

UDS

LIBRO

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Cuatrimestre Septiembre - Diciembre

Octubre 2022

D. Ed. JOSÉ MANUEL ORTIZ SÁNCHEZ

Marco Estratégico de Referencia

ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

VISIÓN

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

ESCUDO

El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

ESLOGAN

“Mi Universidad”

ALBORES

Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Sistemas Administrativos

Objetivo de la materia:

El alumno conocerá a fondo la evolución del pensamiento administrativo, la necesidad de hacer investigación en materia administrativa en nuestro país, asimismo profundizará sus conocimientos de los diferentes tipos de escuelas.

ÍNDICE

UNIDAD I

1. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

1.1. Antecedentes de la administración

1.1.1. En el mundo

1.1.2. En México

1.2 La administración y sus perspectivas

1.3 Administradores y administración

1.4 Trabajo del administrador

1.5 Procesos gerenciales

1.6. Funciones administrativas

1.7 Roles administrativos

1.8. El administrador como solucionador de problemas

UNIDAD II

2. ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

2.1. Contexto histórico en el que surge la administración con bases científicas.

2.2. Enfoque prescriptivo y normativo

2.2.1. Teoría clásica

2.2.2. Teoría de las relaciones humanas

2.2.3. Teoría neoclásica

2.2.4. Teoría de la burocracia

2.3. Enfoque explicativo y descriptivo

2.3.1. Teoría estructuralista

2.3.2. Teoría comportamental

2.3.3. Teoría de los sistemas

2.3.4. Teoría de la contingencia

UNIDAD III

3. LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.

3.1. Características, aportaciones, alcances y limitaciones (Agustín Reyes Ponce, Isaac Guzmán Valdivia, José Antonio Fernández Arena y otros autores)

3.2. Dependencia tecnológica, cultural y económica, factor condicionante del desarrollo de la administración en México.

3.3. Necesidades de desarrollar investigación administrativa en México.

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos	60%
2	Evaluación	40%
Total de Criterios de evaluación		100%

1. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

1.1. Antecedentes de la administración

La historia de la Administración comprende dos momentos, el primero tiene lugar con el origen de los grupos humanos, y el segundo, con el surgimiento de la Revolución Industrial. Esta disciplina nace con el hombre mismo, desde el momento que tuvo necesidad de integrarse en grupos. Esto lo llevó a planear y darse cuenta que no podía lograr sus objetivos de manera individual, sino que requería de los demás. Así, fue descubriendo que cada elemento del grupo poseía diferentes habilidades, que al conjuntarse ayudaban a conseguir el objetivo propuesto: sobrevivir. De esta manera, cada miembro hacía su aportación.

Al empezar a organizarse, los grupos se vieron en la necesidad de establecer reglas a fin de mantener un orden entre ellos mismos, pues de otra manera cada quien actuaría en forma independiente y se perdería el objetivo común. Conforme pasaba el tiempo, se dieron cuenta que no sólo bastaba coordinarse, también era fundamental administrar los recursos.

Nacimiento de los grupos humanos

Con el paso del tiempo, los grupos crecieron hasta formar grandes civilizaciones, cuyas necesidades fueron en aumento; entonces, la administración empezó a formar parte de la vida cotidiana.

1.1.1. En el mundo

En las civilizaciones antiguas, la administración fue adquiriendo fuerza, ya que permitía a los grandes líderes organizar y guiar a sus pueblos. En el siglo X a. de C, Salomón gobernó desde el Nilo hasta el Éufrates en Mesopotamia. Fue un rey reconocido y apreciado por guiar con sabiduría a su pueblo y repartir equitativamente los recursos entre la población.

También hallamos a los sumerios, quienes cinco mil años a. de C. se asentaron entre los ríos Tigris y Éufrates, en la antigua Mesopotamia (hoy sur de Irak). Este pueblo practicaba un control administrativo mediante el sistema tributario.

Otra de las civilizaciones antiguas de importancia para la práctica administrativa es la hebrea. Se dice que Moisés fue un gran administrador porque supo conducir adecuadamente las relaciones humanas entre sus subordinados, así como llevar a cabo una buena selección, adiestramiento y organización de personal; además de aplicar lo que actualmente se conoce como el principio de delegación de autoridad.

Los egipcios son otro de los pueblos antiguos de gran envergadura, reconocido por la edificación de sus pirámides, donde se observa su organización para resolver el problema del transporte de material, alojamiento y construcción, dirección y control de gran número de trabajadores (esclavos).

Hammurabi, rey de Babilonia, aportó a la administración el código que lleva su nombre, donde estableció el salario mínimo y señaló que la responsabilidad no puede transferirse.

La aportación principal de la civilización china a la Administración consistió en reconocer la necesidad de la organización, dirección y control. Además, hizo hincapié en un sistema que los llevara a la especialización.

Por su parte, los griegos usaron métodos de trabajo y tiempo, administraron operaciones comerciales y plantearon la división del trabajo.

La antigua Roma organizó, administró y controló los territorios y pueblos que fue conquistando (se dice que consiguió el control de una población aproximadamente de cincuenta millones de personas). También implantó un sistema de organización basado en la delegación de autoridad.

A la caída de Roma (aproximadamente en el año 476 d. de C.), se inicia en Europa la Edad Media. En ésta, el rey era poseedor de la tierra y cedía una parte a la más alta nobleza a cambio de apoyo militar y financiero, y así sucesivamente en escala descendente hasta llegar al señor feudal y los siervos. Este tipo de sistema representó una forma de descentralización a gran escala que ha adquirido gran importancia en la actualidad.

Con el paso del tiempo, hubo una gran demanda agrícola que favoreció el desarrollo de los oficios (carpinteros, zapateros, herreros, etcétera) y de los artesanos, quienes al poder comprar su libertad podían trabajar en las ciudades. Estos grandes cambios condujeron a la formación de una organización estructurada y de oficios. Comienzan a formarse gremios (grupos de trabajadores especializados) que fortalecieron la jerarquía maestro-aprendiz-jornalero. Así, inician a regularse las horas de trabajo, salarios y precios, aportaciones importantes a la práctica administrativa. Finalmente empieza el declive de estos grupos debido a la aparición del mercantilismo y la necesidad de nuevas maquinarias. De esta manera, surgen otros empleos y divisiones de trabajo, base para la industria manufacturera.

Revolución Industrial

En el siglo XVII, el sistema fabril empieza a tomar forma para dar lugar a la Revolución Industrial, caracterizada por un gran progreso tecnológico y una producción centralizada en predios especializados, más fácil de controlar. Así, los mercaderes empiezan a invertir en fábricas y equipo, pero con una nueva concepción.

Podemos hacer una comparación de ese periodo con nuestra época y encontraremos similitudes: las personas dejan el campo para ir a las grandes ciudades porque no hay inversión (dinero), no tienen con qué sembrar y producir; y hay desempleo y miseria.

En esta época, Inglaterra pasó drásticamente de ser una nación de terratenientes a un “taller” del mundo. Fue el primer país que logró exitosamente la transición de una sociedad agraria-rural a una comercial-industrial, rasgo esencial de la Revolución Industrial. El trabajo humano fue sustituido por el de la maquinaria; se generaron cambios en la vida diaria de los ciudadanos; y se desarrollaron grandes inventos y descubrimientos, como el motor de vapor, productor de energía más barato y eficaz que revolucionó el comercio y la industria, y condujo a la reducción de los costos de producción y, por tanto, de precios.

Precisamente en este periodo de cambios, la administración empieza a jugar un papel trascendente, ya que los dueños de las industrias, al contar con más recursos, tuvieron la necesidad de organizar y administrarlos, e invertir; contratar mano de obra, especializar y dividir el trabajo; y contar con personal capaz de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos. Sin embargo, no todo fue fácil ni aceptado. Un problema era el analfabetismo y la falta de habilidades para desempeñarse en el trabajo. Por ello, y con el fin de estandarizar a los trabajadores, se organizaron programas de entrenamiento y motivación por medio de estímulos salariales; y también se aplicaron sanciones.

La Revolución Industrial comprendió tres etapas: de 1760 a 1850, cuando tuvo lugar el gran cambio en Inglaterra, con la producción de bienes de consumo textiles y de energía; de 1850 a 1900, en la que toda Europa vivió el crecimiento de la competencia y se desarrolló la industria de bienes y de producción, se expandió el ferrocarril haciendo crecer los mercados, y se empezó a utilizar la hidroeléctrica y el petróleo; y en 1900, cuando los grandes conglomerados industriales provocaron el ascenso de la producción automatizada y en serie, avanzaron la industria química y electrónica y la comunicación.

Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa u organización dando como resultado las diferentes clases de administración, ya que a través de la misma se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo. En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete íter espacial, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

1.1.2. En México

Empezó hace 4000 años y ocasionó la aparición de ciertas prácticas económicas y administrativas de interés, como la fabricación de tejidos y cerámica para el autoconsumo. Con el tiempo los productos del trabajo agrícola y fabril llevaron a los hombres a la especialización regional y al intercambio. Este desarrollo provocó la aparición de clases sociales: nobles, religiosos, comerciantes, agricultores, y hasta siervos de las otras clases. Se dieron guerras hegemónicas por el dominio de unos sobre otros.

Hace unos 3500 años se inicia la irrigación y con ella aparecen las grandes ciudades con prácticas religiosas y ritos complejos.

Los enigmáticos Olmecas constituyeron la civilización desarrollada más antigua. Habitaron en la zona costera del golfo. Tuvieron una teocracia compleja, como lo demuestran todos sus monumentos y grandes esculturas. Fueron los forjadores de las culturas Maya, Teotihuacana, Zapoteca y Totonaca.

Los Mayas vivieron en el sur de nuestro territorio, Guatemala, El Salvador, Honduras y parte de Nicaragua. Dominaron la astronomía gracias a sus conocimientos matemáticos. Su calendario era el más exacto que el conocido por los europeos. Desarrollaron ciudades con gran vitalidad y arquitectura admirable como Uxmal, Chichén Itzá, Tulum, Petén, Palenque y Tikal, entre otras. El comercio floreció en ellas. Tuvieron varias épocas de florecimiento: del siglo IV al X a. De C. Otra abarco hasta el XIII; su última etapa, ya en decadencia, llegó hasta el siglo XVI.

Muchos otros pueblos precolombinos desarrollaron civilizaciones dignas de ser estudiadas, pero por el limitado ámbito de este curso, solo podemos detenernos a señalar algunas prácticas de los aztecas que influyeron en la cultura mexicana.

Los aztecas representan una rama resultante de muchos pueblos antecesores, básicamente Toltecas y Teotihuacanos. Llegaron al valle de México en el siglo XII, dirigidos por su dios protector Huitzilopochtli. Se refugiaron en una isla del lago Texcoco donde fundaron la notable ciudad de Tenochtitlán en 1395.

En muy poco tiempo dominaron a los habitantes de Azcapotzalco, Chapultepec y Xochimilco, que fueron comunicando por diversos diques y caminos. Extendieron su dominio por Veracruz, Oaxaca, Guerrero, Chiapas, y tenían guarniciones hasta Nicaragua. Nunca lograron dominar a los Tarascos y Tlaxcaltecas. En 1502 ya descubierta América, el imperio azteca contaba con unos 10 millones de súbditos, pero carecía de cohesión ya que un puñado de 450 españoles con la ayuda de los Tlaxcaltecas logró una conquista inverosímil por consideraciones cuantitativas. La base de su imperio fue el cobro del impuesto. Como en la primera época de Roma, ellos permitían a los pueblos dominados su autogobierno, siempre y cuando pagaran el tributo y hubiera orden en la comunidad.

La organización social de los aztecas funcionaba por clanes de familia que tenían un patrimonio agrícola que se explotaba en conjunto. Los clanes con su patrimonio se denominaron calpullis. Estas unidades contaban con un gobierno dominado por un consejo de ancianos. Cada calpulli tenía sus propios dioses, su jefe militar.

Con los tributos se pagaba el gasto de la nobleza y ciertos servicios públicos. En cada población dominada erigían una pirámide para el cobro de impuestos. Del total recibido 40 por 100 era para Texcoco, 40 por 100 para Tenochtitlán y 20 por 100 para Tacuba.

Guillermo Flores Margadunt dice “que había control de precios y solo se podía vender en el tianguis celebrado cada 20 días”. Además, dice que los aztecas tenían tribunales de comercio que juzgaban el robo en el mercado o los abusos del comerciante.

La utilidad comercial era gravada con impuestos de los que una cuota era para el rey, aunque no estaba bien calculada, porque no tenían el concepto de moneda acuñada: traficaban con cacao, cobre, plumas y artículos de consumo.

El robo, el crimen y la inmoralidad eran severamente castigados, con la muerte, la esclavitud, la mutilación y castigos corporales. El alcoholismo estaba prohibido en la vía pública y era sancionado con severas penas.

Los aztecas llegaron a hacer del comercio una verdadera institución, que además de sus fines económicos tuvo importancia política y militar, pues los comerciantes eran a la vez embajadores y espías. Llevando a costas de tamemes las mercancías propias de cada región dominada, los pochtecas o mercaderes ambulantes llegaron hasta Yucatán, Guatemala, El Salvador y Nicaragua.

Para comerciar se valían generalmente del trueque o cambio; pero también tuvieron una especie de moneda, representada por granos de cacao, hachuelas de cobre, canutos de plumas llenos de polvo de oro y piedras semipreciosas. Todavía cuando los españoles llegaron a Tenochtitlán, el mercado de esa ciudad y el de Tlatelolco era tan grande, que en ellos se congregaban diariamente hasta cien mil personas.

Tuvieron los aztecas instituciones jurídicas de carácter penal. Civil, militar y administrativo. Distinguieron entre el derecho público y privado y sus relaciones con otros pueblos los llevaron a crear una especie de derecho internacional. Recibían embajadores, comerciaban y hacían guerras y pactos políticos con otros pueblos. En derecho penal, las penas eran muy severas, debido a que la sociedad tenía fundamentalmente bases militares en su organización y era menester observar una estricta disciplina para conservar la unidad. Las penas más empleadas eran la prisión, la esclavitud y la muerte. Castigaban el robo, los actos contra la moral y las buenas costumbres, contra el orden militar y la religión. También era castigada la embriaguez, que repugnaba a la sociedad.

El factor que influyó en el destino histórico de los mexicas era la educación. Se impartía lo mismo en los hogares que en los colegios. La educación doméstica incumbía al padre para los hijos varones, pues les enseñaba su oficio, a pescar, a cazar, a sembrar, a labrar la madera, a partir la leña, a manejar la canoa, etc. Y la educación de las hijas la hacía la madre, enseñándolas a coser, hilar, tejer, hacer ropa, moler el maíz, el cacao, hacer la comida, sembrar el huerto y cuidar de los animales caseros. En los colegios se enseñaba religión y milicia.

LA ÉPOCA COLONIAL

A la llegada del conquistador europeo, desaparecen muchas formas de organización autóctona, dando paso a conceptos europeos sobre estructuras administrativas y conceptos del trabajo.

Sin embargo, las ideas y valores de los indígenas no fueron borrados ni aniquilados totalmente. La nueva estructura europea no podía terminar con una cultura producto de muchos años de historia precolombina. Los valores europeos de los conquistadores los impulsaron a hacer viles explotaciones, producto del naciente mercantilismo en Europa. Los religiosos por el contrario fueron en muchos casos defensores de los derechos de los naturales.

A pesar de todo esto el choque cultural produjo, a través de los años, una cultura nueva, amalgama de la europea y la americana, que podríamos llamar mexicana. Esto se ve con algunas costumbres religiosas como las posadas y ritos de los muertos. Se genera un tipo muy especial de compadrazgo que afecta al comportamiento del mexicano en nuestras

organizaciones. Hay superiores que están obligados, moralmente, a ser compadres de sus subordinados lo que complica en forma muy especial la relación superior-subordinado. En la época colonial e inclusive hasta el siglo pasado existían muchos tipos de compadrazgo muy respetados, como por ejemplo los de pulque.

Los españoles trajeron a México, además de sus creencias e idioma, una organización social (político-económica y religiosa). Se fundaron encomiendas para proteger a los indígenas y convertirlos al cristianismo: esta institución u organización se prostituyó debido a la ignorancia y analfabetismo del conquistador vulgar.

Heriberto García Rivas dice:

“El sistema de encomiendas se originó en América desde Cristóbal Colon envió indígenas de una isla a otra de las descubiertas por él, para poblarlas, dejando a los pobladores bajo el cuidado de un encomendero español”. Luego los conquistadores, al apoderarse de nuevas tierras descubiertas, se repartían a sus pobladores como sirvientes, cuando no como esclavos, y estos fueron los repartimientos. Los reyes de España vieron inicialmente en el sistema económico obligado por las circunstancias, un medio de que los españoles recibieran y ampararan a los indios, protegiéndolos, con buen trato y enseñanzas. Pero la realidad era otra muy diversa, ya que era medio de explotación y malicia.

EL MÉXICO INDEPENDIENTE DEL SIGLO PASADO

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

Los primeros intentos de industrialización tuvieron pocos alcances. Uno de los primeros antecedentes lo encontramos en las ideas de Esteban de Antuñano, industrial poblano que impulso la industria textil y fue uno de los primeros pensadores que reflexionaron acerca de la economía mexicana.

