño de Sistemas Informativos. - En este curso se examinan los sistemas informativos como herramientas para el administrador. Se estudian, entre otros, los siguientes temas: relación entre información y toma de decisiones, datos, información y comunicación; lo que el administrador debe saber acerca de computadoras; sistemas de información; decisiones como mecanismos homeostáticos; modelo a base de matrices, para estudiar flujo de información en una organización; economía de la información; función del departamento de sistemas en una organización; organización y administración del banco de datos; diseño o implantación de sistemas informativos; plano regulador de sistemas.

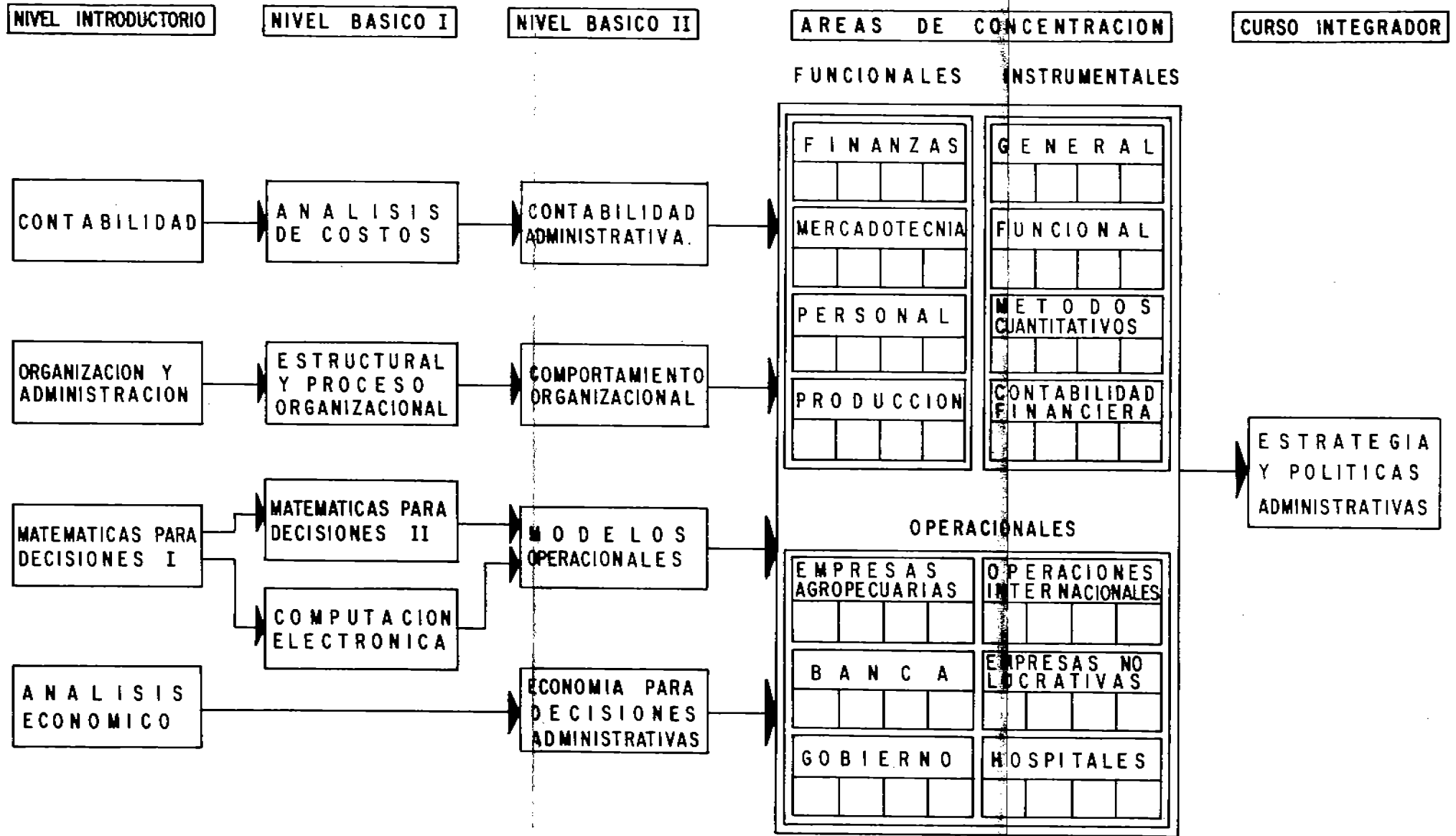
Contabilidad Financiera. - Los cursos en esta área no se han definido todavía en forma integral y se piensa que estarán listos para el segundo año de operación de la Escuela.

Operacionales. - Los cursos en estas áreas no se han definido todavía en forma integral, por lo que estas especializaciones se irán introduciendo dentro del programa de opciones posibles a medida que se desarrolle la Escuela a través del tiempo y tomando en consideración la demanda que por estas especializaciones vaya surgiendo, también, a través del tiempo.

Curso Integrador.

Estrategia y Políticas Administrativas. - Un curso integral de casos que requiere la aplicación de conocimientos, teorías y técnicas derivadas de cursos anteriores. Análisis de complicados casos -problemas administrativos con el fin de formular políticas y planes para el mejoramiento organizacional a través de práctica en el proceso de toma de decisiones.

## ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACION



## CAPITULO IV

### CAMPO DE ACCION DE LAS DIFERENTES AREAS

- A.- Area de Producción
- B.- Area de Finanzas
- C.- Area de Recursos Humanos
- D.- Area de Promoción y Desarrollo
- E.- Area de Informática
- F.- Area de Comercialización

## CAMPO DE ACCION SEGUN LAS DIFERENTES AREAS

No hay que dejar pasar inadvertido que por la gran diversidad de -- materias que estudia el Licenciado en Administración durante el periodo universitario, mismas que son necesarias para que obtenga una visión amplia y positiva de cualquier empresa, resulta que se titula de "aprendiz de todo y - maestro de nada". De aquí que es necesario que todo profesional al terminar la carrera, haya elegido el área de sus preferencias y aptitudes para desa- rrollarse en ella y como tal ser un especialista en la misma.

Cuando el estudiante de la carrera de Administración obtiene su Li- cenciatura, es el momento de concientizarle en la necesidad y el compromi- so que posee con la sociedad y consigo mismo, de continuar y nunca termi- nar su preparación, su carrera es cien por ciento dinámica y cambiante. Es por eso que tratamos en este Capítulo de presentar las distintas funciones de las diferentes áreas administrativas.

Area de Producción  
Area de Finanzas  
Area de Recursos Humanos  
Area de Promoción y Desarrollo  
Area de Informática  
Area de Comercialización

### Area de Producción

El Licenciado en Administración con estudios orientados a los siste- mas de producción es un profesional que planifica, implanta, maneja y eva- lúa los instrumentos administrativos de la producción.

La empresa moderna requiere de un experto en esta materia abier- to al cambio, capaz de diseñar e impulsar la nueva tecnología.

Ello impone a este profesional el dominio de un conjunto de conocimientos empresariales, tecnológicos, administrativos y humanos capaces de adaptarse a las más diversificadas aplicaciones en el terreno de servicio a la industria nacional.

En el nivel de las operaciones le es propio el manejo de las herramientas del control productivo, el uso de la retroalimentación, la decisión sobre materiales, el pronóstico y otras operaciones relacionadas con la dirección de la política productiva.

Esta opción en la carrera de la Licenciatura existe porque el campo de un administrador es tan amplio en la empresa moderna, sea ésta pública o privada, que resultaría imposible que cada administrador manejara como experto todas las áreas funcionales de una organización.

A nivel de estudios universitarios resulta obvio que el alumno no -- puede asimilar al mismo tiempo todas las orientaciones concretas de una - carrera que imprime exigencias plurifacéticas al trabajo.

Las determinaciones sobre qué producir, como producir, como producir mejor, como controlar la calidad de lo que se produce, establecer - criterios de costos, planificar equipos materiales y humanos de la producución, diseñar sus operaciones, evaluarlas, son tareas complejas que requieuren la intervención de un experto en sistemas de producción que se dedique a este aspecto de la organización, mientras otras áreas funcionales de la - misma absorben el tiempo y los conocimientos de otros administradores - expertos en los aspectos financieros, de comercialización y otros, de la opeuración de la empresa.



La tarea de este profesional requiere de él un elevado espíritu de justicia y de sentido social. El hombre, factor primero de la producción, tiene que elevarse y realizarse en un trabajo sano y equilibrado que no lo posponga o explote. El profesional de los Sistemas de Producción ha de velar por este aspecto tanto como por los antes señalados, en colaboración con el experto en desarrollo humano.

El profesional que ha orientado sus estudios al área de los Sistemas de Producción, puede ejercer sus tareas en los siguientes campos:

#### Como Profesional Independiente

Es consultor y asesor de empresas públicas y privadas en todo lo que se refiere a los Sistemas de Producción.

Elabora diseños y planes, utilizando técnicas que lleven a la toma de correctas decisiones para llevar la producción al nivel óptimo, en el mínimo de costos.

Identifica, para ello, la naturaleza de los problemas existentes, -- analiza el valor y la posible interpretación de la información obtenida, evalúa las medidas tomadas y aconseja medidas de conjunto o aisladas para casos específicos, en orden a corregir situaciones, emprender otras nuevas o combinar las existentes con otras que lleven a la organización a esa meta.

En esa tarea se comprende también el asesoramiento de la producción bajo situaciones especiales, críticas o de anomalías varias, aconsejando la política más acertada a seguirse para corregir y tornarlas en -

favorables. También es consejero en diseñar sistemas de control de producción y en la implantación de sistemas de control de calidad.

Son muchísimas las pequeñas industrias nacionales que requieren del asesoramiento de este experto para mejorar sus sistemas productivos, para diversificar su producción o quizá para emprender operaciones con conocimiento de estos aspectos y con sistemas de producción diseñados por un experto.

#### Como Profesional dentro de una Empresa

Es el responsable de toda la política de producción en sus variados aspectos, así como de promover y colaborar en la investigación que lleve a la solución de problemas organizacionales y sociales que plantea la empresa industrial.

Realiza internamente todas las tareas antes señaladas para el Profesional independiente, de diseño, implantación y evaluación de sistemas de producción, de sistemas de control de la producción y de sistemas de control de calidad.

Aquí también hay que decir que no es exclusivamente la industria grande, establecida y de prestigio la que puede requerir los servicios del experto en sistemas de producción, porque hay muchísimas medianas y pequeñas importantes en el desarrollo nacional, que necesitan contar entre sus administradores con el experto en producción que domine e incorpore los últimos adelantos en las teorías y técnicas de administración de la producción.

Estas tareas se desarrollan en empresas públicas o de propiedad - del Estado dedicadas a la producción, en empresas privadas o las del área de interés social como cooperativas, organizaciones de autogestión y otras.

Bien sea que este experto trabaje dentro de una empresa establecida o como promotor de una nueva, sus tareas exigen de él una actitud de capacidad de pensar sistemáticamente; tolerar incertidumbre; ser creativo e innovador, abierto al cambio, analizar en profundidad los problemas y percibir situaciones globales integradas.

Debe ser también, apto para el manejo de las relaciones interpersonales, es decir, controlar y motivar, conservar un orden y promover el cambio, ser líder y capaz de desarrollar el potencial creativo de otros. Necesita habilidad para la solución de conflictos y capacidad para comunicarse.

Desde el punto de vista tecnológico debe ser capaz de pronosticar, formular objetivos y metas, diseñar estrategias, traducir los niveles generales a políticas, programas y procedimientos. También crear formas de organización y manejar la información para planeación y control de la producción.

#### En la Docencia

Como profesor de las materias, como investigador de los problemas que se relacionan con la Producción y como profesor que elabora material didáctico a la luz de nuevas teorías y técnicas tanto de la producción como de la Didáctica.

A fin de que todas las tareas antes descritas puedan ser realizadas por el Licenciado en Administración que se desempeñe en esta opción; los estudios suponen que -a medida que avanza el proceso de enseñanza-aprendizaje- el estudiante sea capaz de: analizar el control de un sistema productivo por medio de la realimentación y el pronóstico; diseñar políticas departamentales de la gerencia de producción; aplicar un método racional en la toma de decisiones relacionadas con la producción; realizar estudios de localización de plantas tomando en cuenta los elementos necesarios para tal efecto y las características específicas de México; determinar la posición del departamento de producción dentro de la organización; clasificar y graficar los costos como método para tomar decisiones; analizar el punto de equilibrio para identificar los volúmenes de producción a los cuales corresponde el máximo de utilidades; planear la producción con base en el análisis de costos, ingresos y utilidades; planear la utilización del camino crítico como instrumento de planeación de la producción; fijar políticas sobre manejo de materiales; diseñar y evaluar sistemas de control de producción; aplicar la investigación de operaciones a problemas de producción; obtener y controlar el costo de materiales, mano de obra y gastos indirectos a través de los distintos métodos existentes; determinar cuando conviene adoptar un método de costos por procesos y cuando uno de costos por productos; determinar las ventajas y desventajas que implica emplear métodos de costeo directo y costos estándar bajo diferentes circunstancias; decidir, en casos concretos, qué es lo más conveniente: comprar un producto o fabricarlo; evaluar los diferentes costos asociados con el manejo de inventa

rios y determinar el nivel óptimo de los mismos a través del lote económico y el punto de reorden; obtener índices de rotación de inventarios; evaluar el trabajo productivo con el fin de localizar las áreas deficientes e incrementar su rendimiento, teniendo en mente la justa remuneración, utilizar los diferentes sistemas de control de la producción y administrarlos por medio de excepciones; diseñar procesos productivos en forma tal que su funcionamiento implique el mínimo de tiempo y costo; seleccionar la maquinaria y el equipo necesarios, observando las restricciones de disponibilidad, mantenimiento y costo; pronosticar el tiempo de obsolescencia de la maquinaria y el equipo y determinar el tipo de depreciación a que deberá sujetarse; determinar cual es el criterio más conveniente que se debe de emplear para tomar una decisión en el área productiva evaluando las ventajas y desventajas que acarrea el uso del criterio seleccionado; controlar la calidad de la producción empleando para tal efecto el método más conveniente, determinar estadísticamente la probabilidad de que un producto sea defectuoso y el tamaño de la muestra que se debe de tomar para obtener la confiabilidad deseada; determinar cuando se debe reemplazar un equipo y cuando se le debe dar mantenimiento. Programar, con esta información, los tiempos de operación y el número de máquinas que se deberán tener para respaldar la producción normal.

#### Área de Finanzas

El Licenciado en Administración con estudios orientados hacia el área de las Finanzas es un profesionalista experto en la planeación, implan

tación y control de las actividades de financiamiento y de inversión de las organizaciones.

Posee, pues, un vasto conocimiento tanto del mundo financiero y sus características como de la empresa y sus necesidades. Es a la vez, un profesional capacitado para aplicar métodos y técnicas financieras útiles para la toma de decisiones en la empresa, para la evaluación de proyectos de inversión y para fines similares.

El crecimiento constante y por lo tanto, la aceleración de los elementos que la tornan cada vez más compleja, obligan a cualquier organización actual a dedicar una atención especial y específica al área de las finanzas.

El análisis de los elementos que obran sobre las decisiones de expansión, financiamiento o inversiones o reinversión a hacerse, no es ni puede ser dejado en manos inexpertas porque resulta tan vital que afecta en forma directa a la existencia misma de la empresa, a su auge o declinación.

De todo ello resulta obvio deducir que la existencia de un profesional experto en el área financiera es un imperativo para cualquier organización.

El Licenciado en Administración en esta área podrá ejercer asesorando como experto a empresas ya establecidas o por establecerse, en el campo de las finanzas. En ese sentido es un Profesional capacitado para recomendar inversiones o reinversiones de diverso tipo y para recomendar fuentes de financiamiento.

Podrá también elaborar planes de control financiero en una empresa. Podrá asesorar en la implantación de estos controles, y, obviamente, es el experto que analiza y evalúa los resultados de esos controles. Aplica técnicas financieras para interpretar el estado de la empresa a la luz de diversos datos y aconsejar decisiones. Es consultado en torno al Mercado de Valores, a políticas crediticias, al sistema cambiario y otros sectores igualmente importantes.

Elabora o dirige la elaboración de presupuestos financieros. En general resuelve con amplios conocimientos y dominio de técnicas especializadas, los innumerables problemas que presenta a la empresa el complejo mundo de las finanzas.

#### Como Miembro de una Empresa.

Este profesional es un hombre de funciones delicadas e importantes dentro de una empresa, sea ésta pública o privada o de interés social, (cooperativas, empresas de auto o cogestión, etc.); maneja el área de finanzas de la organización, planificando, implementando, estableciendo -- controles, evaluando y analizando estos controles y en general toda la política financiera.

Se pretende formar, además, en este profesional un sentido de conciencia social de modo que el manejo del universo financiero empresarial esté imbuido de una visión de servicio nacional y social, logrando que se adecúen los intereses empresariales con la función social que deben cumplir inversiones, financiamientos y otras operaciones.

Son muchas las empresas medianas y pequeñas que requieren de -- los servicios de un profesional especialista, en el asesoramiento financie-- ro y de promoción de negocios. No es necesario pues, pensar solamente - en bancos, bolsa de valores, instituciones de crédito, sociedades de inversión y compañías de seguros, cuando se proyectan las salidas ocupaciona-- les de esta opción.

### En la Docencia

Este profesional puede dedicarse a la Didáctica de las materias fi-- nancieras o a la investigación de las mismas, y elaboración de material - didáctico de acuerdo a las técnicas actuales.

A fin de que el estudiante domine completamente los conocimientos y técnicas que se requieren para ejercer con eficiencia las funciones des-- critas, el proceso de estudio busca que; conforme van pasando las etapas-- del proceso de enseñanza-aprendizaje sea capaz de elaborar presupuestos financieros; aplicar los métodos y técnicas de análisis financieros; elabo-- rar proyectos de operación del área financiera de la empresa; medir con - base en el análisis la eficiencia de operación financiera por departamentos o actividades; recomendar diversos tipos de Inversión en valores; recomendar fuentes de financiamiento para las empresas. Para ello es necesario - que, más en detalle, se capacite durante los estudios para analizar el co-- metido del área financiera dentro de una organización socio-económica como factor regulador; analizar el contenido y el enfoque de los mismos in-- formes financieros de una organización, como resultado final de un proceso



so interdependiente de las distintas partes componentes; aplicar las técnicas del costeo en el análisis financiero; seleccionar y aplicar las diferentes técnicas e instrumentos del análisis financiero para determinar la rentabilidad, solvencia y riesgo de una organización; interpretar y controlar los resultados obtenidos del análisis financiero; elaborar reportes financieros para accionistas e instituciones de crédito; utilizar los presupuestos y la técnica presupuestaria como instrumentos de planeación, ejecución y control administrativo; evaluar y fijar las políticas de inversión y financiamiento; realizar el análisis costo-beneficio de alternativas de inversión en el sector público y privado; evaluar y seleccionar de acuerdo con sus características y limitaciones, las fuentes internas y externas de financiamiento para mantener el equilibrio de solvencia de la organización a un grado óptimo; aplicar las políticas financieras en la evaluación de una organización, para la compra de acciones, fusión y consolidación; realizar la planeación financiera de una organización a través de la teoría de análisis de tendencias; analizar los diferentes métodos utilizados para mantener la solvencia de la organización por medio del control de la caja y depósitos bancarios, tratando de encontrar la forma más rentable de administrar éstos; utilizar el método de control de inventarios y los elementos que lo integran; aplicar el concepto de rotación de inventarios como forma de control de la solvencia; aplicar diferentes políticas de crédito a casos concretos, analizando sus efectos sobre la solvencia de la organización; utilizar los diferentes conceptos para controlar las cobranzas así como los índices de solven-

cia resultante de la administración de cuentas por cobrar; utilizar los diferentes métodos estadísticos en la proyección de ventas, producción y costos para la elaboración de presupuestos; aplicar técnicas correctivas basadas en el control de los costos reales de la organización por medio de la técnica presupuestal; detectar y controlar las variaciones en los costos de producción; utilizar el método del punto de equilibrio para planear la rentabilidad de un producto; analizar las diferentes fuentes de financiamiento -- existentes en el país, así como sus aplicaciones de acuerdo con el tiempo de financiamiento requerido y el tipo de requerimiento que tuviere; utilizar las técnicas conocidas para contrarrestar los efectos de una devaluación de moneda o control de cambios; situar las decisiones de inversión de capital dentro de las decisiones financieras de la empresa; elaborar la política general de la organización y su importancia como marco de referencia para la decisión de invertir; determinar los proyectos de inversión que mejor se adaptan a la organización, considerando las políticas y estrategias que rigen a la misma; realizar los estudios preliminares para cada proyecto de inversión; procesar la información básica requerida para constituir los proyectos de inversión; evaluar proyectos de inversión bajo condiciones de certeza y tomar decisiones entre proyectos alternativos en base al método de valor presente; evaluar proyectos de inversión bajo condiciones de incertidumbre aplicando los diferentes métodos para estimar el riesgo en las decisiones de inversión; calcular y analizar el costo de capital de una organización; determinar e implantar el presupuesto de inversión para un

programa o proyecto específico; elaborar el plan de financiamiento del presupuesto de inversión; aplicar los métodos de compra o fusión de organizaciones.

#### Area de Recursos Humanos

El Licenciado en Administración con estudios en la opción de sistemas de desarrollo humano es un profesional que ha concentrado sus esfuerzos en el conocimiento del marco teórico en el que se dan las relaciones derivadas del trabajo y en la aplicación práctica de los principios y técnicas específicas enfocadas a la captación, integración y desarrollo de los recursos humanos, considerando los intereses de los trabajadores, de las organizaciones y del país en general.

Los estudios de la concentración pretenden dotarlo de los conocimientos necesarios para que pueda ubicar en su justa dimensión la funcionalidad de las técnicas existentes atendiendo a los objetivos de la Administración de Recursos Humanos. También para hacer frente al reto de desarrollar otras diferentes o adaptar las ya existentes, atendiendo a las situaciones concretas por las que atraviesen las organizaciones y a los cambios que se operen en el medio en el que se hallen esas organizaciones.

Desde el punto de vista operativo, los estudios de la opción pretenden dotar al egresado de la capacidad para convertirse en asesor y/o ejecutor idóneo en la selección y aplicación de las técnicas para la captación, integración y desarrollo del factor humano en cualquier organización pública, de la iniciativa privada, o de empresas del área de interés social.

Los recursos humanos representan una parte vital de la capacidad que tienen tanto las organizaciones como los países para producir riqueza.

El desarrollo económico de un país y el éxito de una organización - dependen en gran medida de su capacidad para administrar en forma adecuada sus recursos, en especial los humanos, por ser el hombre el encargado de operar los recursos materiales y de crear y controlar los recursos técnicos.

Por otra parte, el grado creciente de complejidad de las organizaciones y el cambio, característica distinta de esta época, imponen la existencia de un profesional dedicado a la aplicación y desarrollo de los principios y técnicas que regulen los fenómenos sociales derivados del trabajo - con base en un conocimiento de las leyes que rigen el cambio social. Se requiere, pues, competencia específica y además una conciencia de servicio a la sociedad.