Otro percusor fue Lucas Alamán, historiador, político e ideólogo mexicano, impulsor decidido de las actividades industriales. En 1842 publico Estado y Posibilidades de la industria.

En la época de la Reforma, dice López Cámara: había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón que ocupaban 11000 obreros, además existían innumerables talleres artesanales y también fábricas de papel, jabón de aceite, vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.”

EL PORFIRIATO

El intento más importante para impulsar la industria se dio durante la dictadura de Porfirio Díaz, quien introduce el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero, bajo un liberalismo económico muy rancio que permitió los abusos que nos relata la historia de esta época, y que ocasiona, entre otras cosas, la Revolución Mexicana.

LA ÉPOCA POSREVOLUCIONARIA

La evolución, a partir de cese del fuego de la lucha armada continua, pero ya bajo las nuevas estructuras de los ordenamientos legales del Art. 123 de la constitución y con la formación del sindicalismo que oscilo entre las corrientes marxistas y las del movimiento obrero estadounidense.

Se puede decir que México, en 1938, adquirió su independencia económica al expropiar las compañías petroleras de capital extranjero. En esta época coinciden otros hechos que impulsan la industrialización del país.

REVOLUCIÓN INDUSTRIAL EN MÉXICO

Estos tres hechos de los que concurren:

-La expropiación petrolera

-La llegada de intelectuales españoles, refugiados.

-La segunda guerra mundial, que provoca compras masivas de alimentos por parte de Estados Unidos, son los que generan una pequeña revolución industrial en México. Se desarrollan la ciudad de México y Monterrey.

Este fenómeno de crecimiento produjo efectos similares a los de Europa, el siglo pasado, como la creación de una clase proletaria desposeída y condiciones de vida vergonzosas en cinturones de miseria que no hemos podido abatir y que plantean un gran reto al administrador joven: crear más riqueza y repartirla justamente.

EVOLUCIÓN DE LOS ESTUDIOSOS DE ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

A partir de nuestra industrialización, surge en México la necesidad del estudio de la administración.

Recordamos que las primeras escuelas de administración surgieron en Monterrey en 1943 bajo el nombre de Administración de negocios; en el Instituto Tecnológico de Monterrey y, más adelante, en 1947 en el Instituto Tecnológico de México. En 1957 se aprobó la carrera en la UNAM. El hecho de que sea tan reciente el estudio de la administración en México, explica que, hasta la fecha, no se haya logrado un gran rigor científico en la enseñanza de esta disciplina.

AUTORES MEXICANOS REPRESENTATIVOS.

Aunque son pocos los autores que han escrito sobre administración, analizaremos brevemente a los que más han influido en la formación de administradores profesionales.

AUTOR

1.-Agustín Reyes Ponce

2.-Isaac Guzmán Valdivia

3.-José Antonio Fernández Arena

4.-Francisco Laris Casillas

- 5.-Fernando Arias Galicia
- 6.-Manuel Estrada
- 7.-Miguel Duhalt Krauss
- 8.-Florencio Rodil Urrego y Francisco Mendoza Trejo
- 9.-Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua Aduna
- 10.-José Galván Escobedo
- 11.-José Barajas Medina
- 12.-Guillermo Gómez Ceja
- 13.-Darvelio Castaño Asmitia y colaboradores

Estos autores son los que han tenido mayor influencia dentro del medio, ya sea por la innovación de sus ideas o por su difusión, y han sentado las bases para integrar lo que pudiese ser una bibliografía sobre administración de autores mexicanos.

1.2 La administración y sus perspectivas

Bennis. Predijo que en los próximos 25 a 50 años el mundo vería el fin de la forma organizacional de hoy (la organización burocrática) y el surgimiento de sistemas nuevos más adecuados a las exigencias de la posindustrialización. Tal predicción se basa en el principio evolutivo según el cual cada época desarrolla un tipo de organización apropiado a sus características. Bennis destaca que las debilidades de la organización burocrática serán los gérmenes de los futuros sistemas organizacionales; con esta afirmación se refiere a:

- Los cambios rápidos e inesperados, principalmente en el campo del conocimiento y de la explosión demográfica, que imponen nuevas y crecientes necesidades que las actuales organizaciones no están en condiciones de atender.
- El crecimiento de las organizaciones, que se vuelven complejas e internacionales.
- Las actividades actuales, que exigen personas con competencias diversas y altamente especializadas, lo cual implica problemas de coordinación y, principalmente, de seguimiento de los cambios acelerados.

En las próximas décadas la tarea administrativa será incierta y desafiante, pues se verá afectada por un sinnúmero de variables, cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre. El administrador se enfrentará con problemas multifacético cada vez más complejos que los anteriores, y deberá dedicar su atención a eventos y grupos ubicados dentro y fuera de la empresa, los cuales le suministrarán información contradictoria que complicará su diagnóstico perceptivo y su visión de los problemas "por resolver o de las situaciones por enfrentar, como las exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores, de las agencias reguladoras, los desafíos de los competidores, las expectativas de la alta dirección, de los subordinados, de los accionistas, etc.

Sin embargo, todas esas exigencias, desafíos y expectativas sufren profundos cambios que sobrepasan la capacidad del administrador para seguirlos de cerca y comprenderlos de manera adecuada. Con la inclusión de nuevas variables, a medida que el proceso, se desarrolla, esos cambios tienden a aumentar y crean una turbulencia que perturba y

complica la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y se refieren a la necesidad de establecer funciones administrativas volátiles y transitorias para que el administrador pueda enfrentar esa turbulencia: a pesar de que todos los individuos vuelven rutinario gran parte de su comportamiento para simplificar el proceso de la vida diaria, existen numerosos cambios en el medio ambiente que sobrepasan los límites normales del comportamiento condicionado. El futuro parece complicar esa realidad pues, sin duda, innumerables factores causarán profundos impactos en las empresas.

En las próximas décadas, los principales desafíos para la administración serán los siguientes:

- Crecimiento de las organizaciones-, las organizaciones exitosas tienden al crecimiento y a la ampliación de sus actividades, bien sea en términos de tamaño y recursos, de la expansión de sus mercados o del volumen de sus operaciones. El crecimiento es una consecuencia inevitable del éxito organizacional.

A medida que una organización crece, se presenta una subdivisión interna (división del trabajo) y una especialización de los órganos y, en consecuencia, una mayor necesidad de coordinación e integración de las partes responsables de garantizar la eficiencia y la eficacia. Dado que el mundo externo se caracteriza por cambios rápidos y constantes, para enfrentarlos con éxito los administradores "generales", dotados de habilidades genéricas y variadas, tendrán perspectivas más promisorias que los administradores "especialistas", concentrados en pocas habilidades gerenciales.

- Competencia más aguda: a medida que aumentan los mercados y los negocios, crecen también los riesgos en la actividad empresarial. El producto o servicio que demuestre ser superior o mejor será el que tenga mayor demanda. La fabricación de tal producto o la prestación de tal servicio implicará mayores inversiones en investigación y desarrollo, perfeccionamiento de la tecnología, disolución de viejos departamentos y creación de otros y de nuevas divisiones, búsqueda incesante de nuevos mercados y necesidad de competir con otras organizaciones para sobrevivir y crecer.
- Sofisticación de la tecnología: con el progreso de las comunicaciones, del computador y del transporte, las organizaciones y las empresas han internacionalizado sus operaciones y actividades. La tecnología proporcionará eficiencia y precisión mayores; y liberará tiempo que podrá dedicarse a tareas más complejas que exijan planeación y creatividad. La tecnología introducirá nuevos procesos e instrumentos que afectarán la estructura y el comportamiento de las organizaciones.
- Tasas elevadas de inflación: los costos de la energía, de las materias primas, de la fuerza laboral y del dinero se elevan continuamente. La inflación exigirá, cada vez más, mayor eficiencia en la administración de las organizaciones y empresas para que éstas puedan obtener mejores resultados con los recursos disponibles y los programas de reducción de costos de operación. La inflación impondrá de modo inevitable nuevas presiones y amenazas sobre las organizaciones con ánimo de lucro, éstas deberán luchar por las utilidades y la supervivencia a través de mayor productividad.
- Globalización de la economía e internacionalización de los negocios', la actividad de exportación y la creación de nuevas subsidiarias en territorios extranjeros son un fenómeno

reciente, ocurrido después de las dos guerras mundiales, que influirá en las organizaciones del futuro y su administración. La competencia se torna mundial debido al intercambio global.