El egresado de esta especialización podrá ejercer su profesión:

Como profesional independiente, asesorando a empresas del sector privado en materia de Administración de Recursos Humanos. Los campos en los que puede dar esa asesoría son: organización del departamento de administración de recursos humanos, planificación de recursos humanos, programa de reclutamiento y selección de personal; planes de administración de salarios incluyendo: análisis de puestos, selección de la técnica de valuación, encuestas regionales de salarios, prestaciones y servicios, evaluación de actuación y potencial; aspectos administrativos de las relaciones fijadas por el IMSS, el ISSSTE, el INFONAVIT, planes de inducción, de comunicaciones, terminación de la relación de trabajo; planes de adiestra --

miento, capacitación y desarrollo; programas de desarrollo organizacional, en los que se proceda a la planificación de los cambios de estructura organizacional y en el personal que la forma atendiendo a las posibilidades y objetivos de ambos (empresa y empleados); realización de auditorías administrativas en materia de recursos humanos; evaluación, diagnóstico y recomendaciones en cada uno de los puntos anotados arriba (objetivos, procedimientos, programas y técnicas de administración de recursos humanos, políticas).

Como profesional dentro de la Empresa Privada, planificando las operaciones arriba indicadas, participando en la dirección de las operaciones sugeridas y ejecutando las tareas pendientes a perfeccionar y ampliar las políticas de desarrollo humano. Toma a su cargo también las relaciones colectivas de trabajo en su aspecto administrativo e interviene junto a los abogados, en revisiones del contrato colectivo.

Como profesional dentro de Empresas del Sector Público, puede desempeñarse asesorando, planificando o ejecutando las actividades propias de cualquiera de los campos arriba anotados, que en la generalidad de los casos se identifica con funciones de la organización, si bien con características específicas en el sector público.

En empresas del área de interés social, adaptando las técnicas desarrolladas a las características estructurales de este tipo de organizaciones y sobre todo capacitando y desarrollando a sus miembros para que puedan manejar por sí mismos todos los aspectos que implica la adecuada administración de sus propios recursos personales. (Se aplica a cooperativas,

organizaciones de autogestión o co-gestión, etc).

En la docencia universitaria de las materias del área.

A fin de que el egresado pueda ejercer eficientemente las tareas profesionales que se señalan en el apartado anterior, los estudios de la Facultad buscan que el estudiante, al terminar el proceso de enseñanza-aprendizaje sea capaz de comprender las leyes principales que rigen las relaciones derivadas del trabajo; comprender la naturaleza de los recursos humanos en diferentes medios socio-culturales; comprender los mecanismos del mercado de trabajo; comprender la naturaleza y papel que han jugado y que pueden jugar las organizaciones obreras y otro tipo de organizaciones, en la configuración de las estructuras legales, económicas y sociales que regulan la administración de recursos humanos; comprender los problemas más graves que afronta México en materia de trabajo, tales como: desempleo y su influencia en los salarios y nivel de vida; subdesarrollado y subutilización de la fuerza de trabajo; inflación y su relación respecto al crecimiento de la fuerza de trabajo; limitación del aparato estatal para regular la relación de trabajo; aplicar a problemas concretos la legislación laboral (Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, Ley del INFONAVIT, Ley del Impuesto sobre la Renta;) seleccionar las fuentes de reclutamiento adecuadas; aplicar los principios de selección; realizar entrevistas de selección; conocer los principios generales de construcción, aplicación y evaluación de pruebas psicométricas; integrar los resultados de las diferentes herramientas de selección y dar un diagnóstico sobre la idoneidad -

del candidato para el puesto vacante; planificar la necesidad de recursos humanos considerando los elementos internos de la organización desde el marco socioeconómico general del país; manejar y desarrollar las técnicas de entrenamiento y evaluación de personal, realizar análisis de puestos, seleccionar y aplicar los principios y técnicas de administración de salarios, planear las revisiones de contratos colectivos de trabajo, implementar los medios internos de comunicación personal en la empresa, etc.

#### Area de Promoción y Desarrollo

El Licenciado en Administración con orientación hacia la Promoción y el Desarrollo de las Organizaciones, es un profesional que debe manejar una delicada y muy importante misión: promover e implantar modelos y sistemas de organización apropiados a la realidad del país; estableciendo estrategias y diseñando estructuras idóneas para el cambio organizacional.

Está capacitado para impulsar la participación de todos los integrantes de la organización en las actividades de la misma y en las que se presenten a ellos por su estructura, en la fijación de objetivos y toma de decisiones.

Mientras, todas las demás opciones de la Licenciatura en Administración se orientan hacia los sistemas funcionales de las organizaciones, ésta se concentra en la organización en sí, en su desarrollo y en su promoción.

Los estudios pretenden que el Licenciado sepa analizar las diferentes situaciones de la organización dentro de la totalidad del sistema social,

de modo que sea un Administrador con capacidad para resolver todo tipo de problemas relacionados con la organización. Ello supone el dominio de conceptos para el análisis, sistematización y aplicación de soluciones a situaciones concretas de diversos tipos de organización.

Estará capacitado para el manejo y la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos que lo habiliten para ser un profesional de la promoción social, de la promoción del hombre, de la promoción de nuevos esquemas y modelos de organizaciones adaptados a situaciones concretas del país.

La promoción y el desarrollo de la organización se ha venido entendiendo tradicionalmente, como la aplicación de técnicas para mejorar la eficiencia de la organización, estabilizarla y hacerla crecer. Generalmente se habla de empresas comerciales o industriales que reciben técnicas de promoción para cumplir mejor sus fines.

Pero además de estos, hay otros dos aspectos importantes de la Promoción y el Desarrollo Organización que hay que considerar para el desarrollo de países como el nuestro y en general para el desarrollo del hombre.

Por un lado está la concepción de la Promoción y el Desarrollo organizacional como un elemento de promoción general y de implantación de nuevos modelos y sistemas de organización, apropiados a nuestra realidad, como una respuesta a la falta de recursos y a la dependencia. En este aspecto es necesario estudiar los problemas de diferentes tipos de organización, política, de administración pública, de producción agropecuaria, etc.,



que entre otros motivos, por una administración y organización inadecuada o anacrónica, tienen una serie de grandes problemas.

El otro aspecto importante es la comprensión de la Promoción y el Desarrollo organizacional en el sentido de impulsar la participación de todos los integrantes de la organización en las diferentes actividades de la misma. Este punto es de suma importancia para combatir el tremendo proceso de enajenación que existe en las actividades productivas. El hombre busca en la organización la satisfacción de necesidades sociales, políticas y económicas, y es la organización la expresión directa de su vida social. En la medida en que el hombre participa en la organización podemos decir que él logrará realizarse socialmente.

Todo ello hace indispensable la existencia de un profesional altamente capacitado para analizar esas situaciones y resolver con eficiencia los problemas que ellas plantean.

El Licenciado en Administración se desarrolla en esta área y podrá ejercer su profesión en forma independiente, como experto en Promoción y Desarrollo de Organizaciones, asesorando a las existentes en la identificación de factores que frenan o impulsan su crecimiento; estableciendo nuevas estrategias de desarrollo interno y de promoción humana, evaluándolas periódicamente; diseñando estructuras adaptadas a las estrategias elegidas; orientando nuevos modelos de organización; estudiando las condiciones internas y externas que favorecen la innovación dentro de la organización; diseñando mecanismos para lograr la participación de los

membros de la organización en sus actividades y en general contribuyendo a la solución de innumerables problemas de diversos tipos de organizaciones.

Por otra parte podrá ejercer el papel de promotor de nuevas organizaciones, apropiadas para resolver necesidades sociales y adaptadas a la realidad nacional. A partir del estudio y el análisis de esa realidad, el Profesional de la Promoción y el Desarrollo, elabora modelos de organización y crea técnicas administrativas adaptadas a esos modelos.

Existen en el país problemas de organizaciones que precisan ser resueltos en condiciones adversas y desfavorables por falta de recursos, por bajos niveles educativos, por relaciones de dependencia. En este terreno también es importante el asesoramiento de un administrador-promotor-conciente del compromiso social que implica su tarea y capacitado teóricamente y técnicamente para afrontarla con éxito.

Como miembro de una empresa pública, privada o de interés social, bien sea de existencia establecida o de creación promovida y diseñada por este profesional, sus tareas son similares a las arriba señaladas. Ha de ser responsable de mejorar la organización administrativa y humanamente. Analizará las diferentes situaciones de la organización para aplicar técnicas profesionales de promoción organizacional, social y humana. Estudiará las condiciones que favorecen el cambio dentro de la organización o el impulso de las medidas de cambio ya tomadas. Identificará las resistencias al cambio, los conflictos que ello acarrea y sus soluciones, así como las técnicas para que los choques entre objetivos individuales y sociales sean -

resueltos con una adecuada aplicación de principios y valores.

En la Docencia, enseñando las materias de la Profesión o investigando aspectos de tan vasto campo que abarca temas económicos, jurídicos, políticos, internacionales, sociales, relacionados con la organización su promoción y su desarrollo.

Con el fin de que el egresado de la opción ejerza con eficiencia las tareas profesionales que se han descrito, los estudios de la Facultad buscan que el estudiante, al ir completando las etapas del proceso de enseñanza-aprendizaje sea capaz de identificar dentro de la concepción global del contexto en el que se desarrollan las organizaciones, los elementos que determinan su dinámica; analizar las situaciones concretas en que se desenvuelve una organización relacionándola con el sistema global; definir a partir del análisis los lineamientos para la elaboración de correctas estrategias de desarrollo de las organizaciones; reconocer específicamente los elementos económicos, políticos, sociales y culturales que en un determinado momento afectan la dinámica de una organización; evaluar y relacionar los comportamientos y actitudes individuales en la organización con los objetivos, intereses y necesidades sociales que se expresan a través de éstos; aplicar y desarrollar técnicas adecuadas de promoción de las organizaciones en el país; diseñar modelos de organización apropiados a la necesidad de los diferentes sectores del país; actuar como técnico y promotor en los diversos tipos de organización; económica, privada, pública, estatal, agropecuaria, etc., efectuar estudios de métodos que, mediante -

el análisis de la organización, permitan simplificar procedimientos, lograr una mejor distribución, especificar claramente las atribuciones de cada miembro, etc., con el fin de lograr mayor eficiencia en el alcance de objetivos comunes.

### Area de Informática

El Licenciado en Administración con estudios especiales orientados a los Sistemas de Información, es un profesional capacitado para infundir una visión integradora y de conjunto a las actividades de la empresa sobre todo desde el punto de vista de la información y clasificación de datos. La relación estrecha de la informática con muchas otras ciencias le confiere esa visión global, así como el hecho de que el proceso de información relacionado con los mecanismos automáticos, une y vincula a las actividades de producción que tradicionalmente constituían campos separados.

Por otra parte, el experto en sistemas de información está capacitado para programar el trabajo de la máquina cibernética en la solución de problemas de la organización, así como para dirigir el uso de los mecanismos automáticos del proceso de información. Debe también analizar y evaluar los resultados de ese proceso.

Su formación lo capacita para inspirar una visión social y política en la aplicación de las técnicas señaladas.

La situación del país demanda que los egresados de las universidades cuenten con una formación teórica e instrumental que permita responder a la necesidad de crear tecnología propia. Para ello, es necesario do-

tar al estudiante de la Licenciatura de Métodos y técnicas que le permitan operar sobre la realidad, transformándola. La formulación de una opción de sistemas de información, obedece a esta necesidad y a la de capacitar áreas cada vez más específicas al estudiante universitario.

Los sistemas de información, a partir de unos cuantos decenios a la fecha, han despertado la atención en todos los ámbitos profesionales y primordialmente en el campo de la Administración. Constituye el elemento fundamental del proceso científico de gestión.

En realidad los sistemas de información agilizados por la máquina-cibernética, han venido a revolucionar desde sus cimientos, los métodos de trabajo existentes. Por esto en la actualidad, es necesario vincular estrechamente los sistemas de información con la máquina cibernética. Al cobrar más importancia, la informática se ha convertido en el elemento dinámico de toda investigación.

La mayor repercusión de los sistemas cibernéticos de información se manifiesta en las relaciones laborales. Esto se debe a la posibilidad de operar tareas rutinarias en forma automática, atacando de lleno la división tradicional del trabajo (intelectual y manual). En este sentido la máquina cibernética, usada para el control y manejo de los sistemas de información, constituye el fundamento de una infraestructura de nuevas fuerzas productoras y propulsoras de la sociedad y advierte cambios radicales en las relaciones de trabajo.

Esas son las realidades que exigen la existencia de un Administrador experto en Sistemas de Información.

El egresado de esta opción podrá ejercer su profesión en los siguientes campos, sin que ello le impida poder actuar también en otros más generales del área de la Administración.

#### COMO PROFESIONAL INDEPENDIENTE

Realizando trabajos de consultoría, asesoramiento o de experto para diversos tipos de organizaciones. Este trabajo puede ser de Auditoría - de Sistemas de Organización, de Diseño de Sistemas de Organización, de Programación de Computadoras. Estará capacitado para utilizar las herramientas más modernas en el diseño e implantación de sistemas, así como para analizar y diseñar dichos sistemas considerando las necesidades de desarrollo de las organizaciones.

#### COMO PROFESIONAL DE UNA EMPRESA

Podrá realizar trabajos de Analista de Sistemas. Estará capacitado también para dirigir el desarrollo de aplicaciones contables o administrativas a través de los sistemas de información. Podrá dirigir el desarrollo de otras aplicaciones de producción, finanzas, mercadotecnia, etc. También la empresa requiere de este experto en el campo de los sistemas de consultoría.

Por otra parte dentro de la organización tendrá posibilidad de realizar los mismos trabajos que se habían señalado para el trabajo independiente, es decir auditoría y diseño e implementación de sistemas de organización y programación de computadoras.

Estos trabajos del egresado de la opción se pueden realizar tanto en la empresa pública como en la privada o en las de interés social como-

cooperativas, empresas de cogestión o autogestión y otras.

Cabe aclarar que la Informática en cuanto tal sólo se ocupa de la forma y proceso de la información y no estudia directamente el contenido mismo de esa información que corresponde a la ciencia o disciplina de la que proviene la información.

#### EN LA DOCENCIA

Podrá enseñar las materias de la opción o dedicarse a la investigación de ellas o de los sistemas de enseñanza de las materias relacionadas con la Informática y la Cibernética.

Al ir completando las diversas etapas de estudio de la opción, el estudiante deberá ser capaz de realizar tareas especializadas concretas, indispensables para que pueda ejercer con eficiencia los trabajos profesionales que se han descrito.

Estas capacidades concretas pueden describirse, en forma general, del siguiente modo: manejar las técnicas de programación de computadoras; utilizar diferentes técnicas de programación para la solución de problemas reales; simular problemas y fenómenos reales diseñando sistemas de computación; analizar, diseñar e implantar sistemas para organizaciones; poseer una visión política y social en el manejo de estos sistemas.

Deberá para ello familiarizarse con la terminología básica de la informática y con sistemas típicos; poseer una perspectiva histórica de los equipos de procesamiento; conocer los conceptos básicos del registro indirecto y del unitario; dominar la comunicación de resoluciones por diagramas; poseer una visión de conjunto del cómputo electrónico, dispositivos -

de la computadora, lenguaje, lógica, almacenaje de información, análisis y diseño del sistema de computación, flujos y procesamiento electrónico - de datos, dominar los principios de programación de computadoras; percibir los aspectos humanos y organizativos de la mecanización de la información y los conceptos de su aplicación a la dirección de las organizaciones.

#### AREA DE COMERCIALIZACION

El Licenciado en Administración con orientación al área de la comercialización es un profesional capacitado para dirigir o asesorar la política de una empresa en el cada vez más importante campo de la mercadotecnia. Ello incluye un vasto conocimiento de ventas, promoción, publicidad, diseño y empaque de productos, canales de distribución, investigación motivacional y de mercado y otros temas relacionados.

Elabora políticas, planifica la utilización de los recursos de su área, controla y evalúa la realización de lo planeado. Es un profesional con conocimientos administrativos como para integrar sus tareas en el conjunto de las funciones de la empresa.

Requiere de capacidades operativas múltiples en el dinámico mundo de la comercialización. Es, además, un ejecutivo capaz de apreciar correctamente la importancia de otra de sus responsabilidades: mantener un diálogo eficaz entre el medio social (clientes reales o potenciales, especialmente) y la empresa.

Ese diálogo supone investigación de las características cuantitativas y cualitativas de un segmento del mercado y supone un servicio adecuado para mantener satisfechos a los consumidores. Pero si bien el énfasis-



está dado en éstos, no deja de ser importante para el Profesional de esta opción, la atención que debe merecerle el medio ambiente en cuanto un todo, es decir, las relaciones -la imagen- de la empresa ante gobierno, competidores, empleados, obreros, accionistas, proveedores, medios de comunicación masiva y comunidad en general.

Es indudable que existe una tendencia generalizada, sobre todo en Europa Occidental y Estados Unidos, a imprimir un énfasis marcado al área de la comercialización, muy por encima de la importancia que se atribuye a otras áreas funcionales de la empresa. El extremo de esta tendencia está señalado por aquellas apreciaciones muy difundidas de que el objetivo primordial de la empresa es crear clientes, adueñarse del mercado, encontrar mercados insatisfechos. Este concepto ha pasado por un proceso de evolución: la economía de la producción auguraba éxito a la empresa -- que sabía producir. La economía de la distribución hacía énfasis en este aspecto, creaba equipos efectivos de distribución y hacía con ello frente al problema de una oferta superior a la demanda local. Actualmente se ha pasado a lo que se denomina economía de mercado que trata de definir la actividad total de la empresa en función de las posibilidades del mercado. Lo importante es encontrar mercados no satisfechos o mal satisfechos. En este entendido se supone que las empresas capaces de satisfacer un mercado y vivir en constante contacto con las condiciones variantes de los diversos mercados, son también capaces de subsistir y prosperar. Por el contrario, aquellas que no toman en cuenta esas variaciones continuas para regular su oferta, estarán condenadas a limitar su crecimiento, y en ocasio-

nes, a extinguirse.

En todo caso la creciente importancia de un Administrador experto en estos aspectos, resulta ya algo evidente para cualquiera empresa.

Cuatro son las áreas principales en las que el egresado de esta opción puede ejercer su profesión, además de que -obviamente- estará capacitado para las tareas generales de todo Licenciado en Administración.

Ya hemos mencionado que puede desarrollar, como profesional independiente trabajos de consultoría, etc., pero además, en este campo actúa como Consultor de Empresas en el área de la Mercadotecnia. Su asesoramiento tiene que relacionarse con áreas de ventas, publicidad, promoción, diseño y empaque de productos, canales de distribución, fijación de precios, etc. Tendrá también que estudiar, diseñar y aconsejar implantación de investigaciones de mercado, investigaciones motivacionales, investigaciones publicitarias e investigaciones de producto.

En este mismo nivel el Licenciado de esta opción ejerce el papel de Auditor Administrativo en el área de la Mercadotecnia.

Como profesional dentro de una empresa, el Licenciado es supervisor o ejecutivo en las áreas señaladas de ventas, publicidad, promoción, diseño y empaque de productos, canales de distribución, fijación de precios, etc.

También puede ser Auditor Administrativo Interno o bien ocupar -- cargos como el de Gerente de Producto, Gerente de Marca, etc.

Estas tareas suponen que el Licenciado posee una amplia visión administrativa, un conocimiento completo de la empresa y sus problemas y -

está familiarizado con el diálogo hacia afuera de la organización.

El egresado deberá tener en cuenta que no debe contemplarse a sí mismo solamente como posible empleado de algún departamento de ventas o mercadotecnia de alguna de las principales empresas del país. Se trata más bien de que advierta la importancia de su participación en empresas - menos conocidas o importantes pero más numerosas, necesitadas de soluciones profesionales a sus problemas de comercialización.

Las salidas ocupacionales son casi ilimitadas siempre que el Profesional no aspire a puestos de brillo social y de prestigio aparente. Más que encumbrarse a niveles jerárquicos de grandes empresas, debe proyectarse hacia el futuro considerando las grandes posibilidades que ofrece la asesoría o la dirección en la empresa pequeña y mediana.

En la Docencia. En esta o en cualquier otra Universidad, el egresado de la opción de comercialización puede ejercer la cátedra de cualquiera de las materias de la carrera.

Como Investigador Independiente. En este campo el Licenciado de la opción se dedica a la Investigación en Mercadotecnia en las áreas de -- mercado, de publicidad, de motivaciones y de productos.

También puede dedicarse a la investigación social en términos generales o dirigir grupos de encuestadores.

Esta especialización de investigación desde fuera de las empresas ofrece un campo cada vez más amplio.

Con el objeto de que el egresado logre ejercer las funciones señaladas con eficiencia, los estudios buscan que, a medida que va atravesando

etapas de la opción, sea capaz de realizar, entre otras, las siguientes tareas:

Analizar y evaluar el proceso de dirección de la función de mercadotecnia en relación con los objetivos de la organización; determinar la interrelación de la mercadotecnia con las demás funciones de la organización y la posición que la misma debe adoptar según los factores internos y externos de la institución; analizar el comportamiento del consumidor y precisar -- las causas que determinan su conducta; evaluar los costos y los beneficios que involucra una investigación de producto-mercado; realizar investigaciones de producto-mercado a través de encuestas, utilizando para tal efecto el muestreo estadístico; realizar investigaciones de producto-mercado a través de las diferentes técnicas de observación y experimentación; presentar los resultados de la investigación de producto-mercado de tal manera que la información obtenida permita la toma óptima de decisiones; fixar políticas y estrategias sobre marcas, empaques, etiquetas e imagen; fixar políticas y estrategias sobre productos ya existentes; fixar políticas y estrategias sobre nuevos productos; fixar precios y establecer políticas sobre los mismos; fixar políticas y estrategias sobre canales de distribución; fixar las mismas políticas y estrategias de publicidad y promoción, de ventas; elaborar pronósticos de costos y utilidades; determinar cual es la segmentación óptima de un mercado y recomendar el método más adecuado -- para llevarla a cabo, así como la técnica de comercialización que deberá utilizarse; analizar y seleccionar mercados; realizar pronósticos y mediciones del mercado; realizar análisis estadísticos de la oferta y la deman-

da; efectuar estudios del punto de equilibrio; analizar las oportunidades -- del mercado; planear y controlar la función de mercadotecnia; realizar au ditorías de mercadotecnia.

CAPITULO V

INVESTIGACION

SOBRE LA SITUACION ACTUAL PROFESIONAL  
DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

- A.- Análisis
- B.- Índice de Cuadros
- C.- Cuadros

## INVESTIGACION SOBRE LA SITUACION PROFESIONAL DEL L.A.

Este Capitulo lo hemos dedicado a una serie de cuadros en donde se presentan cifras de una lista de preguntas sobre la situación profesional del L.A.

Esta investigación fue hecha por el Centro de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México bajo la dirección del Dr. Fernando Arias Galicia para la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración - - (A.N.F.E.C.A.) con la ayuda de los responsables de las instituciones afiliadas a esta Asociación, así como de la Lic. Roxana Rivera Rivera.

En el Centro de Investigación nosotros cumplimos el servicio social recopilando, ordenando y tabulando información por lo que pensamos que en virtud de que nuestro seminario de investigación trata de la situación profesional de L.A. como el estudio fue hecho en este centro, consideramos que si realizáramos una encuesta por nuestra parte los datos obtenidos no tendrían la calidad y precisión que los de este estudio; por lo que con previa autorización del Dr. Fernando Arias Galicia decidimos aprovechar esta información y presentar en una forma ordenada los Cuadros realizados y un análisis de los mismos.

De este análisis hemos escogido 65 cuadros en los cuales se cubren 18 preguntas como son:

1. Organizaciones que cuentan con Administradores
2. Categoría de los Administradores
3. Jerarquía de los Administradores

4. Area en que laboran los Administradores
5. Sueldos de los Administradores
6. Experiencia requerida a los Administradores
7. Atributos deseables para los Administradores
8. Tipos de problemas en la contratación de los Administradores
9. Razones de que no existan problemas en la contratación de los Administradores
10. Opinión sobre los Administradores
11. Opinión sobre la especialización
12. Opinión sobre las mejores Instituciones
13. Incremento en el número de Administradores que se ocuparán en el futuro (dos años)
14. Profesionistas que ocupan las áreas de Administración
15. Organizaciones que cuentan con asesoría externa
16. Areas en que se cuenta con asesoría externa
17. Organizaciones que imparten cursos en su Empresa
18. Areas en donde se imparten cursos.

Analizando cada una de las preguntas vemos que en los Cuadros nos indican:

1.- Organizaciones que cuentan con Administradores.

De 502 Empresas a las que se les implantó el cuestionario, 245 sí cuentan con Administradores y 257 no, más de un 50% un 51.20% - para ser exactos no necesitan o no ven la necesidad de tener un - Administrador en su Empresa ya sea que otro Profesionista esté -



ocupando su área de trabajo o la empresa es pequeña y las funciones del Administrador las realiza el propio dueño de ésta.

## 2. Categoría de los Administradores

En este Cuadro tenemos un total de 1,327 Administradores, 1,086 - son Administradores de tiempo completo, o sea, que se dedican por entero a la empresa y sólo 185 son Administradores de medio tiempo, un 13.94% y un 4.22% equivalente a 56 Administradores prestan sus servicios como asesores internos.

## 3. - Jerarquía de los Administradores

El Administrador en el Distrito Federal, generalmente tiene la calidad de supervisor. Su nivel es medio o bien tiene la calidad de directivo y en su minoría son auxiliares, ya que viendo la tabla correspondiente un 51.7% de los Administradores de una muestra de 1,194 -- son supervisores un 28.81% directivos y sólo un 20.02% son auxiliares en donde los supervisores son en su mayoría, Titulados a la vez que Directivos y en el nivel bajo este trabajo lo hacen los pasantes o estudiantes.

## 4. - Area en que laboran los Administradores

Las áreas en que se divide el campo de trabajo del L.A. son: Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas, Producción, Relaciones Públicas, Informática, Asesoría Interna, Auditoría Administrativa, Planeación, Organización y Métodos, Compras y Cajas, en las cuales con un total de 1,676 Administradores 231 son estudiantes y - las áreas en el que más son ocupados son los Recursos Humanos, si

guiéndole Organización y Métodos y en tercer lugar Informática.

Los pasantes con un total de 365 las tres áreas en el que se ocupan principalmente son: Primer lugar: Organización y Métodos; Segundo lugar: Recursos Humanos y Tercer lugar Finanzas.

Los titulados son 993 y en primer lugar se ocupan en los Recursos Humanos; en Segundo lugar Mercadotecnia y en Tercero, en Finanzas.

Por lo que respecta a 87 postgraduados el primer lugar pertenece a Mercadotecnia, el segundo a Finanzas y el tercero a Producción.

Desglosando los ramos de actividad tenemos: en la Industria tiene - 548 Administradores, los estudiantes se ocupan principalmente en - Recursos Humanos; los pasantes en recursos humanos también, los titulados en Finanzas y Mercadotecnia y los postgraduados en Finanzas.

En servicios, los estudiantes en Finanzas, los pasantes en Organización y Métodos; los titulados en Recursos Humanos y los postgraduados en asesoría interna. Todos en total suman 340 Administradores.

En comercio de 253 Administradores hay 20 estudiantes y de esos - 8 se dedican a Recursos Humanos que es su área principal, de los - 50 pasantes 14 de ellos se dedican a Recursos Humanos y 32 de 179 titulados se ocupan en Compras; por último, 2 de 4 postgraduados - se ocupan de las Finanzas.

En los bufetes solo existen 26 Administradores y en el nivel estu--

diantil de 5, 3 se ocupan de las Finanzas, los pasantes 7 de 11 se dedican a la Mercadotecnia. Titulados, de 9, 3 se ocupan a la Informática y por último, el único postgraduado se ocupa en Asesoría Interna.

En el ramo de la Banca con un total de 332 Administradores, principalmente se dedican los estudiantes en la Informática (16 de 80), pasantes Organización y Métodos es su área principal (25 de 76), titulados, el área más ocupada es la Organización y Métodos (43 de 174) y los postgraduados de solo 2 uno se dedica a la Mercadotecnia y otro a Finanzas.

En el Gobierno con 177 Administradores son 10 de 36 estudiantes -- los que se dedican a la asesoría interna, de 32 pasantes 6 están en Mercadotecnia y 6 en Informática. Los restantes están dispersos pero no alcanzan a ser mayoría en ninguna de las otras áreas, 34 de 98 titulados son los que se dedican a los Recursos Humanos y 5 de 11 postgraduados a Relaciones Públicas.

Con estas Tablas podemos concluir que de 1,676 son los Recursos Humanos (267) los que más Administradores ocupan, le sigue Organización y Métodos (212) y Finanzas (206) y Mercadotecnia (205) los que llevan el Tercer Lugar.

##### 5.- Sueldos de los Administradores

Por lo que respecta a los sueldos, son los estudiantes que trabajan en la industria los que tienen mejor nivel de sueldo con \$ 4,395.16, los pasantes en el Comercio \$ 8,401.79; Titulados en los bufetes --

con \$ 13,923.08 y los postgraduados en el comercio con \$30,937.50 y con menos sueldos los estudiantes en el Gobierno \$ 2,490.00; pasantes en servicio \$ 3,640.24; titulados en el Gobierno \$ 9,101.19 - postgraduados en los bufetes con \$ 15,000.00.

6.- Experiencia requerida a los Administradores

La experiencia que se requiere de los estudiantes es de menos de un año, a los pasantes de 1 a 2 años, a los titulados más de 2 años al igual que a los postgraduados aunque generalmente no se tiene política definida.

Por lo que se refiere a los estudiantes enfocados a cada uno de los ramos de actividad, en la industria no se tiene política definida aunque la prefieren de menos de un año; en servicios al igual que en el comercio, bufetes y banca no tienen política definida y en el Gobierno la prefieren de menos de un año.

Con los pasantes en la industria, servicios, banca, y Gobierno, prefieren de 1 a 2 años de experiencia, y en comercio y bufetes sólo piden menos de un año.

Los titulados en la industria, comercio bufetes y Gobierno son solicitados con más de 2 años de experiencia en servicios de 1 a 2 años y en banca no se tiene política definida para su experiencia.

Por lo que respecta a los postgraduados en los 6 ramos, no tienen política definida para su contratación.

7.- Atributos deseables para los Administradores

Los atributos deseables son por lo general de sexo, estado civil y edad. Por lo que respecta a los estudiantes en sexo no se tiene preferencia así como con los pasantes, titulados y postgraduados aunque si vemos las Tablas, el sexo masculino tiene más preferencia - que el sexo femenino.

Si analizamos las Tablas por ramo de actividad, en la industria ya sea los estudiantes, pasantes y postgraduados no tienen preferencia por sexo alguno, pero en los titulados prefieren al sexo masculino.

En servicios y comercio al igual que en la industria no se tiene preferencia por sexo alguno.

En los bufetes, en cambio, se ve una preferencia total por el sexo - masculino.

En la banca es el femenino el que tiene la preferencia y en el Gobierno sigue el masculino siendo el sexo más solicitado para los Administradores.

Por lo que respecta al estado civil, los estudiantes y los pasantes, - aunque no se le da una preferencia a cierto estado civil, los solteros tienen más aceptación que los casados al contrario que los titulados y postgraduados que son más aceptados si están casados.

En cuanto a la edad, a los estudiantes no se tiene preferencia aunque la comprendida entre los 20 y 25 años es la más aceptable.

Pasantes la más aceptable también es de 20 a 25 años, en cambio para los titulados es la de 26 a 30 años la más deseable y para los postgraduados aunque no tiene preferencia alguna la de 26 a 30 es la más

aceptada.

8.- Tipos de problemas para la contratación de los Administradores

En las empresas los problemas más comunes que se pueden encontrar en la contratación de los Administradores son la falta de preparación, falta de experiencia, falta de oferta y sueldos altos; y con las que se encuentran más comúnmente en los estudiantes, pasantes y titulados, pero en los postgraduados sólo se encuentran la falta de oferta y falta de experiencia.

En conclusión, tomando los 4 niveles académicos en general es la falta de experiencia el problema más común; le sigue la falta de preparación, falta de oferta y sueldos altos.

9.- Razones de que no existan problemas en la contratación de los Administradores

Estas razones son: mucha oferta, tienen experiencia, bien preparados y sueldos bajos; y la mejor razón de que no exista problema en la contratación, es que hay mucha oferta para las plazas vacantes, le siguen la experiencia, preparación y sueldos bajos respectivamente.

10.- Opinión sobre los Administradores

La opinión de las empresas sobre la preparación académica en su mayoría fue que es regular y en su responsabilidad, buena en su capacidad así como en su iniciativa.

11.- Opinión sobre la especialización

De acuerdo con las opiniones obtenidas sobre la especialización de -

un total de 212 empresas la industria con 89, 47 de ellas opinaron que es buena. En servicios 18 de 42 opinaron que era indispensable al igual que de otras 18 de esas 42 opinaron que era buena. En los bufetes 5 de 5 dijeron que era indispensable y en el Gobierno de un total de 11 empresas 7 opinaron que era buena, por lo que podemos sacar en conclusión que la Especialización en opinión general, es buena pero no indispensable.

12.- Opinión sobre las mejores Instituciones

Existen varias instituciones que imparten la carrera de L.A. pero no todas gozan de buen prestigio por lo que analizando estas Tablas vemos que por orden de importancia la Universidad Autónoma de México es la que goza con el mejor prestigio y le siguen por orden de importancia el Tecnológico de Monterrey, Universidad Iberoamericana, Tecnológico de México, Universidad Anáhuac, Universidad -- La Salle, Universidad del Valle de México y la Universidad de las -- Américas; Universidad Tecnológica y, por último, la Universidad -- Local.

13.- Incremento en el número de Administradores que se ocuparán en el futuro (dos años)

Viendo globalmente este incremento, sumando todos los ramos de actividad de 254 estudiantes que se ocupan habrá un total de 586, ó sea 332 más.

En pasantes incrementará 375 teniendo un total de 592 titulados; de 288 para dos años se ocuparán 595 más teniendo un total de 883 de -

postgraduados de 19 que se tienen se llegarán a necesitar 46 más -  
teniendo un total de 65. Sumando todos los niveles académicos podre  
mos decir que se incrementará un 173.39% de los Administradores-  
ocupados. De estudiantes un 130.70%, pasantes 172.81%, titulados -  
206.59% y postgraduados 242.10%.

En la industria: Total 160.51%, estudiantes 114.81%, pasantes - -  
151.26%; titulados 186.70% y postgraduados 183.33%.

En el comercio: Total 152.12%, estudiantes; 121.42%, pasantes --  
130.43%; titulados 165.85% y postgraduados 550%.

Servicios: Total 225.28%, estudiantes 110.34%, pasantes 526.92%, -  
titulados 246.66% y postgraduados 250%.

Bufete: Total 200%; estudiantes 200%; pasantes 200%; titulados 177.77%;  
y postgraduados 200%.

Banca: Total 220%; estudiantes 161.72%; pasantes 206.25%; titulados  
480% y postgraduados 200%.

Gobierno: Total 107.69%; estudiantes 108.57%; pasantes .75%; titula  
dos 120% y postgraduados 200%.

#### 14.- Profesionistas que ocupan las áreas de Administración

Existen muchas profesiones que abarcan los estudios de L.A., lo -  
cual es un gran problema ya que le cortan hasta cierto límite el --  
campo de trabajo. En las Tablas correspondientes vemos esta situa  
ción que de 1,447 profesionistas que se dedican a las áreas de la Ad  
ministración sólo 507 son L.A. y los otros son Contadores, Adminis  
tradores Públicos, Abogados, Economistas, Licenciados en Ciencias



Psicólogo Industrial, Sociólogo, Licenciado en Relaciones Industriales, Ingenieros, Actuarios o Arquitectos. Las áreas que cada uno ocupa son:

L.A.	Mercadotecnia
Administración Pública	Mercadotecnia
Contador	Finanzas
Licenciado en Derecho	Relaciones Públicas
Psicólogo Industrial	Personal
Sociólogo	Finanzas
Licenciado en Relaciones Industriales	Personal
Licenciado en Ciencias	Relaciones Públicas
Licenciado en Economía	Mercadotecnia
Ingeniero	Producción
Actuario	Informática
Arquitecto	Planeación

Y a su vez, estas áreas son manejadas por los siguientes profesionistas:

Mercadotecnia	L.A.
Personal	L.A.
Finanzas	Contador
Producción	Ingeniero
Relaciones Públicas	L.A.
Informática	Contador
Asesoría	L.A.
Auditoría Administrativa	Contador
Planeación	L.A.
Organización y Métodos	L.A.

En la Industria sólo 222 de 674 son L.A.  
 En Servicios de 242 sólo 71 son L.A.  
 En Comercio de 287 sólo 140 son L.A.  
 En Bufete de 38 sólo 17 son L.A.  
 En Banca de 104 sólo 30 son L.A.  
 En el Gobierno de 95 sólo 26 son L.A.

#### 15.- Organizaciones que cuentan con asesoría externa

La asesoría externa en una empresa puede ser importante ya que -

da más empleo a personas que laboran en los bufetes; pero puede tener la desventaja de que ese trabajo que se da en los bufetes pueda ser hecho dentro de la empresa.

En las Tablas se ve que de 502 empresas sólo 202 tienen esa asesoría, menos de la mitad, y que el ramo que más la utiliza, es la industria con 81 empresas y el Gobierno sólo la utiliza con 5.

16.- Areas en que se cuenta con asesoría externa

La asesoría dentro de la empresa tiene mayor amplitud dentro del área de finanzas y menor en el área de planeación.

En la industria la asesoría es mayor en auditoría administrativa y menor en organización y métodos así como en relaciones públicas.

En servicios es mayor en finanzas y menor en producción

En comercio es mayor en auditoría administrativa y menor en relaciones públicas.

En los bufetes mayor en finanzas y menor en planeación y mercado tecnia.

En la banca la asesoría es mayor en organización y métodos y mercadotecnia y menor en relaciones públicas.

En el Gobierno es mayor en planeación, informática y personal y menor en auditoría administrativa.

17.- Organizaciones que imparten cursos en su empresa

La capacitación es una parte muy importante dentro del desarrollo de una empresa, por eso la impartición de cursos es de suma im

portancia; pero vemos que ésta no es considerada como tal dentro de las empresas, pues al analizar la Tabla correspondiente vemos que de 502 empresas sólo 162 imparten cursos, y que la Banca y el Gobierno son las que más se preocupan de ello ya que de 31 empresas de banca, 23 imparten cursos y sólo 8 no; y del Gobierno de 20, 11-sí los imparten y 9 no. Más de la mitad.

18.- Areas en donde se imparten cursos

En las cifras totales de todos los ramos el área de personal es en la que más se preocupan de capacitar a su personal en las empresas.

En la industria y servicios le dan más énfasis también al área de personal.

En comercio es mercadotecnia el área en donde los cursos son más abundantes.

En los bufetes es finanzas y auditoría administrativa.

En la banca es en personal, y

En el Gobierno, se enfatiza en personal e informática.

## INDICE DE CUADROS

- I. Organización que cuentan con Administradores por ramo de actividad
- II. Categoría de los Administradores por ramo de Actividad
- III. Area en que laboran los Administradores por nivel Académico todos los ramos de actividad
- IV. Area en que laboran los Administradores por nivel Académico en la Industria
- V. Area en que laboran los Administradores por nivel Académico en Servicios
- VI. Area en que laboran los Administradores por nivel Académico en el Comercio
- VII. Area en que laboran los Administradores por nivel Académico en los Bufetes
- VIII. Area en que laboran los Administradores por nivel Académico en la Banca
- IX. Area en que laboran los Administradores por nivel Académico en el Gobierno
- X. Jerarquía de los Administradores por nivel Académico todos los ramos de actividad
- XI. Medias Aritméticas de los sueldos mensuales devengados por los Administradores en las empresas de la muestra
- XII. Sueldos mensuales de los Administradores por nivel Académico en todos los ramos de actividad
- XIII. Rangos de sueldos de los Administradores por nivel Académico en la Industria
- XIV. Rangos de sueldos de los Administradores por nivel Académico en Servicios
- XV. Rangos de sueldos de los Administradores por nivel Académico en el Comercio

- XVI. Rangos de sueldos de los Administradores por nivel Académico en los Bufetes
- XVII. Rangos de sueldos de los Administradores por nivel Académico en la Banca
- XVIII. Rangos de los sueldos de los Administradores por nivel Académico en el Gobierno
- XIX. Salarios de los estudiantes por ramo de actividad
- XX. Salarios de los pasantes por ramo de actividad
- XXI. Salarios de los titulados por ramo de actividad
- XXII. Salarios de los postgraduados por ramo de actividad
- XXIII. Experiencia requerida a los Administradores por nivel Académico en todos los ramos de actividad
- XXIV. Experiencia requerida a los estudiantes por ramo de actividad
- XXV. Experiencia requerida a los pasantes por ramo de actividad
- XXVI. Experiencia requerida a los titulados por ramo de actividad
- XXVII. Experiencia requerida a los postgraduados por ramo de actividad
- XXVIII. Opinión sobre las mejores Instituciones en todos los ramos de actividad
- XXIX. Atributos deseables (sexo) por nivel Académico en todos los ramos de actividad
- XXX. Atributos deseables (sexo) por nivel Académico en la Industria
- XXXI. Atributos deseables (sexo) por nivel Académico en Servicios
- XXXII. Atributos deseables (sexo) por nivel Académico en el Comercio

- XXXIII. Atributos deseables (sexo) por nivel Académico en los Bufetes
- XXXIV. Atributos deseables (sexo) por nivel Académico en la Banca
- XXXV. Atributos deseables (sexo) por nivel Académico en el Gobierno
- XXXVI. Atributos deseables (estado civil) por nivel Académico en todos los ramos de actividad
- XXXVII. Atributos deseables (edad) por nivel Académico en todos los ramos de actividad
- XXXVIII. Tipos de problemas en la contratación por nivel Académico en todos los ramos de actividad
- XXXIX. Razones de que no existan problemas en la contratación por nivel Académico en todos los ramos de actividad
- XL. Opiniones sobre los Administradores en todos los ramos de actividad
- XLI. Opinión sobre la especialización
- XLII. Incremento en el número de Administradores que se ocuparán en el futuro (dos años) por nivel Académico en todos los ramos de actividad
- XLIII. Incremento en el número de Administradores que se ocuparán en el futuro (dos años) por nivel Académico en la Industria
- XLIV. Incremento en el número de Administradores que se ocuparán en el futuro (dos años) por nivel Académico en Servicios.
- XLV. Incremento en el número de Administradores que se ocuparán en el futuro (dos años) por nivel Académico en el Comercio
- XLVI. Incremento en el número de Administradores que se ocuparán en el futuro (dos años) por nivel Académico en los Bufetes

- XLVII. Incremento en el número de los Administradores que se ocuparán en el futuro (dos años) por nivel Académico en la Banca
- XLVIII. Incremento en el número de Administradores que se ocuparán en el futuro (dos años) por nivel Académico en el Gobierno
- XLIX. Organizaciones que cuentan con asesoría externa en todos los ramos de actividad
- L. Areas en que se cuenta con asesoría externa por ramo de actividad
- LI. Se imparten cursos en su empresa por ramo de actividad
- LII. Area en donde se imparten cursos en todos los ramos
- LIII. Area en donde se imparten cursos en la Industria
- LIV. Area en donde se imparten cursos en Servicios
- LV. Area en donde se imparten cursos en el Comercio
- LVI. Area en donde se imparten cursos en los Bufetes
- LVII. Area en donde se imparten cursos en la Banca
- LVIII. Area en donde se imparten cursos en el Gobierno
- LIX. Profesionistas que ocupan las áreas en Administración en todos los ramos de actividad
- LX. Profesionistas que ocupan las áreas en Administración en la Industria
- LXI. Profesionistas que ocupan las áreas en Administración en Servicios
- LXII. Profesionistas que ocupan las áreas en Administración en el Comercio
- LXIII. Profesionistas que ocupan las áreas en Administración en los Bufetes
- LXIV. Profesionistas que ocupan las áreas en Administración en la Banca

LXV.           Profesionistas que ocupan las áreas en Administración  
                  en el Gobierno.



**CUADRO I**  
**ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON ADMINISTRADORES**  
**POR RAMO DE ACTIVIDAD (1975-1976)**

	INDUSTRIA	SERVICIO	COMERCIO	BUFETE	BANCA	GOBIERNO	TOTAL
SI	97	52	56	4	21	15	245
NO	86	47	100	9	10	5	257
TOTAL	183	99	156	13	31	20	502

**CUADRO II**  
**ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON ADMINISTRADORES**  
**POR RAMO DE ACTIVIDAD (1975-1976)**  
**C A T E G O R I A**

	INDUSTRIA	SERVICIO	COMERCIO	BUFETE	BANCA	GOBIERNO	TOTAL
MEDIO TIEMPO	1 0 0	3 1	4 6	1	0	7	1 8 5
TIEMPO COMPLETO	4 4 2	6 3	1 1 4	3	2 1 1	2 5 3	1 0 8 6
ASESOR INTERNO	3 1	1 2	1 1	0	0	2	5 6
TOTAL	5 7 3	1 0 6	1 7 1	4	2 1 1	2 6 2	1 3 2 7