- Protagonismo mayor de las organizaciones', a medida que crecen, las organizaciones se vuelven más competitivas, más sofisticadas tecnológicamente, más internacionales y, con esto, aumentan su influencia ambiental. En otros términos, paulatinamente las organizaciones llaman más la atención del entorno y del público, pasando a ser más notorias ante la opinión pública. El protagonismo de la organización (su capacidad de llamar la atención de los demás) puede ser positivo (imagen positiva de la organización frente al público) o negativo (imagen negativa). En todo caso, la organización jamás será ignorada por los diversos sectores: consumidores, proveedores, prensa, sindicatos, gobiernos, etc., hecho que influirá en su comportamiento.

Todos estos desafíos obligarán a que la administración de las organizaciones y empresas tenga en cuenta la administración de la incertidumbre. Los cambios rápidos y repentinos, el crecimiento organizacional, la competencia de las demás organizaciones y empresas, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos de la inflación, la internacionalización de las actividades, el protagonismo y el peso de la opinión pública harán -que las organizaciones del futuro (y del nuevo milenio) deban tener en cuenta, no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también lo imprevisible, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad empresarial. En estos tiempos serán necesarias nuevas formas y modelos de organización, y será imprescindible una nueva mentalidad en los administradores.

Es necesario abordar estas reflexiones acerca del futuro de la disciplina desde dos perspectivas relacionadas, las cuales permiten comprender la integralidad del campo disciplinar y su acción. La primera hace referencia a la forma como se definen las empresas y se hacen los negocios en la actualidad y en futuro. La segunda se relaciona con la manera en que las facultades de administración forman a los futuros directivos de las empresas.

Por otra parte, el mundo digital y las nuevas dinámicas de comunicación e interrelación social generan condiciones diferentes de vinculación entre las empresas, los mercados y los consumidores. Otro fenómeno importante es la incursión de los intangibles, como productos y servicios, que predominan sobre los tangibles. Como resultado, el conocimiento se convierte para las empresas en un nuevo factor productivo, al tiempo que se definen nuevas estructuras de poder, autoridad y subordinación en las empresas. Por último, debe mencionarse la importancia que las empresas conceden a la responsabilidad social empresarial, y la manera como la definen y comprenden.

Con relación a la segunda perspectiva, se identifican y destacan los siguientes aspectos clave, que las facultades deben abordar y evaluar hacia el futuro:

La capacidad de las instituciones y sus facultades de administración para promover y garantizar procesos de movilidad entre programas e instituciones, con alcance local e internacional. Las nuevas apuestas de estudiantes que alcanzan dobles titulaciones internacionales. El bilingüismo y el plurilingüismo entre estudiantes y profesores.

Los procesos de acreditación nacional e internacional, como garantía de calidad global y reconocimiento internacional. Los retos que plantean los nuevos perfiles de formación y experiencia de los profesores.

La educación virtual, tanto en su papel de herramienta de apoyo a la docencia, como en su función de medio para llegar a nuevos estudiantes y comunidades cuyo acceso a la formación presencial sea más limitado en cuanto a tiempos y recursos.

Las nuevas definiciones de currículos y contenidos.

El carácter transversal de temas como la innovación y la ética.

Actores y posibles escenarios futuros de la disciplina

Frente a las anteriores consideraciones, surge una pregunta fundamental: ¿quién o quiénes deben participar en estos procesos de construcción de escenarios de futuro en las facultades de administración? Aunque parecería obvio que la academia y la empresa deben estar presentes y desempeñar un papel activo en este proceso, surgen otros actores igualmente importantes para el futuro de las facultades de administración: el Gobierno, las organizaciones públicas y ONG, los empresarios independientes y empíricos, los padres de familia, los colegios y la sociedad civil, entre otros. Sin duda, este grupo de stakeholders desempeñan un papel muy importante, como parte integral del entorno que rodea a las facultades de administración y determinadores de la forma en que se debe abordar la enseñanza y la formación en la disciplina.

Para atender a las exigencias y necesidades de los futuros directivos de las empresas, las facultades de administración deben plantearse ciertas condiciones y, a partir de ellas, proyectar posibles escenarios de futuro, entre los cuales me atrevería a proponer los siguientes:

Las facultades de administración deben buscar la pertinencia en sus propuestas curriculares, de modo que respondan a la necesidad de formar directivos que contribuyan a la competitividad de las empresas.

Es necesario que las facultades de administración amplíen y fortalezcan su oferta académica mediante la creación de programas de posgrado, en las modalidades y figuras que se ajusten a sus propuestas estratégicas.

Orientar los esfuerzos hacia la búsqueda de la calidad en los planos académico e institucional, lo que debe consolidarse con la obtención de acreditaciones en el ámbito local y, especialmente, en el internacional.

Abrir espacios que permitan a los estudiantes el desarrollo de prácticas y pasantías internacionales.

Promover y fortalecer procesos de formación docente en los niveles de maestría y doctorado, así como en el área de la pedagogía, y fortalecimiento de las competencias en una segunda lengua.

Fomentar la integración de las facultades de administración con la sociedad, de modo que se comprometan con la solución de las problemáticas propias de las empresas.

Algunas consideraciones a manera de conclusión

Más allá de señalar un escenario por el que apostar en el futuro de las facultades de administración, las consideraciones anteriores tienen por objeto invitar a la reflexión sobre lo cerca —o lo lejos— que pueden estar de ese futuro. Desde un punto de vista de la prospectiva, el poder identificar con inteligencia el estado actual, las tendencias, los factores de cambio y las rupturas de la disciplina, nos permitirá tener un panorama amplio y preciso con miras a incursionar en el futuro de esta.

1.3 Administradores y administración

Según el académico canadiense Henry Mintzberg, para cumplir con sus funciones, el administrador tiene diez papeles específicos o actividades, divididas en tres macro categorías. Los papeles interpersonales son los de representación (deberes ceremoniales, simbólicos y representación legal); de liderazgo (dirigir, motivar, capacitar, aconsejar y comunicar con subordinados); y de vínculo (redes dentro y fuera de la organización, formales e informales). Los papeles informativos son los de vigilancia (elabora y autoriza informes), de difusión (reuniones, envío externo de información) y de portavoz (transmisión personal de información a personas externas). Por su parte, los decisivos son los de emprendedor (iniciar proyectos, identificar ideas, asumir riesgos, delegar autoridad, compartir responsabilidad); de resolución de conflictos (resolver disputas, guiar grupos); de asignación de recursos (proponer y establecer prioridades); y de negociación (con sindicatos, en ventas, compras o financiamientos) (Mintzberg, 1973). Históricamente, el tema de las funciones del gerente, tanto público como privado, fue reformulado y popularizado por el trabajo de los científicos sociales Gulick y Urwick (1937), escrito para el Brownlow Committee, una comisión en la que Gulick participó y a la cual se le encargó de recomendar al presidente de los Estados Unidos unos cambios drásticos para el brazo ejecutivo del Gobierno, los que finalmente fueron implementados durante el mandato de Franklin D. Roosevelt. Entre otros, el cambio más destacado fue la creación de la Oficina Ejecutiva del Presidente con el Reorganization Act de 1939, así como un grupo de trabajo con seis asistentes para coadyuvar la administración pública y el poder ejecutivo (Fesler, 1987). Gulick y Urwick consideraban no cinco, sino siete elementos o tareas del gerente resumidas en el acrónimo en inglés POSDCORB (Planificación, Organización, Staff o personal, Dirección, Coordinación, Reporte de información, previsión de budget o presupuestar). Así, se identifica un conjunto de funciones internas de la empresa, cuya secuencia conforma el proceso administrativo. En la versión moderna de los manuales de administración las últimas dos funciones recaen con frecuencia dentro de la categoría única del control. El esquema trataba de cuestionar la idea predominante en esa época que postulaba una dicotomía entre la política y la administración; en cambio, se afirmaba que era imposible separarlas y que los principios y las funciones de la administración eran importantes, más allá de donde se aplicaran (Nicholas, 1975).