**C U A D R O III**  
**AREA EN QUE LABORAN LOS ADMINISTRADORES POR NIVEL ACADEMICO**  
**TODOS LOS RAMOS DE ACTIVIDAD (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRUADOS	T O T A L
MERCADOTECNIA	2 1	3 5	1 3 0	1 9	2 0 5
RECURSOS HUMANOS	4 1	6 1	1 6 1	4	2 6 7
FINANZAS	2 8	4 0	1 2 4	1 4	2 0 6
PRODUCCION	4	2 0	6 1	1 3	9 8
RELACIONES PUBLICAS	1 0	2 6	7 4	6	1 1 6
INFORMATICA	2 7	3 2	8 4	3	1 4 6
ASESORIA INTERNA.	2 3	8	6 9	1 1	1 1 1
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	1 8	1 3	4 8	8	8 7
PLANEACION	1 0	1 5	4 9	2	7 6
ORGANIZACION Y METODOS	3 6	7 5	9 7	4	2 1 2
COMPRAS	4	2	3 4	0	4 0
CAJAS	0	1 5	1	0	1 6
OTROS	9	2 3	6 1	3	9 6
TOTALES	2 3 1	3 6 5	9 9 3	8 7	1 6 7 6

**CUADRO IV**  
**AREA EN QUE LABORAN LOS ADMINISTRADORES POR NIVEL ACADEMICO**  
**EN LA INDUSTRIA. (1975 - 1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
MERCADOTECNIA	3	10	53	16	82
RECURSOS HUMANOS	5	19	42	1	67
FINANZAS	2	16	53	8	79
PRODUCCION	4	6	39	11	60
RELACIONES PUBLICAS.	1	11	9	1	22
INFORMATICA	0	5	25	3	33
ASESORIA INTERNA.	0	5	39	5	49
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	2	7	20	6	35
PLANEACION	2	10	21	2	35
ORGANIZACION Y METODOS	1	7	22	3	33
COMPRAS	—	—	—	—	—
CAJAS	—	—	—	—	—
OTROS	3	6	42	2	53
TOTALES	23	102	365	58	548

**CUADRO V**  
**AREA EN QUE LABORAN LOS ADMINISTRADORES EN SERVICIOS POR NIVEL**  
**ACADEMICO (1975-1976).**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
MERCADOTECNIA	7	4	23	2	36
RECURSOS HUMANOS	5	9	36	1	51
FINANZAS	13	6	23	1	43
PRODUCCION	0	7	10	1	18
RELACIONES PUBLICAS	3	9	15	0	27
INFORMATICA	8	7	9	0	24
ASESORIA INTERNA.	11	0	11	3	25
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	10	1	9	2	22
PLANEACION	6	2	10	0	18
ORGANIZACION Y METODOS.	2	34	16	1	53
COMPRAS	2	0	2	0	4
CAJAS	0	15	1	0	16
OTROS	0	0	3	0	3
TOTALES.	67	94	168	11	340

**C U A D R O    V I**  
**AREA EN QUE LABORAN LOS ADMINISTRADORES EN COMERCIO POR NIVEL**  
**ACADEMICO (1975-1976).**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
MERCADOTECNIA	2	6	29	0	37
RECURSOS HUMANOS	6	14	18	0	40
FINANZAS	1	5	20	2	28
PRODUCCION	0	3	5	1	9
RELACIONES PUBLICAS	1	1	10	0	12
INFORMATICA	3	0	13	0	16
ASESORIA INTERNA	1	1	11	0	13
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	2	1	16	0	19
PLANEACION	1	2	11	0	14
ORGANIZACION Y METODOS	1	2	8	0	11
COMPRAS	0	1	32	0	33
CAJAS	—	—	—	—	—
OTROS	0	14	6	1	21
TOTALES	20	50	179	4	253

**CUADRO VII**  
**AREA EN QUE LABORAN LOS ADMINISTRADORES EN BUFETE POR NIVEL**  
**ACADEMICO (1975 - 1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	TOTAL
MERCADOTECNIA	0	7	2	0	9
RECURSOS HUMANOS	0	0	1	0	1
FINANZAS	3	1	1	0	5
PRODUCCION	—	—	—	—	—
RELACIONES PUBLICAS.	—	—	—	—	—
INFORMATICA	0	0	3	0	3
ASESORIA INTERNA.	1	0	0	1	2
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	0	0	1	0	1
PLANEACION	1	1	0	0	2
ORGANIZACION Y METODOS	0	2	0	0	2
COMPRAS	—	—	—	—	—
CAJAS	—	—	—	—	—
OTROS	0	0	1	0	1
TOTALES	5	11	9	1	26

**CUADRO VIII**  
**AREA EN QUE LABORAN LOS ADMINISTRADORES POR NIVEL ACADEMICO**  
**EN LA BANCA. (1975-1976).**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRUADOS	TOTAL
MERCADOTECNIA	7	2	17	1	27
RECURSOS HUMANOS.	14	14	30	0	58
FINANZAS	7	9	15	1	32
PRODUCCION	0	4	7	0	11
RELACIONES PUBLICAS.	0	2	25	0	27
INFORMATICA	18	14	23	0	55
ASESORIA INTERNA.	0	0	2	0	2
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	4	3	1	0	8
PLANEACION	0	0	2	0	2
ORGANIZACION Y METODOS	24	25	43	0	92
COMPRAS	2	0	0	0	2
CAJAS	—	—	—	—	—
OTROS	8	3	9	0	18
TOTALES	80	78	174	2	332



**CUADRO IX**  
**AREA EN QUE LABORAN LOS ADMINISTRADORES EN EL GOBIERNO POR NIVEL**  
**ACADEMICO ( 1975 - 1976 ).**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	TOTAL
MERCADOTECNIA	2	6	6	0	14
RECURSOS HUMANOS	9	5	34	2	50
FINANZAS	2	3	12	2	19
PRODUCCION	—	—	—	—	—
RELACIONES PUBLICAS	5	3	16	5	29
INFORMATICA	0	6	11	0	17
ASESORIA INTERNA.	10	2	6	2	20
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	0	1	1	0	2
PLANEACION	0	0	5	0	5
ORGANIZACION Y METODOS.	8	5	8	0	21
COMPRAS	0	1	0	0	1
CAJAS	—	—	—	—	—
OTROS	—	—	—	—	—
TOTALES	36	32	98	11	177

**C U A D R O X**  
**JERARQUIA DE LOS ADMINISTRADORES POR NIVEL ACADEMICO**  
**TODOS LOS RAMOS DE ACTIVIDAD (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
NIVEL ALTO (DIRECTIVO)	9	2 5	2 6 9	4 1	3 4 4
NIVEL MEDIO (SUPERVISOR)	2 5	1 4 7	3 9 9	4 0	6 1 1
NIVEL BAJO (AUXILIAR)	8 9	9 1	5 9	0	2 3 9
TOTALES	1 2 3	2 6 3	7 2 7	8 1	1 1 9 4

**C U A D R O   X I**  
**MEDIAS ARITMETICAS DE LOS SUELDOS MENSUALES DEVENGADOS**  
**POR LOS ADMINISTRADORES EN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS
INDUSTRIA.	4,395.16	6,793.69	12,952.78	17,958.33
SERVICIOS	3,173.08	3,640.24	13,115.85	—
COMERCIO	4,159.09	8,401.79	10,770.00	30,937.50
BUFETE	—	3,750.00	13,923.08	15,000.00
BANCA	3,937.50	5,830.65	10,140.00	30,000.00
GOBIERNO	2,490.00	5,875.00	9,101.19	20,010.87
MEDIA GENERAL	3,684.11	6,147.73	11,451.24	21,266.67

**C U A D R O   X I I**  
**SUELDOS MENSUALES DE LOS ADMINISTRADORES POR NIVEL ACADEMICO**  
**TODOS LOS RAMOS DE ACTIVIDAD (1975-1976 )**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
HASTA \$ 1,500	1	0	0	0	1
\$1,501 a \$ 3,000	4 0	2 5	1	0	6 6
\$3,001 a \$ 4,500	7 2	3 8	1 2	0	1 2 2
\$4,501 a \$ 6,000	9	9 1	4 0	0	1 4 0
\$6,001 a \$ 8,000	2	4 0	7 8	2	1 2 2
\$8,001 a \$10,000	3	2 0	2 2 7	2	2 5 2
\$10,001 a \$12,500	1	2 0	1 1 6	3	1 4 0
\$12,501 a \$17,500	1	7	1 0 7	2 3	1 3 8
\$17,501 a \$25,000	0	1	4 9	1	5 1
MAS DE \$25,000	0	0	1 6	1 4	3 0
<b>T O T A L E S</b>	<b>1 2 9</b>	<b>2 4 2</b>	<b>6 4 6</b>	<b>4 5</b>	<b>1 0 6 2</b>

**C U A D R O   X I I I**  
**RANGOS DE SUELDOS DE LOS ADMINISTRADORES POR NIVEL ACADEMICO**  
**I N D U S T R I A ( 1 9 7 5 - 1 9 7 6 )**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
\$1,501 a \$3,000	9	0	0	0	9
\$3,001 a \$4,500	15	16	4	0	35
\$4,501 a \$6,000	2	43	22	0	67
\$6,001 a \$8,000	2	18	16	0	36
\$8,001 a \$10,000	1	12	49	2	64
\$10,001 a \$12,500	1	8	72	1	82
\$12,501 a \$17,500	1	6	64	6	77
\$17,501 a \$25,000	0	0	35	1	36
MAS DE \$25,000	0	0	8	2	10
<b>T O T A L E S</b>	<b>31</b>	<b>103</b>	<b>270</b>	<b>12</b>	<b>416</b>

**C U A D R O   X I V**  
**RANGOS DE SUELDOS DE LOS ADMINISTRADORES POR NIVEL ACADEMICO**  
**S E R V I C I O S (1975-1976)**

	<b>ESTUDIANTES</b>	<b>PASANTES</b>	<b>TITULADOS</b>	<b>POSTGRADUADOS</b>	<b>T O T A L</b>
<b>\$1,501 a \$3,000</b>	<b>6</b>	<b>2 5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3 2</b>
<b>\$3,001 a \$4,500</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1 3</b>
<b>\$4,501 a \$6,000</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
<b>\$6,001 a \$8,000</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1 3</b>
<b>\$8,001 a \$10,000</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
<b>\$10,001 a \$12,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>9</b>
<b>\$12,501 a \$17,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>\$17,501 a \$25,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>MAS DE \$25,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>T O T A L E S</b>	<b>1 3</b>	<b>4 1</b>	<b>4 1</b>	<b>2</b>	<b>9 7</b>

**C U A D R O X V**  
**RANGOS DE SUELDOS DE LOS ADMINISTRADORES POR NIVEL ACADEMICO**  
**C O M E R C I O (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
\$1,501 a \$3,000	4	0	0	0	4
\$3,001 a \$4,500	5	4	4	0	13
\$4,501 a \$6,000	0	6	4	0	10
\$6,001 a \$8,000	0	2	14	0	16
\$8,001 a \$10,000	2	4	20	0	26
\$10,001 a \$12,500	0	11	13	1	25
\$12,501 a \$17,500	0	1	15	0	16
\$17,501 a \$25,000	0	0	4	0	4
MAS DE \$25,000	0	0	1	3	4
<b>T O T A L E S</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>75</b>	<b>4</b>	<b>118</b>

**C U A D R O   X V I**  
**RANGOS DE SUELDOS DE LOS ADMINISTRADORES POR NIVEL ACADEMICO**  
**B U F E T E S ( 1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
HASTA \$ 1,500	1	0	0	0	1
\$3,001 a \$4,500	0	3	1	0	4
\$6,001 a \$8,000	0	0	4	0	4
\$8,001 a \$10,000	0	0	2	0	2
\$10,001 a \$12,500	0	0	1	0	1
\$12,501 a \$17,500	0	0	3	1	4
\$17,501 a \$25,000	0	0	0	0	0
MAS DE \$25,000	0	0	2	0	2
<b>T O T A L E S</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1 3</b>	<b>1</b>	<b>1 8</b>



**C U A D R O   X V I I**  
**RANGOS DE SUELDOS DE LOS ADMINISTRADORES POR NIVEL ACADEMICO**  
**B A N C A   (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
\$3,001 a \$4,500	4 2	8	1	0	5 1
\$4,501 a \$6,000	6	1 4	9	0	2 9
\$6,001 a \$8,000	0	8	3 1	0	3 9
\$8,001 a \$10,000	0	0	4 1	0	4 1
\$10,001 a \$12,500	0	0	1 3	0	1 3
\$12,501 a \$17,500	0	0	2 0	1	2 1
\$17,501 a \$25,000	0	1	5	0	6
MAS DE \$25,000	0	0	1	2	3
<b>T O T A L E S</b>	<b>4 8</b>	<b>3 1</b>	<b>1 2 1</b>	<b>3</b>	<b>2 0 3</b>

**C U A D R O    X V I I I**  
**RANGOS DE SUELDOS DE LOS ADMINISTRADORES POR NIVEL ACADEMICO**  
**G O B I E R N O (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
\$1,501 a \$3,000	2 1	0	0	0	2 1
\$3,001 a \$4,500	4	1	1	0	6
\$4,501 a \$6,000	0	0	2 6	0	2 6
\$6,001 a \$8,000	0	6	6	2	1 4
\$8,001 a \$10,000	0	2	1 0 9	0	1 1 1
\$10,001 a \$12,500	0	1	8	1	1 0
\$12,501 a \$17,500	0	0	2	1 4	1 6
\$17,501 a \$25,000	0	0	0	6	6
MAS DE \$25,000	0	0	0	6	6
<b>T O T A L E S</b>	<b>2 5</b>	<b>1 0</b>	<b>1 5 2</b>	<b>2 9</b>	<b>2 1 6</b>

**C U A D R O   X I X**  
**SALARIOS DE LOS ESTUDIANTES POR RAMO DE ACTIVIDAD.**  
**( 1975-1976 )**

	INDUSTRIA	SERVICIO	COMERCIO	BUFETE	BANCA	GOBIERNO	TOTAL
HASTA \$ 1500	0	0	0	1	0	0	1
\$1,501 a \$3,000	9	6	4	0	0	21	40
\$3,001 a \$4,500	15	6	5	0	42	4	72
\$4,501 a \$6,000	2	1	0	0	6	0	9
\$6,001 a \$8,000	2	0	0	0	0	0	2
\$8,001 a \$10,000	1	0	2	0	0	0	3
\$10,001 a \$12,500	1	0	0	0	0	0	1
\$12,501 a \$17,500	1	0	0	0	0	0	1
T O T A L E S	31	13	11	1	48	25	129

**C U A D R O   X X**  
**SALARIOS DE LOS PASANTES POR RAMO DE ACTIVIDAD**  
**( 1975 - 1976 )**

	INDUSTRIA	SERVICIO	COMERCIO	BUFETE	BANCA	GOBIERNO	TOTAL
\$1,501 a \$3,000	0	25	0	0	0	0	25
\$3,001 a \$4,500	16	6	4	3	8	1	38
\$4,501 a \$6,000	43	2	6	0	14	26	91
\$6,001 a \$8,000	18	6	2	0	8	6	40
\$8,001 a \$10,000	12	2	4	0	0	2	20
\$10,001 a \$12,500	8	0	11	0	0	1	20
\$12,501 a \$17,500	6	0	1	0	0	0	7
\$17,501 a \$25,000	0	0	0	0	1	0	1
<b>T O T A L E S</b>	<b>103</b>	<b>41</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>242</b>

**CUADRO XXI**  
**SALARIOS DE LOS TITULADOS POR RAMO DE ACTIVIDAD.**  
**( 1975-1976 )**

	INDUSTRIA	SERVICIOS	COMERCIO	BUFETE	BANCA	GOBIERNO	TOTAL
\$1,501 a \$3,000	0	1	0	0	0	0	1
\$3,001 a \$4,500	4	1	4	1	1	1	12
\$4,501 a \$6,000	22	5	4	0	9	0	40
\$6,001 a \$8,000	16	7	14	4	31	6	78
\$8,001 a \$10,000	49	6	20	2	41	109	227
\$10,001 a \$12,500	72	9	13	1	13	8	116
\$12,501 a \$17,500	64	3	15	3	20	2	107
\$17,501 a \$25,000	35	5	4	0	5	0	49
MAS DE \$25,000	8	4	1	2	1	0	16
<b>TOTALES</b>	<b>270</b>	<b>41</b>	<b>75</b>	<b>13</b>	<b>121</b>	<b>126</b>	<b>646</b>

**C U A D R O   X X I I**  
**SALARIOS DE LOS POSTGRADUADOS POR RAMO DE ACTIVIDAD .**  
**( 1 9 7 5 - 1 9 7 6 )**

	INDUSTRIA	SERVICIOS	COMERCIO	BUFETE	BANCA	GOBIERNO	TOTAL
\$6,001 a \$8,000	0	0	0	0	0	2	2
\$8,001 a \$10,000	2	0	0	0	0	0	2
\$10,001 a \$12,500	1	0	1	0	0	1	3
\$12,501 a \$17,500	6	1	0	1	1	1 4	2 3
\$17,501 a \$25,000	1	0	0	0	0	0	1
MAS DE \$25,000	2	1	3	0	2	6	1 4
<b>T O T A L E S</b>	<b>1 2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2 3</b>	<b>4 5</b>

**C U A D R O   X X I I I**  
**EXPERIENCIA REQUERIDA A LOS ADMINISTRADORES POR NIVEL ACADEMICO**  
**TODOS LOS RAMOS DE ACTIVIDAD (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
MENOS DE UN AÑO	2 0	2 0	8	3	5 1
DE UNO A DOS AÑOS	9	3 8	3 9	1	8 7
MAS DE DOS AÑOS.	4	1 2	6 4	4	8 4
S I N POLITICA	2 4	2 6	4 4	2 1	1 1 5
TOTALES	5 7	9 6	1 5 5	2 9	3 3 7

**C U A D R O   X X I V**  
**EXPERIENCIA REQUERIDA A LOS ESTUDIANTES POR RAMO DE ACTIVIDAD**  
**( 1975 - 1976 )**

	INDUSTRIA	SERVICIOS	COMERCIO	BUFETE	BANCA	GOBIERNO	TOTAL
MENOS DE UN AÑO	9	6	1	0	2	2	20
DE UNO A DOS AÑOS	6	0	1	0	2	0	9
MAS DE DOS AÑOS	1	2	1	0	0	0	4
S I N POLITICA	9	4	5	1	4	1	24
TOTALES	25	12	8	1	8	3	57



**C U A D R O   X X V**  
**EXPERIENCIA REQUERIDA A LOS PASANTES POR RAMO DE ACTIVIDAD**  
**( 1975 - 1976 )**

	INDUSTRIA	SERVICIO	COMERCIO	BUFETE	BANCA	GOBIERNO	TOTAL
MENOS DE UN AÑO	7	2	8	2	1	0	20
DE UNO A DOS AÑOS	17	9	3	0	5	4	38
MAS DE DOS AÑOS	6	2	2	0	1	1	12
S I N POLITICA	8	4	6	1	4	3	26
TOTALES	38	17	19	3	11	8	96

**C U A D R O   X X V I**  
**EXPERIENCIA REQUERIDA A LOS TITULADOS POR RAMO DE ACTIVIDAD**  
**(1975-1976)**

	INDUSTRIA	SERVICIOS	COMERCIO	BUFETE	BANCA	GOBIERNO	TOTAL
MENOS DE UN AÑO	5	0	3	0	0	0	8
DE UNO A DOS AÑOS	15	10	8	0	5	1	39
MAS DE DOS AÑOS	37	9	11	2	2	3	64
S I N POLITICA	15	8	8	2	8	3	44
TOTALES	72	27	30	4	15	7	155

**C U A D R O   X X V I I**  
**EXPERIENCIA REQUERIDA A LOS POSTGRADUADOS POR RAMO DE ACTIVIDAD.**  
**( 1975 - 1976 )**

	INDUSTRIA	SERVICIOS	COMERCIO	BUFETE	BANCA	GOBIERNO	TOTAL
MENOS DE UN AÑO	2	0	1	0	0	0	3
DE UNO A DOS AÑOS	0	0	0	0	1	0	1
MAS DE DOS AÑOS	3	0	1	0	0	0	4
S I N POLITICA	9	3	2	1	3	3	21
TOTALES	14	3	4	1	4	3	29

**C U A D R O XXVIII**  
**OPINION SOBRE LAS MEJORES INSTITUCIONES EDUCATIVAS**  
**TODOS LOS RAMOS DE ACTIVIDAD. (1975-1976)**

	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	T O T A L
U. N. A. M.	7 9	2 5	4 5	1 4 9
U. IBEROAMERICANA	3 6	6 6	3 1	1 3 3
U. LA SALLE	3	2 4	1 9	4 6
U. TECNOLOGICA	3	5	1	9
U. A N A H U A C	1 2	1 5	2 6	5 3
U. DEL VALLE DE MEXICO	0	7	1 2	1 9
TECNOLOGICO DE MEXICO	1 4	2 2	2 0	5 6
TECNOLOGICO DE MONTERREY	6 6	3 2	3 6	1 3 4
U. LAS AMERICAS	2	5	1 2	1 9
U. L O C A L	0	0	2	2
T O T A L E S	2 1 5	2 0 1	2 0 4	6 2 0

**CUADRO XXIX**  
**ATRIBUTOS DESEABLES (SEXO) POR NIVEL ACADEMICO**  
**TODOS LOS RAMOS DE ACTIVIDAD (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	TOTAL
MASCULINO	1 5	3 9	8 5	1 5	1 5 4
FEMENINO	8	6	1 4	1	2 9
SIN PREFERENCIA	3 7	6 2	9 3	3 2	2 2 4
TOTALES	6 0	1 0 7	1 9 2	4 8	4 0 7

**C U A D R O   X X X**  
**ATRIBUTOS DESEABLES (SEXO) POR NIVEL ACADEMICO**  
**EN LA INDUSTRIA (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
MASCULINO	8	1 5	4 8	8	7 9
FEMENINO	3	1	3	1	8
S I N PREFERENCIA	2 0	3 5	4 2	1 4	1 0 9
TOTALES	3 1	4 9	9 3	2 3	1 9 6

**C U A D R O   X X X I**  
**ATRIBUTOS DESEABLES (SEXO) POR NIVEL ACADEMICO.**  
**EN SERVICIOS (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
MASCULINO	1	8	12	3	24
FEMENINO	0	0	2	0	2
S I N PREFERENCIA	8	10	18	8	44
T O T A L E S	9	18	32	11	70

**C U A D R O   X X X I I**  
**ATRIBUTOS DESEABLES (SEXO) POR NIVEL ACADEMICO**  
**EN COMERCIO (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
MASCULINO	1	6	1 9	1	2 7
FEMENINO	0	0	3	0	3
S I N PREFERENCIA	7	1 1	2 2	6	4 6
T O T A L E S	8	1 7	4 4	7	7 6



**C U A D R O   X X X I I I**  
**ATRIBUTOS DESEABLES (SEXO) POR NIVEL ACADEMICO**  
**EN BUFETES (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
MASCULINO	2	4	4	1	1 1
FEMENINO	0	1	0	0	1
S I N PREFERENCIA	0	1	0	0	1
T O T A L E S	2	6	4	1	1 3

**C U A D R O   X X X I V**  
**ATRIBUTOS DESEABLES (SEXO) POR NIVEL ACADEMICO**  
**EN LA BANCA (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
MASCULINO	2	4	1	2	9
FEMENINO	4	4	6	0	14
S I N PREFERENCIA	0	4	3	1	8
TOTALES	6	12	10	3	31

**C U A D R O   X X X V**  
**ATRIBUTOS DESEABLES (SEXO) POR NIVEL ACADEMICO**  
**EN EL GOBIERNO (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
MASCULINO	1	2	1	0	4
FEMENINO	1	0	0	0	1
S I N PREFERENCIA	2	3	8	3	1 6
T O T A L E S	4	5	9	3	2 1

**CUADRO XXXVI**  
**ATRIBUTOS DESEABLES (ESTADO CIVIL) POR NIVEL ACADEMICO**  
**TODOS LOS RAMOS DE ACTIVIDAD (1975-1976).**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
SOLTERO	7	15	16	0	38
CASADO	1	10	56	8	75
S I N PREFERENCIA	47	78	116	44	285
T O T A L E S	55	103	188	52	398

**CUADRO XXXVII**  
**ATRIBUTOS DESEABLES (EDAD) POR NIVEL ACADEMICO**  
**TODOS LOS RAMOS DE ACTIVIDAD (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
HASTA 20 AÑOS	1 1	1	3	1	1 6
DE 20 A 25	1 7	6 0	2 9	3	1 0 9
DE 26 A 30	4	2 9	9 1	1 6	1 4 0
DE 31 A 35	0	2	2 5	1 1	3 8
MAS DE 35 AÑOS	0	8	8	2	1 8
S I N PREFERENCIA	2 1	2 8	3 6	2 0	1 0 5
T O T A L E S	5 3	1 2 8	1 9 2	5 3	4 2 6

**C U A D R O   X X X V I I I**  
**TIPOS DE PROBLEMAS EN LA CONTRATACION POR NIVEL ACADEMICO**  
**TODOS LOS RAMOS DE ACTIVIDAD (1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
FALTA DE PREPARACION	3 5	2 0	3 4	0	8 9
FALTA DE EXPERIENCIA	1 5	4 2	4 7	1	1 0 5
FALTA DE OFERTA	3	9	1 1	1 5	3 8
SUELDOS ALTOS	3	1 0	1 6	0	2 9
OTROS	1	3	3	0	7
TOTALES	5 7	8 4	1 1 1	1 6	2 6 8

**C U A D R O   X X X I X**  
**RAZONES DE QUE NO EXISTAN PROBLEMAS EN LA CONTRATACION**  
**POR NIVEL ACADÉMICO. TODOS LOS RAMOS DE ACTIVIDAD(1975-1976)**

	ESTUDIANTES	PASANTES	TITULADOS	POSTGRADUADOS	T O T A L
M U C H A O F E R T A	1 7	2 4	2 4	4	6 9
T I E N E N E X P E R I E N C I A	3	3	1 9	2	2 7
B I E N P R E P A R A D O S	1	6	1 3	2	2 2
S U E L D O S B A J O S	2	3	1	0	6
O T R O S	4	2	3	1	1 0
T O T A L E S	2 7	3 8	6 0	9	1 3 4

C U A D R O   X L  
 OPINIONES   SOBRE   LOS   ADMINISTRADORES  
 TODOS LOS RAMOS DE ACTIVIDAD (1975-1976)

	B U E N A	REGULAR	M A L A	N O O P I N A	T O T A L
PREPARACION ACADEMICA	5 9	1 0 2	2 4	1 3	1 9 8
C O N O C E	6 9	1 0 9	2 1	1 5	2 1 4
RESPONSABILIDAD	1 2 3	5 5	1 3	2 3	2 1 4
CAPACIDAD	1 2 0	5 6	9	2 2	2 0 7
INICIATIVA	1 1 0	6 3	6	2 2	2 0 1
TOTALES	4 8 1	3 8 5	7 3	9 5	1 0 3 4



**CUADRO XLI**  
**OPINION SOBRE LA NECESIDAD DE ESPECIALIZACION**  
**TODOS LOS RAMOS (1975-1976)**

	INDUSTRIA	SERVICIOS	COMERCIO	BUFETE	BANCA	GOBIERNO	TOTAL
INNECESARIA	2	1	3	0	0	0	6
B U E N A	47	18	19	0	9	7	100
U T I L	11	5	8	0	5	1	30
INDISPENSABLE	29	18	16	5	5	3	76
TOTALES	89	42	46	5	19	11	212

**C U A D R O   X L I I**  
**INCREMENTO EN EL NUMERO DE ADMINISTRADORES QUE SE OCUPARAN**  
**EN EL FUTURO (DOS AÑOS). TODOS LOS RAMOS. (1975-1976)**

	HACE DOS AÑOS	DENTRO DE DOS AÑOS	T O T A L
E S T U D I A N T E S	2 5 4	3 3 2	5 8 6
P A S A N T E S	2 1 7	3 7 5	5 9 2
T I T U L A D O S	2 8 8	5 9 5	8 8 3
P O S T G R A D U A D O S	1 9	4 6	6 5
T O T A L E S	7 7 8	1 3 4 8	2 1 2 6

**C U A D R O   X L I I I**  
**INCREMENTO EN EL NUMERO DE ADMINISTRADORES QUE SE OCUPARAN**  
**EN EL FUTURO (DOS AÑOS). INDUSTRIA. (1975-1976)**

	HACE DOS AÑOS	DENTRO DE DOS AÑOS	T O T A L
E S T U D I A N T E S	8 1	9 3	1 7 4
P A S A N T E S	1 1 9	1 8 0	2 9 9
T I T U L A D O S	1 7 3	3 2 3	4 9 6
P O S T G R A D U A D O S	1 2	2 2	3 4
T O T A L E S	3 8 5	6 1 8	1 0 0 3

**CUADRO XLIV**  
**INCREMENTO EN EL NUMERO DE ADMINISTRADORES QUE SE OCUPARAN**  
**EN EL FUTURO (DOS AÑOS) EN SERVICIOS. (1975-1976)**

	HACE DOS AÑOS	DENTRO DE DOS AÑOS	T O T A L
ESTUDIANTES	2 9	3 2	6 1
PASANTES	2 6	8 5	1 1 1
TITULADOS	3 0	7 4	1 0 4
POSTGRUADOS	2	5	7
T O T A L E S	8 7	1 9 6	2 8 3

**C U A D R O X L V**  
**INCREMENTO EN EL NUMERO DE ADMINISTRADORES QUE SE OCUPARAN**  
**EN EL FUTURO (DOS AÑOS) EN EL COMERCIO. (1975-1976).**

	HACE DOS AÑOS.	DENTRO DE DOS AÑOS	T O T A L
ESTUDIANTES	2 8	3 4	6 2
PASANTES	2 3	3 0	5 3
TITULADOS	4 1	6 8	1 0 9
POSTGRADUADOS	2	1 1	1 3
T O T A L E S	9 4	1 4 3	2 3 7

**C U A D R O   X L V I**  
**INCREMENTO EN EL NÚMERO DE ADMINISTRADORES QUE SE OCUPARAN**  
**EN EL FUTURO ( DOS AÑOS ) EN LOS BUFETES . ( 1975-1976 )**

	HACE DOS AÑOS	DENTRO DE DOS AÑOS	T O T A L
ESTUDIANTES	2	4	6
PASANTES	1	2	3
TITULADOS	9	1 6	2 5
POSTGRADUADOS	0	2	2
T O T A L E S	1 2	2 4	3 6

**C U A D R O   X L V I I**  
**INCREMENTO EN EL NUMERO DE ADMINISTRADORES QUE SE OCUPARAN**  
**EN EL FUTURO (DOS AÑOS) EN LA BANCA (1975-1976)**

	HACE DOS AÑOS.	DENTRO DE DOS AÑOS	T O T A L
ESTUDIANTES.	8   1	1   3   1	2   1   2
PASANTES	3   2	6   6	9   8
TITULADOS	2   0	9   6	1   1   6
POSTGRADUADOS	2	4	6
T O T A L E S	1   3   5	2   9   7	4   3   2

**C U A D R O X L V I I I**  
**INCREMENTO EN EL NUMERO DE ADMINISTRADORES QUE SE OCUPARAN**  
**EN EL FUTURO (DOS AÑOS) EN EL GOBIERNO (1975-1976)**

	HACE DOS AÑOS	DENTRO DE DOS AÑOS	T O T A L
ESTUDIANTES	3 3	3 8	7 1
PASANTES	1 6	1 2	2 8
TITULADOS	1 5	1 8	3 3
POSTGRADUADOS	1	2	3
T O T A L E S	6 5	7 0	1 3 5



**C U A D R O   X L I X**  
**ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON ASESORIA**  
**EXTERNA . TODOS LOS RAMOS ( 1975-1976 )**

	INDUSTRIA	SERVICIOS	COMERCIO	BUFETE	BANCA	GOBIERNO	T O T A L
RESPUESTA AFIRMATIVA	8 1	4 1	5 2	7	1 6	5	2 0 2
RESPUESTA NEGATIVA	1 0 2	5 8	1 0 4	6	1 5	1 5	3 0 0
TOTALES	1 8 3	9 9	1 5 6	1 3	3 1	2 0	5 0 2

**C U A D R O L**  
**AREAS EN QUE SE CUENTA CON ASESORIA EXTERNA POR RAMO**  
**DE ACTIVIDAD (1975-1976)**

	INDUSTRIA	SERVICIOS	COMERCIO	BUFETE	BANCA	GOBIERNO	TOTAL
MERCADOTECNIA	2 5	1 4	1 1	1	6	1	5 8
PERSONAL	2 2	1 0	9	2	2	3	4 8
FINANZAS	3 5	5 7	2 9	5	3	2	1 3 1
PRODUCCION	1 7	3	9	2	0	1	3 2
RELACIONES PUBLICAS	7	1 3	8	2	0	2	3 2
INFORMATICA	1 8	8	2 0	1	2	3	5 2
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	5 0	2 4	3 5	3	5	0	1 1 7
PLANEACION	8	4	1 1	1	3	3	3 0
ORGANIZACION Y METODOS	7	8	1 0	3	6	2	3 6
O T R A S	2	6	2	0	2	0	1 2
T O T A L E S	1 9 1	1 4 7	1 4 4	2 0	2 9	1 7	5 4 8

**C U A D R O   L I**  
**EMPRESAS EN QUE SE IMPARTEN CURSOS**  
**POR RAMO DE ACTIVIDAD ( 1975-1976 )**

	INDUSTRIA	SERVICIOS	COMERCIO	BUFETE	BANCA	GOBIERNO	TOTAL
AFIRMATIVO	58	31	34	5	23	11	162
NEGATIVO	125	68	122	8	8	9	340
TOTAL	183	99	156	13	31	20	502

C U A D R O   L I I  
 AREAS EN DONDE SE IMPARTEN CURSOS  
 EN TODOS LOS RAMOS (1975-1976)

	DENTRO DE LA ORGANIZACION	FUERA DE LA ORGANIZACION	T O T A L
MERCADOTECNIA	4 9	3 4	8 3
P E R S O N A L	7 4	4 4	1 1 8
F I N A N Z A S	3 8	4 9	8 7
P R O D U C C I O N	3 5	3 0	6 5
RELACIONES PUBLICAS	3 8	2 1	5 9
I N F O R M A T I C A	2 8	2 0	4 8
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	2 1	2 1	4 2
P L A N E A C I O N	2 5	1 2	3 7
ORGANIZACION Y METODOS	3 1	2 3	5 4
O T R A S	1 6	1 4	3 0
T O T A L E S	3 5 5	2 6 8	6 2 3

C U A D R O   L I I I  
**AREAS EN DONDE SE IMPARTEN CURSOS  
 EN LA INDUSTRIA (1975-1976)**

	DENTRO DE LA ORGANIZACION	FUERA DE LA ORGANIZACION	T O T A L
MERCADOTECNIA	2 5	1 9	4 4
P E R S O N A L	3 0	2 1	5 1
F I N A N Z A S	1 6	2 3	3 9
P R O D U C C I O N	2 2	2 2	4 4
RELACIONES PUBLICAS	8	7	1 5
I N F O R M A T I C A	1 0	8	1 8
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	8	1 0	1 8
P L A N E A C I O N	1 1	5	1 6
ORGANIZACION Y METODOS	1 2	7	1 9
O T R A S	4	4	8
T O T A L E S	1 4 6	1 2 6	2 7 2

CUADRO LIV  
 AREAS EN DONDE SE IMPARTEN CURSOS  
 EN SERVICIOS (1975-1976)

	DENTRO DE LA ORGANIZACION	FUERA DE LA ORGANIZACION	T O T A L
MERCADOTE CNIA	7	6	1 3
P E R S O N A L	1 8	7	2 5
F I N A N Z A S	5	4	9
P R O D U C C I O N	7	2	9
RELACIONES PUBLICAS	1 2	6	1 8
I N F O R M A T I C A	6	4	1 0
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	3	3	6
P L A N E A C I O N	3	3	6
ORGANIZACION Y METODOS	8	6	1 4
O T R A S	7	4	1 1
T O T A L E S	7 6	4 5	1 2 1

**C U A D R O   L V**  
**AREAS   EN   DONDE   SE   IMPARTEN   CURSOS**  
**EN   COMERCIO   (1975-1976)**

	DENTRO DE LA ORGANIZACION	FUERA DE LA ORGANIZACION	T O T A L
MERCADOTECNIA	1 3	6	1 9
P E R S O N A L	7	8	1 5
F I N A N Z A S	3	1 1	1 4
PRODUCCION	3	5	8
RELACIONES PUBLICAS	4	2	6
I N F O R M A T I C A	5	3	8
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	4	3	7
P L A N E A C I O N	5	1	6
ORGANIZACION Y METODOS	5	4	9
O T R A S	2	2	4
T O T A L E S	5 1	4 5	9 6

**C U A D R O L V I**  
**AREAS EN DONDE SE IMPARTEN CURSOS**  
**EN LOS BUFETES (1975-1976)**

	DENTRO DE LA ORGANIZACION	FUERA DE LA ORGANIZACION	T O T A L
MERCADOTECNIA	0	1	1
P E R S O N A L	0	1	1
F I N A N Z A S	2	2	4
P R O D U C C I O N	—	—	—
RELACIONES PUBLICAS	—	—	—
I N F O R M A T I C A	—	—	—
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	2	2	4
P L A N E A C I O N	—	—	—
ORGANIZACION Y METODOS	1	1	2
O T R A S	—	—	—
T O T A L E S	5	7	12



**CUADRO LVII**  
**AREAS EN DONDE SE IMPARTEN CURSOS**  
**EN LA BANCA (1975-1976)**

	DENTRO DE LA ORGANIZACION	FUERA DE LA ORGANIZACION	T O T A L
MERCADOTECNIA	3	2	5
P E R S O N A L	1 3	5	1 8
F I N A N Z A S	1 0	7	1 7
P R O D U C C I O N	2	1	3
RELACIONES PUBLICAS	1 0	6	1 6
I N F O R M A T I C A	1	3	4
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	2	3	5
P L A N E A C I O N	2	2	4
ORGANIZACION Y METODOS	1	3	4
O T R A S	1	3	4
T O T A L E S	4 5	3 5	8 0

**CUADRO LVIII**  
**AREAS EN DONDE SE IMPARTEN CURSOS**  
**EN EL GOBIERNO (1975-1976)**

	DENTRO DE LA ORGANIZACION	FUERA DE LA ORGANIZACION	T O T A L
MERCADOTECNIA	1	0	1
P E R S O N A L	6	2	8
F I N A N Z A S	2	2	4
P R O D U C C I O N	1	0	1
RELACIONES PUBLICAS	4	0	4
I N F O R M A T I C A	6	2	8
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	2	0	2
P L A N E A C I O N	4	1	5
ORGANIZACION Y METODOS	4	2	6
O T R A S	2	1	3
T O T A L E S	3 2	1 0	4 2

**C U A D R O L I X**  
**PROFESIONISTAS QUE OCUPAN LAS AREAS EN ADMINISTRACION**  
**TODOS LOS RAMOS (1975-1976)**

	MERCADOTECNIA	PERSONAL	FINANZAS	PRODUCCION	RELACIONES PUBLICAS	INFORMATICA	ASESORIA	AUDITORIA	PLANEACION	ORGANIZACION Y METODOS	TOTAL
LIC. EN ADMINISTRACION	97	67	45	19	30	24	44	46	64	61	507
ADMINISTRACION PUBLICA.	16	1	9	7	7	3	7	4	4	3	61
CONTABILIDAD	10	10	119	4	8	25	40	58	16	11	301
LIC. EN DERECHO	9	11	2	2	20	1	14	2	2	11	74
PSICOLOGIA INDUSTRIAL	7	11	6	5	5	0	2	5	0	5	46
SOCIOLOGIA	4	5	6	1	1	0	0	3	3	3	26
LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES	4	35	6	5	9	0	2	0	0	3	64
LIC. EN CIENCIAS.	5	6	8	2	15	11	0	0	1	0	48
LIC. EN ECONOMIA	20	3	16	9	1	3	4	3	13	4	76
INGENIERIA	11	3	4	67	3	7	3	3	11	12	124
A C T U A R I A	2	0	2	0	1	12	1	1	0	2	21
ARQUITECTURA	1	0	0	1	1	1	1	0	4	2	11
P R A C T I C A	9	7	5	5	15	6	2	2	6	5	62
O T R O S	3	4	2	2	2	3	0	0	1	2	19
T O T A L E S	198	163	230	129	138	96	120	127	115	124	1440

**C U A D R O L X .**  
**PROFESIONISTAS QUE OCUPAN LAS AREAS EN ADMINISTRACION**  
**EN LA INDUSTRIA. (1975-1976)**

	MERCADOTECNIA	PERSONAL	FINANZAS	PRODUCCION	RELACIONES PUBLICAS	INFORMATICA	ASESORIA	AUDITORIA	PLANEACION	ORGANIZACION Y METODOS	TOTAL
LIC. EN ADMINISTRACION	4 5	3 1	1 6	8	2 3	1 2	2 2	2 1	2 1	2 3	22 2
ADMINISTRACION PUBLICA	7	1	5	3	4	1	3	2	1	1	28
CONTABILIDAD	2	4	5 5	2	1	1 1	1 6	2 5	9	6	13 1
LIC. EN DERECHO	3	5	0	1	5	0	4	0	2	8	28
PSICOLOGIA INDUSTRIAL	3	4	2	1	0	0	1	4	0	4	19
SOCIOLOGIA	1	2	4	1	0	0	0	3	2	2	15
LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES	3	1 2	3	2	2	0	0	0	0	2	24
LIC. EN CIENCIAS	0	5	5	0	8	2	0	0	0	0	20
LIC. EN ECONOMIA	1 0	2	8	5	0	1	2	1	4	2	35
INGENIERIA	5	3	3	4 8	2	0	2	1	8	9	8 1
ACTUARIA	0	0	1	0	1	7	1	0	0	2	12
ARQUITECTURA	1	0	0	0	1	0	0	0	3	2	7
PRACTICA	6	5	3	2	6	5	1	1	4	3	36
O T R O S	2	2	2	1	1	2	0	0	1	2	13
T O T A L E S	3 8	7 6	1 0 7	7 4	5 7	4 1	5 2	5 3	5 5	6 6	6 7 1

**CUADRO LXI.  
PROFESIONISTAS QUE OCUPAN LAS AREAS EN ADMINISTRACION  
EN LOS SERVICIOS (1975-1976)**

	MERCADOTECNIA	PERSONAL	FINANZAS	PRODUCCION	RELACIONES PUBLICAS	INFORMATICA	ASESORIA	AUDITORIA ADMVA.	PLANEACION	ORGANIZACION Y METODOS	TOTAL
LIC. EN ADMINISTRACION	14	7	5	2	7	3	3	9	10	12	72
ADMINISTRACION PUBLICA	4	0	0	4	2	1	2	0	2	1	16
CONTABILIDAD	3	2	24	0	1	5	9	11	2	1	58
LIC. EN DERECHO	2	2	2	1	5	0	4	10	0	2	18
PSICOLOGIA INDUSTRIAL	2	2	2	3	0	0	0	1	0	0	10
SOCIOLOGIA	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	4
LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES	1	8	0	1	2	0	1	0	0	1	14
LIC. EN CIENCIAS	2	1	1	1	1	4	0	0	0	0	10
LIC. EN ECONOMIA	4	0	2	2	0	1	0	0	3	1	13
INGENIERIA	2	0	1	8	0	1	0	0	0	1	13
ACTUARIA	1	0	1	0	0	3	0	1	0	0	6
ARQUITECTURA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRACTICA	0	0	1	1	2	0	0	0	1	1	6
OTROS	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
TOTALES	37	22	41	23	25	18	19	22	18	21	242

**C U A D R O L X I I**  
**PROFESIONISTAS QUE OCUPAN LAS AREAS EN ADMINISTRACION**  
**COMERCIO (1975-1976)**

	MERCADOTECNIA	PERSONAL	FINANZAS	PRODUCCION	RELACIONES PUBLICAS	INFORMATICA	ASESORIA	AUDITORIA ADM V A.	PLANEACION	ORGANIZACION Y METODQS	TOTAL
LIC. EN ADMINISTRACION	25	20	15	6	14	3	14	12	19	12	140
ADMINISTRACION PUBLICA	4	0	4	0	1	1	0	1	0	0	11
CONTABILIDAD	3	3	22	2	3	8	10	11	3	3	68
LIC. EN DERECHO	3	2	0	0	4	0	1	1	0	0	11
PSICOLOGIA INDUSTRIAL	2	1	0	1	2	0	0	0	0	0	6
SOCIOLOGIA	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES	0	4	2	2	1	0	0	0	0	0	9
LIC. EN CIENCIAS	1	0	2	0	4	1	0	0	0	0	8
LIC. EN ECONOMIA	4	0	3	0	0	0	0	1	1	0	9
INGENIERIA	3	0	0	5	1	4	1	1	1	1	17
ACTUARIA	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ARQUITECTURA	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
PRACTICA	2	0	0	1	2	1	0	0	0	0	6
OTROS	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2
TOTALES	47	31	48	18	32	18	26	27	24	16	287

**C U A D R O L X I I I**  
**PROFESIONISTAS QUE OCUPAN LAS AREAS DE ADMINISTRACION**  
**BUFETES (1975-1976)**

	MERCADOTECNIA	PERSONAL	FINANZAS	PRODUCCION	RELACIONES PUBLICAS	INFORMATICA	ASESORIA	AUDITORIA ADMVA.	PLANEACION	ORGANIZACION Y METODOS	TOTAL
LIC. EN ADMINISTRACION	5	1	5	1	1	1	0	1	1	1	17
ADMINISTRACION P U B L I C A	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
CONTABILIDAD	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	4
LIC. EN DERECHO	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
PSICOLOGIA INDUSTRIAL	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2
SOCIOLOGIA	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
LIC. EN CIENCIAS	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	4
LIC. EN ECONOMIA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
INGENIERIA	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	4
A C T U A R I A	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
ARQUITECTURA	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
P R A C T I C A	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
O T R O S	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
T O T A L E S	7	6	7	4	3	3	2	3	2	1	38

**C U A D R O L X I V**  
**PROFESIONISTAS QUE OCUPAN LAS AREAS EN ADMINISTRACION**  
**BANCA ( 1975-1976 )**

	MERCADOTECNIA	PERSONAL	FINANZAS	PRODUCCION	RELACIONES PUBLICAS	INFORMATICA	ASESORIA	AUDITORIA ADMVA.	PLANEACION	ORGANIZACION Y METODOS	TOTAL
LIC. EN ADMINISTRACION	3	5	3	2	1	1	4	2	2	7	30
ADMINISTRACION P U B L I C A	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
CONTABILIDAD	0	1	10	0	3	1	3	6	0	0	24
LIC. EN DERECHO	0	2	0	0	3	1	1	0	0	1	8
PSICOLOGIA INDUSTRIAL	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	3
SOCIOLOGIA	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4
LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES	0	6	0	0	3	0	0	0	0	0	9
LIC. EN CIENCIAS	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3
LIC. EN ECONOMIA	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	6
INGENIERIA	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2
ACTUARIA	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ARQUITECTURA	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
PRACTICA	1	2	1	1	4	0	1	1	1	1	13
O T R O S	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
T O T A L E S	6	18	17	4	15	6	11	10	6	11	104



**C U A D R O L X V**  
**PROFESIONISTAS QUE OCUPAN LAS AREAS EN ADMINISTRACION**  
**GOBIERNO (1975-1976)**

	MERCADOTECNIA	PERSONAL	FINANZAS	PRODUCCION	RELACIONES PUBLICAS	INFORMATICA	ASESORIA	AUDITORIA ADMVA.	PLANEACION	ORGANIZACION Y METODOS	TOTAL
LIC. EN ADMINISTRACION	5	3	1	0	4	4	1	1	1	6	26
ADMINISTRACION PUBLICA	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	5
CONTABILIDAD	2	0	6	0	0	0	1	4	2	1	16
LIC. EN DERECHO	1	0	0	0	3	0	4	1	0	0	9
PSICOLOGIA INDUSTRIAL	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	3
SOCIOLOGIA	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES	0	2	1	0	1	0	1	0	0	0	5
LIC. EN CIENCIAS	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	3
LIC. EN ECONOMIA	2	1	2	1	1	1	1	0	3	0	12
INGENIERIA	1	0	0	3	0	1	0	0	2	0	7
ACTUARIA	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
ARQUITECTURA	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	4
PRACTICA	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
O T R O S	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
T O T A L E S	13	10	10	6	10	10	10	7	10	9	95

CAPITULO VI

HACIA DONDE DEBE PROYECTARSE EL  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

- A. - Sector Público
- B. - Sector Privado
- C. - Docencia
- D. - En Forma Independiente
  - Investigación
  - Consultoría

El Licenciado en Administración es un Profesional que, desde los diversos niveles en que puede encontrarse dentro de la Organización, participa en la Planeación, Control, Evaluación y Ejecución de políticas que constituyen la Dirección misma de la Empresa. Es, pues, responsable del logro de los objetivos de la Empresa, sea esta pública, privada o del área de interés social, como son empresas de cogestión o cooperativas.