El origen de la sigla POSDCORB sintetiza las responsabilidades del genérico administrador y, a su vez, se remonta a las teorías clásicas (y pioneras) de la administración, propuestas por el ingeniero francés Henri Fayol (1841-1925). Este autor publicó, en 1917, los 14 principios de la gerencia en su obra *Administración industrial y general*: previsión, organización, comando, coordinación, control (Fayol, 1916) y fue un precursor del pensamiento administrativo aplicado a contextos distintos de las actividades económicas, políticas y humanas. Su teoría administrativa, que hoy en día, en muchos aspectos, podría parecer obsoleta, establece los principios para su efectividad y ha sido la base para las elaboraciones teóricas del siglo pasado:

- I. **División del trabajo:** la especialización pertenece al orden natural; especialización de las tareas para aumentar la eficiencia.
- II. **Autoridad y responsabilidad:** la responsabilidad es el corolario de la autoridad; autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia.
- III. **Disciplina:** la disciplina es la que los líderes hacen;
- IV. **Unidad de mando:** el hombre no puede estar bajo dos mandos.
- V. **Unidad de dirección:** habrá un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo. Subordinación de los intereses individuales a los generales.
- VI. **Remuneración del personal:** justa, razonable recompensa al esfuerzo; debe haber satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
- VII. **Centralización:** pertenece al orden natural; concentración de la autoridad en la cumbre de la organización.
- VIII. **Cadena escalar:** la línea de mando va del escalón más alto al más bajo.
- IX. **Orden:** debe haber un lugar para cada cosa o persona y cada cosa o persona debe estar en su lugar.
- X. **Equidad:** combinación de la bondad y la justicia; amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- XI. **Estabilidad del personal:** las empresas prósperas son estables; la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización.
- XII. **Iniciativa:** fuente de fuerza para los negocios; capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

Espíritu de equipo: la unión hace la fuerza. (Fayol, 1949, p. 97)

Fayol observó también que la administración es una actividad común a todas las empresas humanas, sobre todo a las relacionadas con ese orden económico de las instituciones que, en la literatura administrativa italiana, se define como *azienda*: se trata de la familia, la empresa y las unidades de la pública administración. El economista italiano Gino Zappa (1879-1960) definió la administración de empresas o ciencia administrativa (economía *aziendale*) como "la ciencia que estudia las condiciones de existencia y las manifestaciones de vida de las empresas, la ciencia de la administración económica de la *azienda*, esa es nuestra ciencia, la economía de empresa" (Zappa, 1927, p. 30). En otras palabras, es la ciencia que estudia el orden económico de las instituciones y su interacción (condiciones de

existencia y manifestaciones de vida) con las otras variables, no estrictamente económicas que, asimismo, componen ese orden económico. En este sentido, la empresa sería más grande que la azienda, o al máximo coincidente con ella, ya que, en su definición, se aprehenden más variables, no necesariamente económicas, como los impactos ambientales, la relación con el entorno político, las finalidades sociales o extraeconómicas, entre otras.

Para terminar de definir el objeto de la administración de empresas, hace falta recordar que, en las ciencias sociales, es posible identificar un rubro positivo, el cual analiza lo que es o lo que hay; y un rubro normativo que reflexiona acerca de qué se debería hacer para alcanzar un objetivo. La economía (política) es la disciplina positiva encargada de estudiar la economía en sentido amplio, mientras que la política económica es normativa y se dedica a elaborar propuestas para fines definidos; en la gerencia o administración de empresas, pues, se disciernen las ciencias positivas de la administración (o economía de empresa o de los negocios, la economía aziendale) de la disciplina normativa que sería la estrategia empresarial o de negocios. Fernández y Rodríguez (2002) aclaran este punto:

Así como el objeto fundamental perseguido por la Teoría Económica es la formulación de leyes o relaciones funcionales de comportamiento entre los operadores económicos y su comportamiento para poderlas someter a un proceso de contrastación empírica, la Política Económica va más allá pues, mostrando su inconformidad con los hechos, intenta influir sobre ellos con un deseo de transformación que se manifiesta a través de los fines que intenta conseguir y en los medios que se utilizan para su logro. En definitiva, en tanto la Teoría Económica es tan sólo descriptiva y, como máximo, predictiva, la Política Económica es esencialmente normativa. (p. 26)

Lo anterior va de acuerdo con la posición del físico holandés y premio Nobel de Economía Jan Tinbergen, quien, en 1969, fue el más importante partidario de la validez de la separación entre economía (positiva) y política económica (normativa) (Tinbergen, 1961). Por último, la administración, como disciplina teórica se refiere, en la actualidad, al estudio del orden estrictamente económico, en el sentido del conjunto de las operaciones o acontecimientos económicos; y de las instituciones, entendidas como los grupos de personas que se reúnen establemente en una actividad por el bien colectivo. Según la teoría económica, en particular la TGA, se trata de la familia, la empresa y las instituciones u órganos de la pública administración (Airoldi, Brunetti, & Coda, 2004).

1.4 Trabajo del administrador

El trabajo que desarrollará el administrador dependerá del nivel jerárquico que ocupe en la organización. No obstante, para entender mejor el proceso gerencial, analizaremos su desempeño en el mando medio, donde tiene la responsabilidad de garantizar y alcanzar los objetivos esperados por los directivos y cumplir con las autoridades de puestos superiores. Para lograrlo, debe propiciar un ambiente agradable y que motive a los subordinados; en otras palabras, aplicar un sistema administrativo que le facilite establecer funciones y responsabilidades para obtener los resultados programados. Asimismo, promoverá una

cultura organizacional llena de valores (respeto, confianza, solidaridad, etcétera) entre su equipo de trabajo.

La comunicación es un factor importante que permitirá al administrador mantener una relación más cercana con sus colaboradores. Otros conceptos a tomar en cuenta son la sinergia, eficiencia y efectividad. La primera es la suma del esfuerzo de todos para generar un producto mayor; la segunda, el aprovechamiento máximo de recursos: lograr grandes resultados con el mínimo de esfuerzo y sin poner en riesgo la calidad del trabajo; y la tercera, obtener los resultados que pide la organización.

Al desarrollar su función, el administrador se verá presionado por el ambiente organizacional, que le exigirá resolver los problemas de la entidad. Para responder eficazmente, no bastarán sus conocimientos y experiencia profesional; será necesario, además, aplicar técnicas y procedimientos, es decir, un soporte científico o proceso administrativo.

El proceso administrativo comprende cuatro fases: planeación, organización, dirección y control. Éstas, en combinación con las áreas de trabajo (producción, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia e informática), generan una sola matriz, en donde se resume todo el proceso gerencial. Es decir, en cada área se necesitará aplicar un procedimiento que ayude a planear, coordinar, dirigir y controlar todos los elementos que la conforman. Algunas tareas básicas para el profesional de la administración se refieren a la comunicación, toma de decisiones y motivación.

Perfil gerencial

Conocimientos

El administrador debe tener una preparación a nivel licenciatura en Administración y/o área equivalente; conocer el giro de la empresa que representa y contar con una especialización del área donde labora (por ejemplo, finanzas); manejar otros idiomas para lograr contactos y oportunidades internacionales; asistir a conferencias, cursos y eventos de actualización profesional y desarrollo personal. Por otro lado, debe manejar los sistemas informáticos que le ayudarán a trabajar eficientemente, y consultar revistas y obras especializadas para que renueve sus conocimientos.

1.5 Procesos gerenciales

Los procesos gerenciales interesan mucho porque dentro de cualquier empresa, desde el hogar como microempresa- siempre hay un gerente y todas las personas deberían aprender a ser gerentes, no solo porque se tenga la oportunidad real de ejercer el puesto, sino para comprender mejor cómo se trabaja desde uno de los puntos medulares.

Uno de estos procesos en la toma de decisiones, Herbert Simon, Premio Nóbel de economía, afirma que la toma de decisiones es sinónimo de gerencia. El gerente es un tomador de decisiones, este proceso básicamente consiste en la escogencia de una entre

varias alternativas. Pero no se trata de un proceso sencillo porque ocurre bajo una serie de condiciones entre las que destacan poca información, riesgos, incertidumbre, conflicto o peor aún, bajo la certidumbre de las reacciones que provocará la decisión tomada. Cada día y en cualquier circunstancia se toman decisiones, pero no siempre se tiene claro cuál es el proceso por el cual se toman las mejores decisiones, aún bajo la presión del tiempo.

Toda toma de decisión parte de la identificación de un problema, luego se establecen los criterios de solución, la evaluación de las alternativas de solución y la escogencia de una de ellas.

Acompañado de la toma de decisiones se encuentra la motivación es el estímulo primordial para que las personas respondan positivamente a las exigencias de su trabajo. La motivación es personal, si no existe un estado de ánimo que permita la motivación, ésta no puede provocarse, únicamente podría incentivarse. No todos los incentivos funcionan de igual manera, dependen mucho de la personalidad de cada individuo.

Otro proceso importante a nivel de la gerencia son los sistemas de información, iniciaron su camino en las empresas en la década de los noventa con el fin de cerrar la brecha entre administradores, gerentes y ejecutivos y los ingenieros y técnicos en informática, de manera que el conocimiento de los segundos pueda facilitar y enriquecer el trabajo de los primeros.