El mundo de la empresa moderna es complejo y dinámico. No es posible pensar que su desarrollo, los problemas que plantea la fuerza de trabajo, los objetivos de la comercialización, los detalles de la información y su clasificación electrónica y muchos otros, sean objeto de una visión y de una evaluación únicas. El Administrador actual abarca áreas específicas de la Empresa, en forma especializada aunque se espera de él una concepción y un conocimiento suficientes de todos los aspectos empresariales.

Los Licenciados en Administración, pueden desarrollarse en un área específica de las funciones de una empresa o de su desarrollo, sin dejarlo -por ello- de una visión de conjunto de lo que es la Empresa en cuya Administración participará a nivel de empleado, experto, de asesor, de ejecutivo, de gerente o de director.

HACIA DONDE DEBE PROYECTARSE EL L.A.

#### Sector Público

El concepto de la administración pública que toma a la sociedad como elemento capital representa una cooperación importante de la sociología, de la psicología y quizá hasta de la psiquiatría a la teoría general de esta -

materia. El Administrador que cree que su organización es algo aparte de la comunidad no percibirá muchos problemas importantes y quizá llegue a fracasar. Si, por otra parte, comprende que una primera tarea será que su organización forme parte de la comunidad habrá puesto las bases en que podrá fundar todo lo demás que construya.

La administración no es sólo una máquina que se desliza suavemente; es también una institución que debe armonizar con las necesidades humanas. Si llegan a predominar los intereses internos de la burocracia, no sólo quedarán relegados a los fines, sino que la parte técnica perderá su vitalidad.

En el concepto social e institucional de la administración el dirigente administrativo reacondicionará los materiales técnicos y humanos a fin de dar nacimiento a un organismo en que estén comprendidos los actuales valores duraderos, y que por esta razón los administradores deberán percibir las necesidades de transformación tanto internas como externas.

En contraste con la dirección administrativa, la dirección institucional servirá de guía a las empresas a fin de que encuentren su papel y su esfera de competencia mediante el estudio de la estructura de la sociedad y de la división del trabajo en el seno de ella. Del conocimiento del papel propio y peculiar de una determinada empresa se deriva su personalidad e integridad. La organización se convierte en el medio que sirve para distribuir internamente los diferentes papeles y actividades entre los componentes de una entidad.

Fundamentalmente la personalidad de la organización se orientará -

más bien hacia afuera y no hacia adentro, es decir, que siempre tendrá en cuenta al público y a los fines públicos que persigue. No se trata de un trabajo de relaciones públicas, ya que esta expresión significa, en general, -- tratar de justificar o defender. Por el contrario, la orientación hacia el exterior es una filosofía básica que afecta a todos los aspectos de la administración. El valor supremo de una empresa es promover las aspiraciones de la comunidad, su identidad y personalidad.

La estructura social es una combinación de instituciones clasificadas de acuerdo con sus funciones; la nación-estado es la institución más amplia, es el origen de la administración. Pero sea la nación-estado, la ciudad, la escuela, la familia, o el Gobierno Mundial hay siempre tres factores principales en los cambios estructurales: la biografía, o sea el pueblo, la historia, es decir, el tiempo considerado como dimensión y la estructura social, o - facultad de adaptarse a los cambios.

Otra ventaja del punto de vista sociológico es que en él se combinan los elementos racionales y étnicos de la administración. Cuando la gente - aprecia los valores étnicos, tales como la verdad, la razón, la libertad y - otros semejantes, y cuando obra de conformidad con las tres principales - cuestiones que los expertos en ciencias sociales deben tener siempre en -- cuenta, entonces y sólo entonces la gente podrá alcanzar el bienestar. Cuando no hay valores ni riesgos se produce la indiferencia. Y cuando existe un poco de inquietud y desasosiego, se produce la ansiedad; si ésta se extiende mucho llega a constituir una enfermedad mental. La ventaja principal de una

filosofía de la administración orientada hacia lo externo es que es un salva guardia contra la indiferencia y puede hallar más fácilmente las causas de ansiedad que una filosofía totalmente orientada hacia lo interno.

Finalmente, otra ventaja del punto de vista que toma en cuenta a la sociedad es que hace que los administradores piensen y obren las consideraciones económicas. Los estadistas de tendencia económica han hecho notar los mismos factores: el tiempo, como dimensión, el carácter orgánico de la sociedad, la relación de causa a efecto, y el punto de vista a largo plazo, a diferencia del de a corto plazo.

La burocracia es una organización administrativa, extensa y complida cuya atención se dirige más bien hacia lo interno que hacia lo externo. Técnicamente, podemos definir la burocracia como una organización en que predominan caracteres jerárquicos y formales, división del trabajo entre - muchos especialistas, largos rodeos para comunicar entre sí en vez de la comunicación personal, una importancia excesiva a normas y reglamentos y una "impersonalización" que afecta tanto a los individuos como a los procedimientos. La tendencia es que en el futuro la burocracia será algo universal y que en comparación con sus ventajas, tanto el capitalismo como - el socialismo llegarán a ser relativamente insignificantes.

El principal defecto de la burocracia es que los especialistas que - componen casi en su totalidad el personal burocrático tienen la tendencia a crear su propio mundo, lo que hace que la coordinación (que es un elemento principal de la eficiencia institucional) se convierta en algo muy difícil. En

segundo lugar, en un sistema que da gran importancia a la estructura formal y a las funciones estrictamente limitadas, el individuo tiende a atenerse a sus funciones claramente definidas y de ellos resulta una oposición a la espontaneidad, a asumir responsabilidades y a resolver problemas por propia iniciativa, cualidades éstas que son necesarias para la efectividad de las grandes instituciones. En las burocracias, el individuo carece de las satisfacciones de su propio "ego", tiene tendencia a perder su personalidad; para compensarse tiende a exagerar su importancia por medio de mezquinas intrusiones en las funciones de los demás. Como a la larga la eficacia institucional dependerá de individuos que obren con espontaneidad, éstos son tres riesgos comunes de cualquier institución.

En este sistema todos los elementos son aprovechados excepto el hombre, que es el más importante, el que tiene la personalidad unificada y capaz llena de recursos, espontánea y hecha para crear. Los Administradores capaces deberán conceder tanta atención a los factores humanos de su organización como al sistema; al mundo externo o interno de la burocracia.

Para alcanzar este fin, los administradores deberán saber algo de psicología, personalidad y sobre la índole de los motivos; tendrán conocimientos acerca de los elementos constitutivos de la integridad y de los factores que hacen que un hombre sea creador. También deberán saber construir un medio en el que la burocracia esté contrarrestada por fuerzas positivas que produzcan espontaneidad, creatividad y todas aquellas cualidades que la burocracia no puede generar. El término "espíritu de empresa" se-

manifiesta de muy diferentes maneras: en el individuo innovador, en el empresario del mundo de los negocios, en el inventor en el campo de la técnica y en los creadores en el arte y la literatura. Una sociedad emprendedora es aquella que tiene metas y valores humanos buenos, que es capaz de realizar los ajustes necesarios a fin de aliviar tirantezas y que puede aceptar transformaciones indispensables.

La vitalidad tomará diferentes formas: energía, ingenio para resolver problemas; iniciativa, confianza en uno mismo; buena disposición a correr riesgos; inventiva. Es el espíritu creador en todos los terrenos: es saber unir la creatividad de un individuo al proceso social de utilización.

Los cuatro principales componentes del espíritu de empresa son: - el individuo, el motivo, la idea y el progreso. El individuo siempre es quien inicia; el grupo viene después. Necesita motivos que lo muevan. Si quiere ser original, deberá tener una idea única. Para realizar su idea deberá unirla a un proceso mayor, que es la línea de producción de la administración burocrática.

El mejor sistema será una combinación de burocracia y espíritu de empresa; la primera deberá ser lógica y el segundo humano. En otras palabras, el factor primordial es y será el elemento humano y es al que se le deberá prestar mayor atención motivándolo en forma inteligente y adecuada para que su integración con la empresa sea completa.

### Sector Privado

En el sector privado los ciudadanos que deseen patrocinar y prestar un determinado servicio, se asocian sobre bases legales apropiadas. Orga



nizan una corporación o sociedad, generalmente con un director que adopta las decisiones fundamentales relacionadas con la "política y el programa de la entidad". Luego, el director designa a un ejecutivo en quien delega la responsabilidad de la conducción del organismo. A su vez, el ejecutivo cuenta con las atribuciones necesarias para elegir el personal indispensable que -- prestará los servicios prefijados.

Los administradores deberán comprender a la institución misma. - Quienes dirigen el trabajo de la entidad poseerán una inteligencia profunda y consciente de los propósitos que la anima, de sus objetivos y del área en que sirve. Estarán familiarizados con la clientela atendida por el organismo y tendrán conciencia de las necesidades específicas de dicha clientela. Deberán conocer la historia del organismo, porque el presente siempre está vinculado con el pasado y porque puede afirmarse igualmente que el futuro arraiga tanto en el presente como en el pasado. Deberán conocer y comprender los métodos de trabajo de la institución. También estarán al tanto de los recursos utilizables y de los recursos adicionales indispensables. - Conocerán la política, los procedimientos y el programa del organismo. - También tendrán conciencia de los defectos y las fallas de la institución, y de los aspectos en los que es necesario introducir mejoras. Lo que es más importante, deberán poseer una visión unitaria y total de la entidad.

Los dirigentes administrativos necesitarán comprender a fondo los propósitos y objetivos de la institución.

El objetivo es su punto esencial de referencia. Orienta cada uno de los movimientos del administrador. El administrador asignará un foco --

creador a este objetivo, ya que el objetivo es el factor motivador de todos los esfuerzos humanos.

Deberán asimismo, desarrollar una comprensión fundamental de -- las fuerzas que operan en la comunidad en que actúa la institución. Han de estar al tanto de la estructura de la población y de los desarrollos económicos.

Se interesarán por las características culturales y étnicas y por -- otra parte por los aspectos especiales de la población. Deberán comprender la estructura básica de la comunidad y los procesos por los que pasa -- cuando adopta decisiones. Tendrán una actitud alerta ante las nuevas necesidades que aparecen en la cambiante comunidad y procurarán utilizar planificadamente los datos de carácter sociológico. Estarán familiarizados -- con los demás organismos de su propia esfera de servicios y tendrán una visión clara de los fundamentales procesos de planificación desarrollados por la comunidad.

Deberán conocer los métodos que les permitirán contribuir a la -- creación de un medio de trabajo garantizado. Será preciso organizar estos grupos en un sistema de esfuerzo común de manera que funcionen como -- una unidad laboral. La organización es el proceso en virtud del cual se relaciona a las personas de manera que desarrollen su capacidad máxima. -- Sólo cuando el personal siente que se satisfacen sus necesidades y sus objetivos, podemos crear una organización humana eficaz. El personal ha de -- sentir que sus esfuerzos y sus contribuciones ayudan a la institución a lograr esos objetivos.

Habrán de conocer el modo de facilitar la comunicación dentro de la organización.

También habrán de interesarse esencialmente por la creación de eficaces relaciones de trabajo entre las muchas personas que ejecutan las tareas del organismo. Es evidente que el comportamiento del administrador, su modo de trabajar y de relacionarse con el personal influye sobre las reacciones de éste. La conducta del administrador, su percepción, comprensión y sensibilidad hacia la conducta de las personas que participan de la situación se encuentran interrelacionadas. En la medida en que los individuos y los grupos cambian, el administrador debe ajustar su función a los cambios.

Entenderán los procesos de planificación y coordinación. El trabajo eficaz con el personal se basa siempre en un plan concebido cuidadosamente y elaborado con la mayor atención. La planificación implica juzgar con criterio e incluye el concepto de que los administradores saben claramente sus objetivos y los métodos que aplicarán para alcanzar estos objetivos. -- Cuanto mayor la organización, más importante la planificación. De ahí que los equipos de dirección administrativa deberán asumir la responsabilidad de aportar a la empresa un sentido de unidad, de integración y de totalidad.

Sabrán como facilitar el cambio en el seno de su propio organismo. Cuando los dirigentes administrativos poseen convicciones profundas, contribuyen a promover la transformación de toda la entidad.

Deberán comprender la importancia de su propia función dinámica -

de conducción. Además de capacitar a otros ejercerán la dirección. El Administrador moderno es más que un oyente, más que un realizador, más - que el ejecutor de una política. No siempre puede adoptar una postura neu- tral; debe dirigir a las demás personas que forman la institución.

Insistirán en la incorporación de personal adiestrado y en que se le pague salarios adecuados. Los dirigentes administrativos deberán adoptar una postura crítica y mostrarse insatisfechos buscando siempre mejores - modos de servir a la gente. Será preciso que organicen y planifiquen más, y que tomen más iniciativas para desarrollar los planes fundamentales de - la institución. Será de vital importancia que estudien su propia labor y valoren sus propios métodos.

La administración presta su más alto servicio en el campo de las - ideas. La voluntad de pensar y de pensar con un objetivo, es el factor más valioso que puede poseer una organización competente.

Estas instituciones prestan servicios inmediatos y satisfacen necesidades contemporáneas, pero también poseen un interés intrínseco en -- plasmar el futuro. La preocupación por el futuro coincide con la satisfac- ción de las necesidades presentes.

Podemos concluir que es necesaria y lo será mucho más en el futuro, la existencia de una coordinación entre el Estado y la Iniciativa priva- da. Es decir, que la iniciativa privada deberá abandonar su posición bur - guesa y capitalista y buscará el crecimiento de la empresa fomentando la inversión y los empleos así como la participación gradual en la misma de empleados y obreros.

La empresa privada deberá ser responsable no sólo ante el capital sino ante toda la comunidad, deberá convencer con el ejemplo y salvaguardar las instituciones, garantizando el progreso de nuestro país.

El capitalismo puro y el socialismo integral no serán la solución a los problemas de la pobreza, la ignorancia y la infelicidad que aquejan al país, más bien el desarrollo del país, exige la aplicación real de una Economía Agrícola para lograr una autonomía en lo económico y lo político. A la iniciativa privada corresponde entonces, promover e invertir; y a el Estado ser el orientador de la Economía.

Entre los problemas importantes a resolver por la Iniciativa Privada se presentan los siguientes y una de las posibles soluciones para cada uno de ellos, es:

- a) La deficiencia del sistema educativo
- b) La mala distribución de la población sobre el territorio nacional
- c) La falta de irrigación en gran parte de las superficies cultivables
- d) La escasez de capitales para la inversión

Soluciones:

- a) Creando más centros de enseñanza
- b) Promoviendo sus empresas hacia los Estados
- c) Cooperando en la construcción de presas y canalización del agua
- d) No permitiendo la ingerencia de capitales extranjeros más de un 40%

El Estado asumirá el control de la empresa en caso de quiebra evitando así que desaparezca una fuente de trabajo y si es posible ampliando dicha empresa creando más empleos e impulsando la economía nacional.

En esta forma ambas instituciones cumplen doble función: el logro de sus objetivos y el desarrollo de sus programas de trabajo tanto en el -- sector privado como en el sector público, beneficiando de esta manera a la comunidad dado que el objetivo principal del esfuerzo del hombre por superarse y realizar sus inquietudes deriva de la satisfacción de crear y ésto lo hace, precisamente en beneficio común.

### Docencia

Para poder explicar más adecuadamente el campo de la docencia, - como un área más donde el administrador puede desarrollarse, es conveniente que establezcamos en primer término, un concepto que aplicaremos en forma general a la Docencia.

La Docencia es la rama de la pedagogía que se ocupa de los problemas de la enseñanza en todos sus niveles y aspectos. Entendiendo por enseñanza la dirección del aprendizaje; y por aprendizaje, el cambio o modificación de la conducta de los alumnos.

A través de la Docencia:

- Se aumenta el nivel general de empleo, logrando que cada vez haya menos elementos innempleables
- Se mejora la eficiencia del personal sujeto a ser empleado
- Se mejora la situación de los empleados a largo plazo
- Se aumenta la movilidad social y se facilita la movilidad ocupacional así como la adaptación a los nuevos trabajos que se crean con el proceso de desarrollo
- Se siembra en los empleados potenciales conciencia de progreso y armonía nacional

- Se aumentan progresivamente los niveles de ingreso de los profesionistas, y
- Se dota a los profesionistas de las herramientas necesarias que ayuden al desarrollo de la comunidad en que se desenvuelve, etc.

El Licenciado en Administración como catedrático en Escuelas Profesionales, puede desarrollar toda su potencialidad y hasta encontrar su satisfacción y realización profesional dentro del magisterio.

Es difícil encontrar Maestros de tiempo completo que estén plenamente satisfechos de su situación, pero esto no significa que sea una regla generalizada, pues los que sí lo están mantienen muy alto el nombre de su profesión.

I. - Causas principales por las que el Licenciado en Administración se dedica a la Docencia:

Podremos clasificar estas causas en dos grandes grupos: Positivas y Favorables, o Negativas y Desfavorables.

Dentro de la primera clasificación se encuentran las siguientes:

- Que el profesionista en esta área quiera compartir conocimientos y experiencias personales con los estudiantes universitarios del mismo ramo
- Que concientizándose de la necesidad que existe en México de profesionistas altamente capacitados, cooperen en esa preparación a través de la docencia.
- Que por el deseo que pueda tener el Licenciado en Administración de mejorar sus experiencias estudiantiles personales tenidas durante su formación universitaria, desarrolle esta actividad, la cual ve la posibilidad de contribuir al mejoramiento académico no sólo de las universidades del país sino de los Licenciados en Administración que se encuentran en gestación.

- Que por amor a la escuela que le dio los conocimientos y el aval para ejercer profesionalmente, continúe dentro de su mística universitaria.
- Que como una necesidad de logro en el Licenciado en Administración y a manera de satisfacerla, invierta parte de su tiempo en esta actividad, y
- Que por el deseo de superación continua, encuentra a través de la docencia un medio apropiado de actualización.

También se pueden analizar las causas negativas por las que el Licenciado en Administración se aboca a la Docencia:

- Que por el hecho de no encontrar trabajo en alguna organización, se refugie en la Docencia.
- Que por considerarse un profesionalista fracasado en el ejercicio de su Licenciatura y teniendo necesidad de vivir, opte por el Magisterio.
- Que por facilidad en el tiempo que exige esta actividad, vacaciones y horarios convenientes, como únicas razones, se dedique a la Docencia.
- Por compromiso moral o económico con la Institución a la que sirve
- Por tener grandes conflictos de personalidad, que le impiden desarrollarse y encuentra un refugio a sus frustraciones teniendo poder y autoridad con el alumnado.

## II. - Consecuencias proyectivas de las Actitudes del Catedrático en los Alumnos.

Queremos aclarar que mencionamos consecuencias proyectivas de Actitudes y no Aptitudes, porque partimos de la hipótesis que analizamos a profesionistas, desde el punto de vista que son capaces en cuanto a conocimientos de su profesión se refiere.

Considerando que los fundamentos básicos de la personalidad en el



hombre se establecen en los primeros años de edad (hasta los 9) y que por lo mismo es muy difícil modificar toda estructura hasta llegar a ser otra persona; no quiere decir que actitudes y comportamiento conflictivos o patológicos en el catedrático, dejan de influir en el alumnado.

Así como un catedrático REALIZADO y satisfecho de Aquí y Ahora, puede ser un ejemplo positivo de Liderazgo-Formal-Informal entre los estudiantes, un maestro lleno de regresiones, agresividad, conflictos, represiones, puede ser un foco de infección en el pensamiento profesional de los futuros egresados, ya sea que se dedique o no a la Docencia.

Catedráticos que padezcan de alguna neurosis por primaria que ésta sea, pueden ser una verdadera calamidad para todos sus allegados en la Universidad y sus excentricidades pueden interferir en todas sus actividades que desarrolle dentro de su Sociedad; por lo tanto, puede llegar a afectar negativamente el comportamiento del estudiante. No queremos decir - que esto sea una regla general, salvo en los casos de complicaciones muy avanzadas, pero los criterios de ejecución, la visión profesional, los estilos de mando y la actitud hacia los demás, definitivamente sí pueden afectar a los alumnos.

Mencionábamos en este inciso las consecuencias proyectivas del - Catedrático, entendiéndolo por tales todas aquellas actitudes o posturas personales que adopte el mismo, en relación a sus valores personales o metas en la vida y que muchas veces, apoyándonos en la acepción psicológica de la proyección, atribuirá a otros las ideas o impulsos que le pertenecen,

dando a lo que es puramente subjetivo, un aspecto de realidad objetiva y - pensamos que estos reflejos pueden en un momento dado afectar el comportamiento inconsciente del alumnado.

### III. - Características Positivas del Licenciado en Administración en la Docencia.

Ante todo el catedrático tiene la misión de aceptar la responsabilidad de quien debe preparar a la nueva generación para la realidad de la vida profesional en que habrá de desenvolverse, lo cual exige que se adapte, no sólo al presente, sino también al futuro y que inicie al estudiantado en los valores eternos e intemporales que son los que deben orientarle en toda adaptación a lo temporal.

Desde el punto de vista académico, el Licenciado en Administración que se dedique a esta actividad, deberá ser capaz de planificar, motivar, - controlar, dirigir y finalmente reforzar los conocimientos que imparta a - sus alumnos a través de las diferentes técnicas didácticas que se han desarrollado en el transcurso del tiempo.

Al optar el profesional en Administración por compartir su desarrollo con la escuela que le dio las herramientas con las que en la vida actúa y trabaja en beneficio de una Sociedad a la que pertenece, hace que proyecte una imagen de integración y continuidad universitaria.

De igual forma el Licenciado en Administración, en la Docencia, debe ser eminentemente un coordinador de la Acción Educativa, para crear - en los alumnos el interés por la investigación y solución de los problemas nacionales que se encuentren dentro de la esfera de su acción profesional y

que puedan ser resueltos, aunque sea en parte, gracias a su intervención, -  
tratando de sembrar en ellos cierto estilo personal, pero a la vez permiti-  
tiendo que sean ellos mismos los que se desarrollen integralmente.

A través de la Docencia, el administrador conserva una mentalidad  
y espíritu abiertos y receptivos de todos aquellos nuevos conocimientos, téc  
nicas y corrientes administrativas que se vayan presentando en el marco de  
referencia de la carrera. Asimismo mantendrá una conciencia real de con-  
cepto del cambio, de la aceptación del mismo y de llegar a ser un agente -  
del propio cambio.

El catedrático que se mantiene actualizado acepta sus limitaciones  
como especialistas de su área y tien ambición por estar dentro de un mer-  
cado de nuevos conocimientos que lo sostengan en una posición alta de la -  
oferta y demanda laboral.

Finalmente, el Licenciado en Administración que se dedique a la -  
Docencia debe ser una persona que posea una mente analítica suficientemen  
te capaz de determinar actitudes y comportamientos del estudiantado, no pa  
ra modificarle la conducta, sino para actuar como un moderador, dirigente  
y líder eficaz.

Debe saber interiorizarse en la vida personal de los alumnos, inte-  
grarse a ella y vivir con amistad que exija intimidad, ayuda y comprensión.

#### IV. Conclusiones

Debe formar en los alumnos el deseo de servir al país a través de-  
los conocimientos que adquieran por su conducto en función de tratar de re

solver los problemas nacionales por medio de sus experiencias técnicas y científicas aplicables a cada una en particular que se presente.

Del mismo modo, debe aceptar sus alumnos como los administradores del futuro, que siendo profesionistas consumados llevarán la dirección de la Sociedad a la que pertenecen y que por lo mismo determinarán su futuro y proyección siempre en beneficio de la nación mexicana.

Por último, queremos dejar en ustedes la idea de que la Docencia - como campo de actividad para el Licenciado en Administración, es tan importante como cualquier otro y que el Administrador que así lo decida podrá participar integralmente en la formación del México del futuro a través de alumnos y profesionistas Licenciados en Administración.

EN FORMA INDEPENDIENTE

### Investigación

Para poder entrar en materia analizaremos lo que es la investigación en general, de esta forma será más fácil la comprensión de lo que es la investigación en ciencias de la administración, y así poder tocar este campo tan interesante en el que se desenvuelven profesionales de la Administración.

"Acción y efecto de investigar, trabajo que tiene por objeto el descubrimiento de conocimientos nuevos en el campo artístico, literario o científico".

Un centro de investigación científico debe estar organizado y subvencionado de tal forma que pueda realizar los cometidos siguientes:

a) Promover la creación de las instalaciones necesarias (laboratorios, bibliotecas, etc) para llevar a cabo trabajos en la especialidad de que se ocupe:

b) Concentrar su atención en la investigación que tenga un interés reconocido, desde el punto de vista técnico o industrial:

c) Establecer relaciones entre el centro y la iniciativa privada (industria, etc.) que puedan contribuir al desarrollo económico del país:

d) Relacionar el centro con otros centros análogos del extranjero, fomentando el intercambio de trabajos y de personal:

e) Asegurar la publicación de los trabajos científicos realizados dignos de interés (organizar cursos de investigación para postgraduados).

Es preciso destacar que la investigación administrativa es utilizable en cualquier campo científico en donde sea necesaria la racionalización de un fenómeno de organización.

En cuanto a disciplina aplicada a la economía, engloba el conjunto de las investigaciones que, proseguidas en el ámbito de la actividad de una empresa o de cualquier otro organismo que ejerza una acción coordinada - deben determinar los resultados más favorables que puedan alcanzarse y - los métodos para llegar a cumplirlos. Estas técnicas tienen una diversidad que conviene señalar en el ámbito económico. Así, cuando la investigación administrativa se limita a determinar las estructuras óptimas de una empresa, como en tales casos el número de variables es pequeño, la solución puede alcanzarse mediante los métodos de estudios de mercado y -

estadísticas usuales, en cambio, si el objeto de la investigación se refiere a una explotación industrial compleja, es indispensable una representación matemática de los datos. Sumariamente el campo de aplicación de la investigación operativa puede describirse como sigue:

En el momento en que las ecuaciones contienen solamente variables de primer grado aparece la posibilidad de establecer un programa lineal, - con unas técnicas conocidas con el nombre de programación lineal que tanta importancia tienen en economía.

En cuanto al estudio de los problemas de espera surgirá la llamada teoría de las colas, en función de los tiempos de espera entre llegadas y salidas y de la duración del servicio, determinándose la ley probabilística a que obedecen al instante de llegada, el tiempo de servicio y la longitud y duración de las colas de espera en cada una de las situaciones a considerar. - Otro campo en el que la investigación administrativa tiene un desarrollo notable es el concerniente a los modelos de gestión de stocks: demanda de artículos, reglas o normas de aprovisionamiento y de costos de almacenamiento, lanzamiento y escasez. Otro problema abordado por la misma es el de la depreciación, envejecimiento y renovación de los bienes de equipo considerando el envejecimiento cierto y aleatorio y estableciendo las tasas de consumo y de aprovisionamiento.

Finalmente es necesario referirse a unos métodos íntimamente ligados al empleo generalizado de los calculadores electrónicos, los métodos de simulación que consisten esencialmente, en realizar con medios artifi-

ciales experiencias acerca de los fenómenos económicos, lo que caracteriza un modelo de simulación económica en la intervención, además de las operaciones matemáticas habituales.

En los otros campos de la investigación administrativa, de un gran número de operaciones lógicas.

Los procedimientos de simulación más importantes son:

- a) Simulación de un fenómeno cierto por un modelo cierto:
- b) Simulación de un fenómeno aleatorio por un modelo aleatorio
- c) Simulación de una gestión de stock.

A pesar de los numerosos problemas que absorbe la investigación administrativa u operacional, ésta se halla aún en sus inicios, siendo importante destacar que ha multiplicado los ángulos de observación de los fenómenos económicos, utilizando métodos y razonamientos que hasta hace pocos años eran todavía extraños a la administración.

Por tanto es lógico pensar que modificará profundamente las ideas tradicionales subsistentes acerca de todos los problemas de organización, sean o no económicos.

#### Qué es la Consultoría Administrativa?

La Consultoría es la actividad que consiste en opinar después de realizar un estudio técnico-científico, respecto a cualquiera de las funciones de una empresa con el propósito de buscar una mayor forma de estructurarla y operarla. (\*)

(\*)... Boletín número 4 Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

### Objetivos que Pretende la Consultoría

Dirigir una empresa es una tarea siempre difícil, a medida que -- crecen se hace más compleja la dirección de las mismas y es aquí donde - los despachos han de cumplir su cometido en las diferentes áreas a las que se asignen dichos servicios.

### Que servicios presta un Despacho de Consultoría

Los servicios en los que se desarrolla un despacho en Consultoría son tan amplios y diversos como las áreas en que se divide la Administración, así pues tenemos que las áreas en que la Consultoría puede desenvolverse son:

- Finanzas
- Mercadotecnia
- Producción
- Recursos Humanos
- Control de Producción
- Aspectos Administrativos Generales.

### Clasificación de la Consultoría

La Consultoría se divide en dos tipos, a saber:

#### La Consultoría Interna y la Consultoría Externa

La Consultoría Interna son los servicios que presta un staff dentro de una empresa, es decir, son los servicios de un grupo de profesionistas que trabajan exclusivamente para una empresa que es la que los tiene en - servicio permanentemente los cuales tiene como objetivo primordial el es - tablecer programas y metas para la empresa.

La Consultoría Externa. Es importante hablar sobre este tipo de - consultoría, pues en México la mayoría de las empresas consideran que -



sostener un equipo de especialistas en una u otra área de la administración resulta costoso, teniendo como consecuencia el uso de consultoría externa, es de señalarse que la consultoría externa es la prestación de un servicio especializado y técnico en la asistencia y solución de los problemas que -- competen a las diferentes organizaciones en su planeación y su control.

Estos servicios se llevan a cabo por despachos dedicados a la consultoría externa los cuales son ajenos a las empresas que solicitan su trabajo, la mayoría de los despachos en consultoría proporcionan ayuda en todas las áreas de la administración, aunque en algunos despachos se dedican a prestar ayuda solamente en una o varias áreas específicas.

#### Ventajas y Desventajas de la Consultoría

- Los Consultores pueden resolver problemas que el personal no puede debido a su experiencia
- El trabajar con diferentes empresas le da al consultor mayor experiencia y diferentes puntos de vista de acuerdo a situaciones similares vividas en otras empresas.
- El consultor dispone de mayor tiempo para dedicarse a la solución del problema planteado puesto que es su único objetivo y trabajo.
- El consultor puede lograr una mejor estabilidad y estructura de la empresa.

#### Desventajas

- Puede ser que el consultor no termine sus servicios en el tiempo establecido.

- Inexperiencia, un consultor podrá asegurar que puede con el trabajo y si no tiene la experiencia necesaria fracasará.
- Los servicios pueden resultar demasiados costosos.
- Inseguridad. -El consultor puede cometer indiscreciones.

#### Importancia de la Consultoría en México

Es una realidad el hecho de que en México la industrialización esté en pleno desarrollo y que día con día se irá incrementando y con esto la administración de estas nacientes y crecientes industrias se va haciendo más compleja y necesita de personal especializado profesionalmente para ayudar dirigir o resolver los problemas de planeación y dirección de las mismas, - así como de su control.

Los despachos de consultoría en administración cumplen con esta - importantísima misión y aunque no están muy difundidos aún estos despachos, se han ido incrementando, puesto que cada vez se hace más inminente y necesaria su existencia.

Es por ello que creemos importante su creación porque a medida - que crece la industria en México deben de crearse y apoyarse a estos despachos, los cuales, ayudarán a nuestro desarrollo a la vez que crean una - fuente de trabajo más para nuevos profesionistas del área.

## CAPITULO VII

### INSTRUMENTOS DE AYUDA PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

A.- Servicio Social

B.- Agrupaciones de Licenciados en  
Administración

- Colegios de Licenciados en Administración

- Asociación Nacional de Licenciados en  
Administración

- Sociedad Mexicana de Licenciados en  
Administración

C.- Código de Ética

## SERVICIO SOCIAL

Ubicación. - Planta Baja del Edificio Principal.

Funciones. - Establece los conductos entre los alumnos y Pasantes, y la -- Facultad; la Universidad y Organismos Gubernamentales, para que los primeros desarrollen con éstos, labores con las cuales cumplan el Servicio - Social Reglamentario.

Para saber que es el Servicio Social recurriremos a la Reglamentación del Artículo Cuarto y Quinto Constitucional la cual en su Artículo 53- especifica lo siguiente:

"Se entiende por Servicio Social, la realización de actividades temporales, tendientes a poner en práctica los conocimientos obtenidos en las Carreras de las Facultades y Escuelas de la Universidad Nacional Autónoma de México, en Servicio o Interés de la Sociedad, especialmente para - beneficio de los sectores más necesitados del País."

El Servicio Social debe de llenar las siguientes características:

- Por razón de su fin; debe de considerarse como un elemento - esencial e indeclinable en el cumplimiento de la responsabili- dad social de Profesionista.
- Por su extensión debe de ser temporal, con un mínimo de seis meses y un máximo de dos años.
- Por su contraprestación por definición legal es oneroso, pero ello no obsta, por mayoría de razón, que pueda ser gratuito.
- Por razón de su trámite debe de obtenerse previamente a la -

aprobación de la Escuela respectiva sobre la forma en que se prestará y acreditará posteriormente que se cumplió precisamente en el campo y en la forma autorizados.

- En razón de su beneficiario directo: por definición legal debe de ser ante la Sociedad y el Estado. (Sexta)
- Como formas concretas para su cumplimiento se enumeran las siguientes:
  - A) Trabajo en Dependencias del Gobierno (Federales, Estatales, Municipales y Organismos Descentralizados), en actividades relacionadas con la naturaleza de la profesión respectiva.
  - B) Trabajo en Instituciones de Beneficencia Pública o Privada legalmente reconocidas, también en actividades conexas con el ejercicio de la profesión.
  - C) Trabajo en Escuelas de Contabilidad o Administración respectivamente, incorporadas a la U.N.A.M. o reconocidas oficialmente por la Secretaría de Educación Pública en alguna de las siguientes actividades:
    - Impartir una clase como Profesor Titular por el término mínimo de un año;
    - Actuar como adjunto de un Profesor, debiendo en este caso haber asistido por lo menos al 80% de las clases señaladas;
    - Realizar trabajos de Investigación que le encomiende la Escuela, - de preferencia sobre la base de un temario que formule la Asocia-

ción y que sea equivalente a un mínimo de 120 horas;

Trabajar en la Estructuración de casos, prácticas, laboratorios, etc., encomendados por la Escuela en un lapso como el señalado anteriormente.

Trabajar por igual tiempo en actividades de organización de bibliotecas, formación de bibliografías, etc.

La Conferencia considera que el Servicio Social en beneficio directo de las escuelas puede ser de especial importancia en las carreras de reciente formación.

- Que la AFECCARM intervenga ante los Gobiernos de los Estados, Dependientes Federales, Organismos Descentralizados, Cámaras e Instituciones relacionadas con las Carreras de Contador Público y de Licenciado en Administración; con el objeto de que estas Instituciones otorguen las máximas facilidades a los Pasantes de estas Carreras para cumplir con su Servicio Social. Las gestiones se llevarán a cabo a petición de las Escuelas interesadas.
- Sería conveniente que cada Escuela o Facultad promueva el servicio Social integral efectivo, en el Estado en que se encuentre ubicada, para estudiar y aplicar soluciones a los problemas sociales y económicos de la entidad.
- Motivar el Servicio Social como auxiliares de maestros.

Las características en cada escuela son diferentes y no existen es-

tadísticas de cumplimiento. Resulta urgente unificar esfuerzos y concentrar información.

La importancia del Servicio Social se observa en el hecho de que en la U.N.A.M. se utilizaron en 1972: 311,220 horas-hombre en beneficio de la Facultad; 74,640 horas-hombre en beneficio de varias dependencias universitarias y 46,080 horas-hombre en Servicios Sociales con diversas dependencias de carácter público. El tiempo mencionado se ha controlado y se considera una parte muy importante de la reforma académica.

Se acuerda y se recomienda estudiar la posibilidad de organizar el Servicio Social, no sólo en favor de las propias Instituciones dedicadas a la Educación o de Carácter Asistencial, sino también para contribuir al desarrollo de problemas de Gobierno; a este respecto se sugiere la creación de Centros de Servicio Social en cada plantel y la celebración de convenios entre las Instituciones Educativas y los Gobiernos de las Entidades en que se encuentran ubicadas.

#### PASANTES:

La pasantía debe de considerarse como el período que transcurre desde que el estudiante termina sus estudios hasta que presenta su examen profesional.

Este período debe de aprovecharse para realizar la práctica profesional, aunque se recomienda iniciarla en los dos últimos años de la Carrera a fin de dar al alumno una sólida preparación para la formulación de su tesis y para la preparación de su examen de recepción antes del cual debe de quedar acreditada.

La pasantía no conviene que se prolongue por más de cinco años, - recomendándose para ello, exigir a quienes no presenten su examen profesional dentro de dicho término que cursen las materias que señala el Consejo Técnico y que presenten el 20% de las que forman el plan de estudios en vigor.

Que la Directiva de la Asociación formule un cuestionario tendiente a investigar las causas por las que los alumnos que han terminado su carrera no se reciben. Con base en él, las Facultades y Escuelas realizarán la encuesta más amplia posible entre dichos alumnos. La información que obtenga, coordinada por la Directiva, se dará a conocer a las Asociadas.

El acuerdo para repetir materias después de cinco años de pasantía ya no es aplicable en el momento actual. Las estadísticas de los anexos 13 y 15 nos indican que hay bastante trabajo a realizar en este renglón.

#### AGRUPACIONES DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION

Existen en la República Mexicana diferentes agrupaciones de Licenciados en Administración:

- A.N.L.A. Asociación Nacional de Licenciados en Administración A.C.
- C.L.A.M. Colegio de Licenciados en Administración A.C.
- SO.M.L.A. Sociedad Mexicana de Licenciados en Administración - A.C.

La A.N.L.A. es una agrupación que trabaja a nivel nacional y es la unión de todos los Colegios de L.A. en la República; esta Asociación tiene como objetivos de acuerdo con el Artículo 4 de los Estatutos de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración:

- 4.1 Unir nacionalmente a los Licenciados en Administración.



- 4.2 Promover la profesión y difundir el alcance de su función social
- 4.3 Vigilar que la actividad profesional se realice dentro del más amplio sentido de responsabilidad, calidad y competencia, de acuerdo a las normas éticas establecidas.
- 4.4 Salvaguardar los intereses profesionales de los asociados y proporcionarles la ayuda moral y material que esté a su alcance.
- 4.5 Promover el desarrollo de la investigación integral sobre bases de superación técnica, científica y humanística, para el logro de una mejor preparación profesional.
- 4.6 Participar en actividades que coadyuven al desarrollo integral del país.
- 4.7 Desarrollar y fomentar la aplicación de una tecnología administrativa acorde con la realidad de las instituciones y empresas mexicanas.
- 4.8 Fomentar y estimular el estudio de la Administración a nivel nacional mediante:
  - a) Su asesoramiento a las instituciones académicas en la elaboración de planes y programas de estudio.
  - b) La creación de bibliotecas y centros de investigación
  - c) La promoción de actividades para el desarrollo y la actualización por áreas de especialidad profesional
  - d) Las reuniones y congresos nacionales e internacionales para el estudio de la Administración.
- 4.9 Promover la creación y desarrollo de colegios y agrupaciones de licenciados en administración en toda la República Mexicana.
- 4.10 Proteger los servicios del Licenciado en Administración como profesionista independiente y pugnar por la patente profesional para el desempeño de aquellos servicios y actividades que por su naturaleza competen al Administrador, de conformidad con el reglamento en vigor.
- 4.11 Fungir como organismo representativo de la profesión ante las autoridades y dependencias gubernamentales, académicas y ante cualquier otra entidad o persona civil.

- 4.12 Asumir la defensa de sus miembros ante cualquiera persona o autoridad dentro de las normas legales establecidas.
- 4.13 Fungir como órgano de asesoramiento en cuestiones relacionadas con la administración, participando en la elaboración de proyectos relativos a la creación, reforma, estructura y funcionamiento de los organismos públicos y privados que intervengan en la ejecución y evaluación de los planes y programas de desarrollo económico y social del país.
- 4.14 Servir de cuerpo consultivo en asuntos relacionados con la profesión
- 4.15 Fomentar relaciones con otros colegios o asociaciones profesionales, así como procurar el intercambio técnico y científico con instituciones nacionales o extranjeras que persigan objetivos afines a los de la Asociación.
- 4.16 Arbitrar los conflictos que se presenten entre sus asociados.
- 4.17 Coadyuvar en la orientación y planeación del servicio social que deban prestar los pasantes de la profesión, procurando que este servicio se proporcione de manera integral con los grupos multidisciplinarios que ejecuten programas de beneficio para la sociedad.
- 4.18 Crear y desarrollar las Academias Nacionales de Especialidad.
- 4.19 Realizar cualesquiera otras actividades que contribuyan, complementen o procuren los fines antes señalados.

La A.N.L.A. agrupa 24 Colegios que son:

Colegio de Licenciados en Administración de Baja California  
 Colegio de Licenciados en Administración de Campeche  
 Colegio de Licenciados en Administración de Celaya  
 Colegio de Licenciados en Administración de Chiapas  
 Colegio de Licenciados en Administración de Ciudad Obregón  
 Colegio de Licenciados en Administración de Ciudad Victoria  
 Colegio de Licenciados en Administración de Colima  
 Colegio de Licenciados en Administración de Costa de Chiapas  
 Colegio de Licenciados en Administración de Durango  
 Colegio de Licenciados en Administración de Estado de México  
 Colegio de Licenciados en Administración de la Universidad de Guadalajara  
 Colegio de Licenciados en Administración de Jalisco  
 Colegio de Licenciados en Administración de Jaguna (Torreón)  
 Colegio de Licenciados en Administración de León

Colegio de Licenciados en Administración de Mazatlán  
Colegio de Licenciados en Administración de México, D. F.  
Colegio de Licenciados en Administración de Monterrey  
Colegio de Licenciados en Administración en Nuevo Laredo  
Colegio de Licenciados en Administración de Oaxaca  
Colegio de Licenciados en Administración de Puebla  
Colegio de Licenciados en Administración de San Luis Potosí  
Colegio de Licenciados en Administración de Sinaloa  
Colegio de Licenciados en Administración de Tampico  
Colegio de Licenciados en Administración de Yucatán

El C.L.A.M. agrupa a todos aquellos Licenciados en Administración que así lo quieran, y en caso de ser pasantes son aceptados pero con la condición de recibirse en un límite no mayor de seis meses.