La subutilización de la tecnología en las empresas públicas y privadas delata una ignorancia sobre el potencial de la informática. La resistencia al cambio, el temor que generan las nuevas tecnologías para aquellos que están poco familiarizados con ellas y un alto nivel de apatía son solo algunas de las causas para que la gran mayoría de los equipos que se poseen se usen apenas como procesadores de texto.

Cuando se habla de procesos es interesante separar los de producción de bienes y servicios de los demás procesos de la organización. ¿Qué diferencia un buen gerente de uno no tan bueno? ¿Cuáles son las competencias que agregan valor a la gestión de un gerente dentro de una organización?, ¿cuándo podemos afirmar que tenemos todas las condiciones para desempeñar adecuadamente la labor gerencial?

Estas y otras preguntas pasan por la mente de quienes tienen la responsabilidad de seleccionar al personal ejecutivo de una organización o bien de asignar una responsabilidad a uno de los miembros del equipo de trabajo.

Desde la perspectiva del filósofo E. Kant podríamos responder: cuando alcanzan su mayoría de edad. Pero llegar a la misma tiene implicaciones sobre las cuales vale la pena reflexionar. Ser gerente no es solamente un título otorgado, es una experiencia vivida en cada una de las decisiones y acciones que implican el día a día dentro de la organización.

La mayoría de las personas llega a cargos gerenciales después de haber vivido a la sombra de otros gerentes y de haberse capacitado intelectualmente para desarrollar el cargo.

Se fue gestando internamente una serie de reflexiones que fueron formando criterios que llevan a la autonomía, es decir a la capacidad de obrar con base en su propio entendimiento y asumiendo las consecuencias de sus propios actos.

Muchos gerentes temen tomar decisiones por cuenta propia, sienten temor a equivocarse y por ello recurren a los jefes superiores, a las teorías administrativas y a consultar con sus pares, de tal suerte que si los resultados no son los esperados no sienten que sean enteramente responsables y favorecen la posibilidad de ganar el aplauso si las cosas salen bien.

La mayoría de edad en los procesos gerenciales implica reconocer cómo realizamos nuestra gestión, cuál es la autonomía que efectivamente tengo para tomar decisiones, ejecutar presupuestos, asignar personal, negociar alternativas, etc.. o si por el contrario reconocemos un tutor que nos guía y orienta y no permite que cometamos errores en nuestra gestión. Aquí caben muchas preguntas sobre la manera como realizamos nuestro trabajo, sobre la evolución y evaluación del mismo.

¿Hemos ido creciendo como gerentes desde que llegamos al cargo?, ¿reconocemos los límites de nuestra gestión?, ¿hasta dónde somos autónomos? y ¿hacemos uso de esa autonomía?

La gerencia es, entonces, un proceso dinámico que obliga a comprender la responsabilidad que adquirimos cuando aceptamos el cargo, genera oportunidades, pero todas dentro de los límites de la autonomía.

Como señala S. Covey en su primer principio, ser proactivo es descubrir que podemos hacer que las cosas ocurran, no simplemente esperar que sucedan para después actuar sobre ella, es anticipar los hechos no únicamente responder a ellos.

Tal como lo anuncia E. Kant, es precisamente el temor el que en ocasiones nos impide crecer, nos asusta salir de nuestra zona de confort y esperamos que alguien nos diga lo que debemos hacer.

Los invito entonces a reflexionar sobre nuestros procesos gerenciales, los que vivimos como gerentes en nuestra empresa, o bien como gerentes de nuestra familia, o gerentes en los diferentes espacios y responsabilidades en los cuales interactuamos diariamente, verificar si efectivamente caminamos hacia la autonomía o seguimos esperando cada día que nuestro jefe, el código, el tarot o cualquier otro tutor nos diga que debemos hacer.

1.6. Funciones administrativas

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas, Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.

Teniendo siempre claro que el principal objetivo de una empresa es generar una utilidad o dividendo, las funciones administrativas vendrían a ser las medidas que tomamos para

poder llegar a los objetivos que nos planteamos, por lo que cabe destacar que dichas estrategias, y acciones deben estar en concordancia con esos objetivos.

Especialistas en la materia han descifrado que el estudio, la ejecución y el buen manejo de una empresa pueden darse guiándose por ciertas funciones administrativas, estas funciones con el pasar del tiempo se han ido reduciendo, incluyéndose una en otra y volviéndose así cada día más generales en este caso nombramos:

El avance en el mundo empresarial ha hecho que la tendencia de las funciones administrativas se hacía unas menos rígidas y cada día mas resumidas ya que hasta llegan a sobreentenderse, es el mismo caso con la departamentalización dentro de las empresas donde en la actualidad no se habla de una segmentación por departamentos sino más bien de grupos de trabajo orientados a la productividad, la sinergia y explotar los mayores beneficios del trabajo en equipo y la cohesión. Las funciones administrativas que decidimos ampliar son las siguientes:

PLANEACIÓN

Como infiere la palabra, se trata de hacer planes de proyectar hacia el futuro, trazando la línea consecuente con seguir para lograr ciertos objetivos. Eventualmente tendremos varias opciones entre las cuales podremos elegir y evaluar cual sería la más correcta.

En el ámbito empresarial, de organizaciones y sistemas, considerándolo como sistema bajo análisis, la planeación ayuda a que se tengan claros los objetivos, para definir un programa de acciones a realizar. De esa manera se separa una problemática compleja en porciones pequeñas que se han de ir realizando poco a poco. Durante su desarrollo estratégico se debería definir la misión, visión, cultura y los objetivos de la organización.

- ❖ La misión es cumplir con la finalidad para la cual fue creada la organización.
- ❖ La visión es la situación en la que se pretende que se encuentre la organización en un futuro a largo plazo. Por ejemplo, si se desea que la empresa sea líder en ventas de cubiertas en determinada región, con recursos humanos calificados y una excelente relación con la comunidad en un lapso de cinco o diez años.
- ❖ Los valores son el conjunto de normas por las cuales se rigen los colaboradores dentro de la organización.
- ❖ Los objetivos son más específicos que la visión, pero comparten un plazo similar. Puede decirse que el objetivo abarca una dimensión de la visión. Por ejemplo, los objetivos podrían ser aumentar la participación en ventas; mejorar la capacitación de los recursos humanos; mejorar la imagen de la empresa frente a la comunidad, etc.

La planeación estratégica debe estar dirigida a los tres niveles estratégicos de una organización, los cuales son nivel Directivo, Gerencial y Operacional, esto es con la finalidad de que exista una congruencia en lo que se planea con lo que realmente se puede realizar en las diferentes áreas de la organización. La planeación estratégica se realiza con el fin de definir la situación futura de la organización, antes de que el futuro la defina.

En la mayor parte de las organizaciones los objetivos de planeamiento se resumen en obtener beneficios para sus accionistas, empleados, la sociedad y el medio ambiente. Asignar los recursos a cada tarea (tiempo, dinero u horas hombre) es responsabilidad de los encargados del planeamiento, al igual que el orden en que se realizará cada tarea.

ORGANIZACIÓN

Esta función se refiere al acto de integrar, de ensamblar todos los recursos con los cuales contamos para lograr nuestros objetivos, esto abarca desde asignar los recursos, tareas, hasta darle forma a la empresa desde el punto de vista de la departamentalización, el esquema bajo el cual queremos que funcione la empresa. O como mencionamos anteriormente la distribución adecuada de los grupos de trabajo dentro de la organización. También designar funciones, descripción de cargos, manuales y asignación de tareas específicas a los empleados.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN

- Organización lineal: es el tipo de organización más antiguo y más sencillo, se basa en el principio de la unidad de mando. Sus características principales son la autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su configuración claramente piramidal. Presenta grandes ventajas: su estructura simple y de fácil comprensión, la gran delimitación de la responsabilidad de cada órgano, la facilidad de implementación, su estabilidad y adecuación a organizaciones de tamaño pequeño. Sus desventajas: radican en el mando autocrático, la tendencia a la rigidez y la inflexibilidad, la falta de especialización, el énfasis en los jefes que quieren hacerlo todos (generalistas) y la congestión de los canales o líneas de comunicación a medida que la empresa crece. En consecuencia, la organización lineal es la adecuada para la organización pequeña, rutinaria, de vida corta o que todavía este en su etapa inicial de formación.
- Organización funcional: se basa en el principio funcional, es decir, en el principio especialización. Sus características principales son: autoridad funcional o dividida, líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización. Sus ventajas descansan en la supervisión técnica, debido a la especialización de los órganos, y a las comunicaciones directas y sin intermediario. Sus desventajas residen en la múltiple subordinación, que provoca dilución de la autoridad de mando, tendencia a la competencia entre los diferentes especialistas, confusión en cuanto a los objetivos, y surgimiento de tensión y conflicto en la organización. La funcional es la más indicada cuando la organización es pequeña o cuando es necesario delegar transitoriamente la actividad funcional en algún órgano para implementar un programa o evaluar alguna actividad.
- Organización línea – staff: es una combinación de la organización lineal y la funcional que maximiza las ventajas de ambas y reduce sus desventajas, aunque en el fondo predomine las características lineales. Existen órganos de línea (de ejecución o de operación) y órganos de staff (de consultaría, asesoría o incluso, la presentación de servicio especializado). Se caracteriza especialmente por la función de la estructura lineal con la estructura funcional lo cual permite la coexistencia de

líneas o canales formales de comunicación y la prestación de asesoría funcionales, y la separación de órganos operacionales (de línea) y órganos de apoyo (staff o asesoría); también permite la coexistencia de la jerarquía de mando y la especialización técnica. Presenta las siguientes ventajas: oferta interna de asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de unidad de mando y la actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y staff. Sus desventajas radican en la posibilidad de conflicto entre los órganos operativos (línea) y los de asesoría (staff), y la dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre el poder de los órganos de línea y el poder del staff. En la actualidad, la organización de línea – staff es el tipo de organización más utilizada en las empresas.