Estos colegios reportan muchas ventajas, las cuales enumeramos a continuación:

- Vigilar que el ejercicio de la profesión de L.A. se realice de acuerdo con la Ley y el Código de Ética profesional.
- Estimular y elevar el Estudio de la Administración.
- Crear bibliotecas especializadas de la ciencia Administrativa y sus disciplinas afines.
- Procurar reformas legislativas que tenderán a mejorar el ejercicio de la profesión de L.A.
- Servir de árbitro en los conflictos entre sus propios miembros entre éstos y sus clientes; entre L.A. no miembros y entre éstos y sus clientes.
- Fomentar relaciones de amistad y cooperación con los Colegios de profesionistas nacionales y extranjeros y en particular con los de la misma profesión.
- Representar a sus miembros ante autoridades correspondientes.
- Presentar su concurso ante las escuelas y facultades de administración para la elaboración de sus planes y programas de estudio.
- Proponer la celebración de congresos de Administración para el es-

tudio de los problemas relacionados con la profesión y concurrir a los que convocaran otras organizaciones similares, tanto nacionales como extranjeros.

- Velar porque los puestos públicos en que se requieran conocimientos propios de la profesión estén desempeñados por los L.A. con Título legalmente expedido y debidamente registrado.
- Prestar la colaboración de interés público que le soliciten como cuerpo de consulta técnica.
- Gestionar el registro de los Títulos y Cédula Profesional de sus miembros de los que hayan solicitado su ingreso.
- Asumir ante la Secretaría de Educación Pública y ante la Dirección General de Profesiones, la responsabilidad por las renunciadas justificadas que sus miembros formulen por casos de violación a la Ley de Profesiones y su Reglamento.
- Dará su conformidad a la Dirección General de Profesiones para que éstos por excepción y cumplidos los requisitos que exige la Ley, con cada permiso temporal para ejercer a los Aministradores extranjeros residentes en la República Mexicana.
- Nombrar un representante ante la Comisión Técnica correspondiente a la Dirección General de Profesiones que se encargará de estudiar y de dictaminar sobre los problemas relativos a la profesión, cumplimentando lo dispuesto por el Artículo 58 del Reglamento de Profesiones.
- Crear bolsas de trabajo procurando el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los Aministradores.
- Coadyuvar a la creación de Asociaciones de ex-alumnos de escuelas y facultades que imparten la profesión mediante el apoyo técnico y académico que requieren para cumplir fines lícitos y de servicio social.
- Promover servicios de L.A. en forma Institucional, Consultoría en Aministración.
- Proporcionar cursos de actualización, desarrollo y especialización, a los miembros de los servicios profesionales del L.A.
- Orientar a los estudiantes de carrera sobre las cuestiones que a ella afectan, tales como mercado de trabajo, problemática ocupacional, áreas de desarrollo, etc.

Este colegio representa para los estudiantes y pasantes de Administración:

- Fuente de orientación y consulta. Oportunidades de iniciar relaciones con profesionistas que serán más tarde colegas.
- Ayuda al inicio de actividades profesionales, (bolsa de trabajo) servicio social, etc.

Para los L.A.:

- Oportunidades de incrementar sus relaciones profesionales y sociales con los colegas ayudándose mutuamente en sus respectivas áreas de actividad.
- El mecanismo para lograr mediante la participación activa en encuentros, conexiones o en la Mesa Directiva, la finalidad del servicio social que debe contemplar el ejercicio de toda profesión.
- Un Organismo Representativo.

Para la Profesión:

- El apoyo, impulso y actuación de los profesionistas organizados, un organismo que vigila y desarrolla el nivel profesional de la carrera, así como de sus asociaciones.

Para el Gobierno:

- Un Organismo representativo y oficial que emite opiniones autorizadas sobre consultas técnicas que se requieren y coadyuvan al bienestar de la sociedad con actividades técnicas dirigidas y planeadas con ese objeto.

Para las Instituciones:

- Un Organismo especializado que coadyuva a la mejora de los planes, proyectos especializados e información.

El Colegio está organizado en su parte directiva de la siguiente manera:

Presidente  
Vicepresidente

Secretario General  
Secretario y Auxiliar y Subsecretario  
Secretario y Subsecretario de Relaciones  
Secretario y Subsecretario de Finanzas  
Secretario y Subsecretario de Administración  
Secretario y Subsecretario de Organización  
Secretario y Subsecretario de Coordinación Técnica  
Secretario y Subsecretario de Servicios  
Secretario y Subsecretario de Publicaciones  
Secretario y Subsecretario de Planeación y Desarrollo  
Secretario y Subsecretario de Prensa

Primer Vocal	Servicio Social
Segundo Vocal	Acción Social y Cultural
Tercer Vocal	Relaciones con Pasantes
Cuarto Vocal	Trabajo y Previsión Social
Quinto Vocal	Representantes de Organismos Regionales y Asociaciones

Gerente del Colegio  
Auditor Externo

Medidas para ayudar al Colegio:

a) Como Estudiantes:

Manteniendo contacto con algún miembro de la mesa directiva, participando en los eventos que se organicen y colaborando en cualquier de las comisiones en las que se requieren tus servicios.

b) Como Pasantes:

Formando parte del Colegio como Socio-Pasante y colaborando en las comisiones que se organicen, proporcionando apoyo técnico y de trabajo teniendo un promotor del colegio.

c) Como Profesionista:

Formando parte del Colegio como Socio y Colaborador en las comisiones que se organicen proporcionando apoyo técnico y de trabajo de un promotor del colegio.

Por último el SO.M.L.A. es una agrupación de Licenciados en -  
Administración como las anteriores pero con la diferencia que ésta tiene  
fines políticos ya que es parte del Partido Revolucionario Institucio-  
nal.

#### CODIGO DE ETICA

1. Para los efectos del Artículo 34 de la Ley General de Profesio-  
nes, el Licenciado en Administración guardará el secreto profesional -  
y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de  
que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que lo  
autoricen él o los interesados y salvo los informes que obligatoriamen-  
te establezcan las leyes respectivas.

Sin embargo, podrá consultar o cambiar impresiones con otros-  
colegas en cuestiones de criterio o de doctrina, sin identificar a las --  
personas o negocios de que se trate y podrá recomendar la implanta--  
ción de métodos, procedimientos o sistemas establecidos o estudiados-  
por él en otra empresa, siempre y cuando ello no tenga carácter de -  
secreto profesional, y no se identifique a la empresa o negocio de que  
se trate.

2. Estarán obligados a poner todos sus conocimientos científicos y recursos técnicos al servicio de sus clientes, para el desempeño de los trabajos convenidos.
3. El Licenciado en Administración sólo se podrá hacer cargo de un asunto cuando tenga capacidad para atenderlo e indicará claramente a sus clientes los alcances de su trabajo y limitaciones inherentes.
4. El Licenciado en Administración siempre deberá tener presente, como objetivo básico de su ejercicio profesional, la satisfacción de los intereses de la sociedad a la cual sirve. Deberá considerar que la retribución por sus servicios no constituye el objetivo principal del ejercicio de la profesión. El monto de esa retribución ha de estar de acuerdo tanto con la importancia de las labores a desarrollar, como con el propio Licenciado en Administración y los que le ayudan, destinen a esa labor y el grado de especialización que se requiera para que sus servicios sean satisfactorios.
5. El Licenciado en Administración en ningún caso podrá conceder, directa o indirectamente, comisiones o correajes por la obtención de un trabajo profesional. Sólo podrá conceder participación en los honorarios o utilidades derivadas de su trabajo, a personas o firmas que sean sus colaboradores en el ejercicio profesional.
6. El Licenciado en Administración no podrá ofrecer o prestar servicios profesionales a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados de tales servicios, excepto en los siguientes casos:



Reclutamiento y selección de personal, asesorías o gestiones legales o fiscales y promociones de empresas, servicios o productos.

7. El Licenciado en Administración no garantizará ninguna cantidad -- específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivadas de sus esfuerzos.
8. El Licenciado en Administración no hará ofertas directas o indirectas de trabajo a los empleados de los clientes. Si dichos empleados le solicitan trabajo en su despacho o con otro de sus clientes afectados, antes de iniciar alguna negociación con tales empleados, deberá obtener el previo consentimiento del cliente afectado.
9. Los Licenciados en Administración, miembros del Colegio, que -- presten trabajos profesionales cuya remuneración no esté comprendida en los aranceles que se establezcan, deberán celebrar contrato con sus clientes, en el que se estipulen los honorarios y los derechos y obligaciones que contraigan ambas partes.

#### DE LA ACTUACION COMO PROFESIONAL INDEPENDIENTE

1. El Licenciado en Administración deberá actuar en todo tiempo con la máxima imparcialidad de criterio. Podrá representar a su cliente en negociaciones ante terceros. En sus actuaciones con el personal del cliente, apoyará a quienes en su concepto tengan la razón, - sin tomar en cuenta su jerarquía o cualquier otra consideración.
2. No deberá solicitar o aceptar comisiones de ninguna empresa o inte

resado, de los que pudiera obtener algún ingreso o beneficio como resultado de su recomendación.

3. En los casos en que el Licenciado en Administración participe en la administración o propiedad de alguna institución que pueda prestar un servicio auxiliar o complementario a su cliente, y que pueda verse favorecida por su recomendación, ineludiblemente el Licenciado en Administración deberá hacer del conocimiento de su cliente tal situación.
4. No deberá el Licenciado en Administración actuar como árbitro en algún asunto en que una de las partes sea o haya sido su cliente, o se hayan entablado pláticas para explorar la posibilidad de que lo sean en el futuro.
5. Cuando el Licenciado en Administración emita un dictamen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, el que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún con aquéllas cuestiones que puedan resultar perjudiciales a su cliente.
6. El Licenciado en Administración no realizará gestiones de contratación de trabajo con un cliente al cual le esté prestando servicios -- otro Licenciado en Administración, salvo con conocimiento de éste cuando el trabajo sea en la misma especialidad.

#### DE LA RELACION ENTRE PROFESIONALES

1. El Licenciado en Administración no usará información, material técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas, sin ob-

tener consentimiento por escrito.

2. En los casos en que el Licenciado en Administración utilice la información, el material técnico o procedimientos de otros colegas que se hayan hecho públicos, tendrá la obligación de darle el crédito a la fuente original de información.
3. Cuando el Licenciado en Administración desee hacer ofertas de trabajo a un asociado o empleado de otro compañero de profesión, deberá hacerlo del conocimiento de su colega.
4. El Licenciado en Administración podrá revisar el trabajo realizado por otro colega, haciendo que éste tenga conocimiento previo de --- ello.
5. Contando con pruebas concluyentes, el Licenciado en Administración tendrá la obligación de informar por escrito al Colegio de Licenciados en Administración de la Entidad a que corresponde, de cualquier desviación a lo establecido por este Código de Etica, cometida por otro colega.

#### DE LA DIFUSION DE SERVICIOS

1. Por considerar que cualquier divulgación de los servicios profesionales del Licenciado en Administración hecha en forma exagerada, poco seria o basada en autoelogios, redundaría en desprestigio de la profesión, el Licenciado en Administración no utilizará medios publicitarios para divulgar sus servicios o promover en cualquier forma su firma. Sólo podrá utilizarlos para anunciar la apertura de ofi

cinas o cambios de domicilio en forma discreta, y aparecerán cualesquiera de los datos esenciales de la firma: razón social, carácter de la firma, dirección, teléfonos y nombres de los socios.

2. El Licenciado en Administración podrá divulgar el carácter de sus servicios y las características de su firma, siempre que ello no implique autoelogios y se efectúe exclusivamente entre clientes y prospectos, pudiendo utilizar los medios que el propio Colegio le proporcione o avale, tales como Seminarios, Mesas Redondas, Cursos, -- Conferencias y en Publicaciones.

## CONCLUSIONES

1. El Hombre desde sus orígenes ha necesitado de la Administración para satisfacer sus necesidades ya sea individuales o en grupo.
2. Hay gran diversidad de programas para el estudio de Licenciado - en Administración, encontrando diferencias de opinión sobre la importancia dada a cada área.
3. Existen instituciones que dan oportunidades de realizar postgrados en distintas áreas en el Distrito Federal.
4. El Administrador especializado es la persona idónea para el mejor desempeño de su trabajo dentro de su área en la empresa.
5. El análisis presentado demuestra que el Licenciado en Administración más aceptado es: Un Supervisor en Recursos Humanos de tiempo completo con un sueldo promedio de \$ 11, 500.00 con uno o dos - años de experiencia; Casado, de 26 a 30 años y de sexo masculino. Las empresas concluyen que el Administrador tiene el problema de su inexperiencia y la ventaja de que es responsable y tiene iniciativa. No se tienen problemas para su contratación porque existe mucha oferta de Administradores.
6. El Licenciado en Administración deberá analizar sus gustos y capacidades para la elección del campo en que se desenvolverá.
7. El Servicio Social debe enfocarse a la práctica de los estudios realizados.

Las Asociaciones de Licenciados en Administración son importantes

res y necesarias. Su falta de difusión provoca el desconocimiento de sus actividades.

## P R O P O S I C I O N E S

### PROBLEMAS EXISTENTES

- 1.- Los programas de estudio dan más importancia a un área en especial restándosele a otras.
- 2.- Existe un número reducido de profesionistas postgraduados
- 3.- El Licenciado en Administración por el problema de ocupación se ve obligado a realizar otras actividades no relacionadas con su carrera.
- 4.- La gran demanda por las plazas vacantes, tiene como resultado el abaratamiento de la carrera.
- 5.- La falta de experiencia de los estudiantes y de los recién egresados de la carrera no permiten el buen desarrollo de la misma.
- 6.- Las Asociaciones no gozan del prestigio que debieran tener pues no son conocidas sus actividades.
- 7.- El Servicio Social pierde su objetivo de ayuda para el estudiante como para los Organismos por la forma en la que se practica.

### PROPOSICIONES:

- 1.- Este problema puede resolverse si existiera una buena comunicación entre las distintas Universidades para que se implantara un programa único en el que se diera la misma importancia a todas las áreas y que la especialidad que es muy recomendable se haga por medio de un postgrado.
- 2.- Deberá haber una mayor difusión de los postgrados y un acrecentamiento de las facilidades para que se logre una mayor aceptación de

éstos.

- 3.- Es necesario que los Licenciados en Administración no se desvíen de su campo de acción haciendo conciencia de que ello desprestigia a la carrera.
- 4.- Como el punto anterior, es recomendable que el Licenciado en Administración valore sus conocimientos y no abarate la carrera, para esto, es necesario prepararse de la mejor manera para poder enfrentarse a cualquier situación por más difícil que parezca.
- 5.- Se propone que las Empresas den oportunidad a los estudiantes así como a los recién egresados de desarrollarse para poder adquirir experiencia, puesto que al no permitirles la oportunidad de trabajar se crea un círculo vicioso: al no trabajar no se adquiere experiencia y la falta de ésta, les impide trabajar.
- 6.- Debe desarrollarse un buen plan de difusión de las actividades de las agrupaciones de Licenciados en Administración ya sea por revistas con más circulación, eventos trascendentales y boletines estudiantiles.
- 7.- El Servicio Social debe estructurarse de manera que éste a su término sirva de experiencia al estudiante pudiéndose hacer esto con la apertura de un número mayor de plazas en los Organismos de preferencia en el interior de la República que es en donde más se necesitan de profesionistas para que la práctica de este servicio social sea benéfico para ambas partes. Crear Estatutos rígidos y no salirse de éstos.



## E P I L O G O

El Licenciado en Administración será o es el hombre que dirige a otros, el que se preocupa por la eficacia de su dirección, emplea las técnicas que tiene a su alcance para desarrollar su cometido.

A pesar del carácter técnico de la Administración no debemos olvidar que se ejerce por un hombre, con todas sus cualidades y defectos y que recibirá, por tanto, la importancia de su personalidad.

En la actualidad la mayoría de los propietarios y accionistas, no participan en la Dirección de su negocio sino que delegan autoridad a un Administrador Profesional.

Para llegar al cúmulo de conocimientos, cualidades, relaciones, facultades, sentido común, etc., que constituyen un buen Administrador, se necesitan años de experiencia, estudios y auto-capacitación. El Licenciado en Administración debe empezar con un análisis del temperamento; así se descubrirán los factores favorables o desfavorables que influirán en toda la conducta posterior. Enseguida deberán proceder a la formación de su carácter a través de una serie de hábitos, los que constituirán la segunda naturaleza del Ejecutivo.

Además, la educación de la voluntad para acrecentar su fuerza y -- mostrar constancia, perseverante actitud y ánimo inflexible.

La disciplina le servirá para no perder de vista los objetivos que debe perseguir. El cultivo de la inteligencia en todos sus órdenes le permitirá tomar las mejores decisiones mediante buenos razonamientos, usando

los sistemas analíticos o sintéticos según el caso.

El Ejecutivo deberá realizar un examen de conciencia y con toda -- honradez hacer un inventario de sus conocimientos y lagunas, procurando que éstas desaparezcan mediante la auto-capacitación; es decir, el estudio de aquellas materias que no domine y que le sean necesarias para el mejor desempeño de sus funciones.

Todo esto exigirá el empleo de medios educativos, internos o externos a la empresa; Cursos, Conferencias, Seminarios, Lecturas Especializadas, Discusiones, Intercambio de experiencias, Prácticas en diferentes-puestos, secciones y departamentos.

Esta labor de mejoramiento del Individuo jamás termina. El Hom- bre de Empresa sabe que sus responsabilidades exigen el empleo de todas sus facultades y energías.

Antes que nada necesita conocer el trabajo, es decir debe ser un -- experto en la clase de trabajo que depende de él, debe dirigir el trabajo de los demás y lograr a través de éstos, resultados que serían imposibles pa- ra un solo individuo.

Por lo tanto, necesita dominar y saber desarrollar los principios - de la Administración, saber planear, organizar, integrar, dirigir y contro- lar su trabajo y el de sus subordinados.

El Ejecutivo requiere de un criterio humano que le permita valori- zar los problemas en función del hombre, elemento primordial de la em-- presa. Como regla general podemos decir que a medida que sea más alta - la categoría de un Ejecutivo, más importantes le serán los conocimientos

Administrativos y conforme más baja sea su categoría más necesitará de los conocimientos técnicos.

El Ejecutivo completo tiene ideas, hábitos, teorías, prácticas, conocimientos, habilidades y disciplina. El Ejecutivo no debe vivir sólo el presente, sino otear el futuro y adelantarse a los acontecimientos. Que és tos no lo tomen desprevenido.

Debe ser un apasionado del orden, en su propio trabajo y en el de sus subordinados; sabe que es una condición indispensable para la eficiencia.

El Ejecutivo tendrá que resolver problemas de relaciones humanas, no solamente técnicos, para ésto, deberá poder comprender a los demás - como semejantes pero con características individuales. Sin quererlo, debe rá juzgar a sus subordinados y tendrá que hacerlo con equidad, sin apasionamientos ni prejuicios. La selección, las promociones, los ascensos, las recompensas y estímulos, las medidas disciplinarias, los despidos, las transferencias, etc., serán actividades del Jefe auxiliadas por los ordenamientos de la empresa, por la técnica psicológica y demás; pero en todas ellas debe estar presente la conducta honesta del Jefe y su espíritu justo - de equidad.

Los sentimientos ejercen influencia sobre la voluntad y la razón, - pero también la razón y la voluntad ejercen acción sobre los sentimientos.

Esta última situación solo se obtiene a base de experiencias y autodisciplina. Un Jefe novato será juguete de sus sentimientos. La razón no - pesará suficientemente en sus decisiones, las cuales sufrirán influencias-

extrañas que, algunas veces, originan decisiones equivocadas.

En el período inicial de su labor, independientemente de su edad física el Jefe está sujeto a choques emocionales. Los individuos con quienes trata pueden provocarle ira, impaciencia, antipatía o bien, simpatía, optimismo, euforia, etc. Estas emociones a menudo ciegan al Hombre y lo obligan a tomar decisiones erróneas.

El jefe llega a familiarizarse con situaciones, aprende a controlar sus emociones, se convence de que continuamente se verá ante hechos y situaciones que pueden romper el equilibrio de sus sentimientos y que la mejor manera de afrontarlos es con serenidad y razonamiento.

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

- ARIAS GALICIA, Fernando  
 Introducción a la Técnica de Investigación en ciencias de  
 la Administración y del comportamiento.  
 Ed. Trillas 1975
- BRIGHAM, Weston  
 Administración Financiera de Empresas  
 Ed. Interamericana 1973
- BRYCE, Murray D.  
 Desarrollo Industrial  
 Ed. Mc Graw-Hill España 1961
- FERNANDEZ ARENA, José Antonio  
 Proceso Administrativo  
 Ed. Herrero Hnos, Suc. S.A. 1972
- FERNANDEZ ARENA, José Antonio  
 Auditoría Administrativa  
 Ed. Diana 1973
- GONZALEZ BLACKALLER, Ciro  
 Historia Universal  
 Ed. Herrero, S.A. 1966
- GUZMAN VALDIVIA,  
 Humanismo Trascendental y Desarrollo  
 Ed. Limusa Wilel 1970
- MORA, José Luis  
 Introducción a la Informática  
 Ed. Trillas 1974
- PIRENNE, Henri  
 Historia Económica y Social de la  
 Edad Media  
 Fondo de Cultura Económica 1941
- VELAZQUEZ MASTRETTA, G.  
 Administración de los Sistemas de  
 Producción  
 Ed. Limusa 1974

REVISTAS Y FOLLETOS

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Revista No. 15 Junio 1960

Plan de Estudios 1975  
Mayo 1976

Informa Contaduría y Administración No. 17  
Febrero 1976

Maestría en Administración  
Boletín Informativo 1977

Anteproyecto del Doctorado en Administración  
División de Estudios Superiores 1976

Maestría en Administración  
División de Estudios Superiores 1976

UNIVERSIDAD ANAHUAC

Programa de Estudios  
1976

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Programa de Estudios  
1976

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Guía de Carreras  
1976

INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO

Plan de Estudios  
1976

Maestría en Administración  
1976

UNIVERSIDAD LA SALLE

Gufa de Carreras  
1976

Maestría de Enseñanza Superior  
1976

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO

Plan de Estudios  
1976

Maestría en Organización y Métodos  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales  
1976

UNIVERSIDAD LATINA

Plan de Estudios  
1976

UNIVERSIDAD METROPOLITANA

Programa de Estudios  
1976

ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL

Reglamento Escolar  
1976

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

Plan de Estudios  
1976

Maestrías y Doctorado en Administración  
1976

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES  
DE MONTERREY

Maestría en Administración  
Programa del Desarrollo Integral para Ejecutivos  
1976

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Las Nueve Alternativas de Concentración  
1972

Programa de Investigación sobre Objetivos  
Educativos 1975-1976  
Centro de Investigación

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Guía de las Divisiones de Estudios Superiores  
1976

SEMINARIOS DE INVESTIGACION

CABALLERO GARCIA, Julio

Proyección Social del Licenciado en Administración  
1973

SANCHEZ SANCHEZ, Gerardo

El Servicio Social y sus Antecedentes  
1973

VENEGAS AYALA, Alfredo

El Servicio Social del Licenciado en Administración.  
Realidad o Utopía 1974