DIRECCIÓN

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar. Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado. La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura. Es una fuerza que, mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización. La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. Terry define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo"

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados". Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo

funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

IMPORTANCIA

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor. Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

CONTROL

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.
- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

IMPORTANCIA

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- ✓ Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

- ✓ Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- ✓ Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- ✓ Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- ✓ Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

1.7 Roles administrativos

En un principio el administrador se tenía como una persona que supervisaba otras tareas, con la aplicación del método científico se encontró que mediante este método se podían observar los hechos externos estudiarlos y con base en esto tomar decisiones. Con la aplicación de estas técnicas en administración se mejoró notoriamente este arte. El administrador profesional, en principio, domina de manera superior la técnica de administrar y, además, es experto conocedor de la situación de empresas o gobiernos (según su especialidad), la cual puede explicar con bases científicas. Además está capacitado para innovar las organizaciones y producir nuevos conocimientos, es decir para contribuir a desarrollar la profesión. En consecuencia, también es administrador quien posee el conocimiento, profesión u oficio de administrar. En esto deberá actualizarse el significado del término. Al ampliarse el concepto del administrador se amplía el campo de acción correspondiente. Además de administrar, el administrador profesional puede desempeñarse como: docente, investigador, asesor, prestador de servicios de su especialidad, escritor y periodista en materia de empresas y gobiernos, etc. Por lo

anteriormente explicado, el administrador realiza diversos trabajos en la ejecución de su rol.

Entre los roles a realizar por el administrador están:

Mintzberg llegó a conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes roles que están muy relacionados entre sí. El término roles administrativos se refiere a categorías específicas de comportamiento administrativo.

Roles Interpersonales: Son aquellos que suponen relaciones entre personas. En sus roles emblemáticos, de líder y de enlace los administradores se relacionan directamente con otras personas.

Rol Emblemático. El administrador representa a la organización en celebraciones de tipo ceremonial y simbólico. Aunque aparentemente los deberes emblemáticos

podrían carecer de importancia, se espera de los administradores que los asuman, por que simbolizan el interés de la dirección en los empleados, los clientes y la comunidad.

Rol de Líder. Implica la responsabilidad e dirigir y coordinar las actividades de los subordinados a fin de que se cumplan las metas organizacionales. Algunos

aspectos del papel del liderazgo tienen que ver con la integración del personal: contratación, ascenso y despido. Otros suponen incentivar a los subordinados para que satisfagan las necesidades de la organización. Otros más se relacionan con la proyección de una visión con la que los empleados puedan identificarse.

Rol de Enlace. Se refiere al trato de los administradores con personas fuera de la organización. El administrador busca apoyo de personas que pueden influir en el éxito de la organización.

Roles Informativos: Los administradores eficaces forman redes de contactos, los muchos contactos que realizan al desempeñar sus papeles emblemáticos y de enlace ofrecen acceso a los administradores a información importante. En razón de estos contactos, los administradores son los centros nerviosos de sus organizaciones. Tres papeles - de vigilancia, de propagador y de vocero - comprenden los aspectos de información de la labor administrativa.

Rol de Vigilancia: Implica buscar, recibir y seleccionar información. Dado que gran parte de la información recibida es oral (producto de chismes y rumores, así

como de reuniones formales), los administradores deben verificarla y decidir si la emplean o no.

Rol del Propagador. El administrador comparte información con sus subordinados y otros miembros de la organización. Algunos administradores, transmiten información especial, o "privilegiada", a ciertos subordinados que de ordinario no tendrían acceso a ella y en cuya discreción pueden confiar.

Rol de Vocero. Dan a conocer información a otros, especialmente a personas ajenas a la organización, sobre la postura oficial de la compañía. Este papel es cada vez más importante, debido, al menos en parte, a la demanda de mayor información de la prensa y el público.

Roles de toma de decisiones: Los administradores usan la información que reciben para decidir cuándo y cómo comprometer a su organización en nuevas metas y acciones. Los roles de toma de decisiones son quizá los más importantes entre las tres clases de roles.

Rol Emprendedor. Implica diseñar y poner en marcha un nuevo proyecto empresa o negocio. El rol del emprendedor también puede desempeñarse en una organización ya existente cuando ésta lo promueve. Este caso se conoce como actividad de intraemprendedores.

Rol de Manejo de dificultades. Los administradores desempeñan este rol cuando enfrentan problemas y cambios más allá de su inmediato control. A veces surgen dificultades a causa de que un administrador ineficaz ignora una situación hasta que ésta se convierte en crisis.

Rol de asignación de recursos. Supone elegir entre demandas rivales de dinero, equipo, personal, tiempo del administrador y otros recursos organizacionales.

Rol de negociador. Se relaciona estrechamente con el de asignación de recursos. Los administradores se reúnen con individuos o grupos para discutir sus diferencias llegar a un acuerdo. Las negociaciones forman parte integral de la labor de un administrador.

Entre las habilidades administrativas requeridas podemos enlistar las siguientes:

Habilidades técnicas

Capacidad de aplicar métodos, procedimientos y técnicas específicas en un campo especializado. Los administradores hacen uso de las habilidades técnicas en distintos grados sin embargo generalmente les interesa identificar y desarrollar las habilidades técnicas que deben poseer los demás miembros de la organización. Algunas habilidades técnicas son:

- Conocimiento de Computación
- Comercialización y Ventas
- Producción
- Habilidades interpersonales

Los administradores tienen el compromiso permanente de promover motivar y dirigir el potencial humano de la organización hacia el cumplimiento de objetivos, fomentando el crecimiento y la realización individual y grupal. Su estrecha relación con el recurso humano hace de las habilidades interpersonales elementos indispensables para el desempeño de sus funciones.

Las habilidades interpersonales son la capacidad individual para dirigir, motivar, resolver conflictos y trabajar con los demás.

Entre estas se encuentran las habilidades de:

- Motivación
- Liderazgo
- Habilidades de conceptualización

Son la capacidad para percibir un problema, asunto u organización como un todo, así como la interrelación de sus partes. las habilidades de conceptualización se encuentran entre las más difíciles de desarrollar, ya que ponen en juego la manera de pensar de cada persona. Su adecuado uso implica pensar en términos de:

Prioridades relativas, más que de metas y criterios rígidos, posibilidades y probabilidades relativas más que de certidumbres, Correlación y patrones generales aproximados, más que relaciones de causa efecto definidas.

Algunas habilidades de conceptualización son:

- Formulación de Estrategias
- Transmisión de un marcado sentido de visión
- Planeación de la sucesión administrativa
- Conocimientos de economía y política internacionales

Habilidades de comunicación

Las habilidades de comunicación, se refieren a la capacidad para enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, opiniones y actitudes de primera calidad y orientadas hacia objetivos personales y organizacionales. Para llevar a cabo adecuadamente sus actividades los administradores deben poseer al menos las habilidades básicas de la comunicación oral, escrita y no verbal, relacionadas con: la comunicación con los clientes, la comunicación con sus subalternos, la comunicación con sus superiores, con los medios, la sensibilidad a diferencias culturales, entre otras.

Habilidades de razonamiento crítico

Es la consideración minuciosa de las implicaciones de todos los elementos conocidos de un problema, es decir, que se debe utilizar la mente para resolver un problema y no hacerlo en forma prescriptiva y predeterminada. Los administradores en la actualidad tienen la obligación de usar el razonamiento crítico para hallar solución a problemas cada vez más difíciles y complejos.

Como labores de un administrador podemos enlistar las siguientes funciones:

- Planeación y asignación de recursos.
- Conducción del desempeño grupal/departamental.
- Representante del personal.
- Vigilancia del entorno empresarial.
- Coordinación de grupos.
- Instrucción de los subordinados.
- Conducción del desempeño individual.

1.8. El administrador como solucionador de problemas

Este principio está enfocado en satisfacer las obligaciones relacionadas a obtener resultados y conocer las necesidades del personal. Se sabe que la función del administrador es utilizar y racionalizar los recursos para lograr los objetivos de la organización sin embargo no siempre se dispone de todos los recursos y los objetivos cambian.

Es importante que se puedan distinguir los roles de cada encargado, ya que cada rol debe cumplir con la obligación de conseguir ciertos resultados. Para que los individuos y los grupos cooperen al resultado esperado se requiere que algunas necesidades se satisfagan en el curso del propio proceso por lo que exige una doble obligación al encargado de administrar en general toda la organización.

El Administrador Debe Tener una Mente Clara y Creativa.

Es importante que el administrador pueda integrar una gamma de ideas y concretarlos en acciones por lo que una mente que pueda tener claros los pensamientos y que pueda comunicar a los demás miembros de la organización siempre representa un beneficio para su propia organización. El Administrador que medita aquello que le sucede y es capaz de reflexionarlo para proponer ideas nuevas se traduce en oportunidades para la organización; el facilitar.

UNIDAD II

2. ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Las teorías de la administración son propuestas realizadas tras estudiar los factores que inciden directa e indirectamente sobre el desempeño de las organizaciones y de los individuos que las componen, las ha habido con diferentes enfoques a través de los años y no hay una definitiva.

A continuación, se hace una sinopsis de los aspectos más sobresalientes de cada una de las siguientes teorías de la administración, también llamadas escuelas del pensamiento administrativo.

2.1. Contexto histórico en el que surge la administración con bases científicas.

Estados Unidos fue la cuna de la revolución industrial en la que se da la transición hacia la producción masiva de la gran industria, en este país se concibieron los principios de la administración enfocada a las empresas. El surgimiento del modelo organizacional americano estuvo muy influido por la disposición mental de los primeros inmigrantes de naturaleza práctica, inventiva y curiosa, entre los que la acumulación de la riqueza individual eran señal de haber sido “escogido y gratificado por Dios” se mantiene una imposición paternalista y disciplinarias sobre el empleado. A principios del siglo XX en Estados Unidos se desarrolló un interés creciente por la sistematización y difusión de los hallazgos relacionados con la administración, con el objetivo de crear un espacio de reflexión y discusión que permitiera el mejoramiento continuo de la práctica administrativa en las empresas.

En 1886-1908 se publicaron muchos libros con la finalidad de difundir los avances en la materia administrativa.

En ese contexto se distinguen dos etapas básicas del desarrollo del pensamiento administrativo y organizacional de Estados Unidos; la administración industrial (1880-1910) y la organización del trabajo (1911-1960)

LA ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL (1880-1910)

La organización científica del trabajo tiene su origen en los artesanos europeos los cuales tenían un nivel de calidad relacionado a la creatividad y habilidades manuales del artesano las cuales debían desarrollar sus aprendices, puesto que el prestigio de los artesanos rompía fronteras. La primera revolución industrial consolidó, en Europa y América el sistema de fabricación, al establecer el tránsito del taller artesanal al taller fabril, el cual es antecedente directo de la fábrica industrial, volviendo obreros a los artesanos, ya sea como empleados operativos o supervisores pues se volvía más difícil encontrar personal calificado puesto que ese conocimiento se adquiría de maestro aprendiz, eso traía consigo consecuencias en la producción y la calidad.

En este periodo de tiempo en el siglo XIX se aumentó el crecimiento y tamaño de las empresas, las cuales ocupaban más inspectores de tiempo completo los cuales reportaban directamente al supervisor, en la segunda parte del siglo XIX se inicia una sistematización organizacional nacida de la experiencia de militares y empresarios. Esto da origen a la administración industrial la cual es antecedente de la organización científica del trabajo, en esta etapa se busca la eficiencia en la producción. Las contribuciones más grandes a la administración industrial son los organigramas de Daniel C. McCallum, los principios de remuneración y gráficas de Henry L. Gantt, el estudio de tiempos y movimientos de Frank y Lillian Gilbreth, ni el diseño de los métodos administrativos contribución de Henry Towne. Esto se sienta como las bases de la administración como una disciplina.

LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO (1911-1960)

Taylor ha sido quien más ha contribuido con la organización del trabajo mediante sus obras en las cuales habla sobre la observación y experimentación del proceso laboral para tener un mejor control. Taylor incorpora la

medición del tiempo y políticas salariales mismos que posteriormente Fort perfeccionó logrando un control del ritmo y el obrero frente a la línea de producción.

Fue hasta 1920 que la administración se desarrolló con métodos y fundamentos teóricos con el fin de encontrar la causa de la motivación y resistencia obrera para ello se hicieron varios experimentos, uno de ellos fue el de Hawthorne el cual dio origen al uso de las relaciones humanas y con ello al origen de la resistencia obrera causada por el carácter disciplinario e impersonal que imponían los nuevos métodos de organización y las relaciones sociales en el personal, éstas son las bases para la expansión, crecimiento y, legislación de las organizaciones modernas.

EL SISTEMA TAYLOR Y LA “DESCUALIFICACIÓN”

El sistema de Taylor se caracteriza por buscar el aumento de la producción y de la productividad. Esta propuesta de Taylor ocasionó la destrucción de las habilidades de los obreros y de los supervisores limitándolos únicamente a realizar las tareas asignadas por el departamento de diseño, promoviendo así la eliminación de las habilidades que poseían los artesanos anteriormente. En el siglo XX Taylor afirmó que la calidad de los productos y la felicidad de sus empleados eran más importantes que la rentabilidad de la organización. Otra consecuencia fue la reorganización en los departamentos de inspección formando un solo departamento con todos los inspectores a las órdenes de un jefe inspector. Su primordial tarea consistía en alejar los productos defectuosos del consumidor para ello implementó la determinación de lotes de materias primas y productos para ser evaluados, sin embargo, esto reduce la autonomía del obrero activo, propuestas de Taylor se expandieron rápidamente en el mundo.

ALGUNAS EXPERIENCIAS EXTRATERRITORIALES DEL TAYLORISMO

La expansión del sistema de Taylor tuvo tal impacto que la expresión de explotación capitalista fue importada a la industria de la unión de repúblicas soviéticas socialistas pues reconocen su capacidad para incrementar la eficiencia en las producción Lenin consideraba que el sistema Taylor, como todo proceso capitalista, es una combinación de la refinada brutalidad de la explotación burguesa y un número de grandes logros científicos en el campo del análisis de movimientos mecánicos durante el trabajo, la eliminación de movimientos inútiles y torpes, la elaboración de correctos métodos de trabajo y la introducción del mejor sistema de contabilidad y control etcétera. A pesar del temor que Marx había expresado ante la subsunción real del trabajo en el capital como un instrumento de dominio al adueñarse del conocimiento obrero e introducirlo directamente en las empresas. El traslado de la obra de Taylor a la industria soviética, contribuyendo a volatilizar la ideología de un comunismo aspirado por el proletariado.

TAYLORISMO REMASTERIZADO EN JAPÓN

La política de aislamiento después de la guerra por parte de Japón le provocó un atraso significativo en cuanto a tecnología. Cuando finalice el aislamiento y el feudalismo Japón se adaptó a la tecnología occidental en el sector industrial y comenzó una gran competitividad en los productos bélicos, pero al enfocarse tanto en los productos bélicos descuidó la producción civil de exportación ocasionándole una mala reputación y le costó mucho trabajo recuperar su economía por lo cual tenía el reto de cambiar su reputación alcanzando una alta calidad, y Japón existían antecedentes de la administración científica de Taylor y del desarrollo de ese método estadístico. Taylor tuvo influencia en Japón mediante la traducción de sus trabajos y trabajos desarrollados por los consultores mediante los cuales se analizaba la efectividad de su teoría los datos aportados por Warner en 1994 indican que la primera sucursal extranjera de la sociedad de Taylor se instaló en Japón y se vendieron más de 1 millón de copias de su obra “principios de la administración científica” las cuales se distribuían en forma de folleto, el trabajo de Taylor sirvió como base para algunos libros en japonés. Algunas industrias son seleccionadas para aplicar los métodos de Taylor de tal manera la administración científica representaba la alternativa para alcanzar la eficiencia industrial que busquemos los japoneses, así como una solución al problema de malestar en la fuerza laboral.

Los japoneses apropiaron materialmente del taylorismo importado el cual coexistió con las políticas benefactoras de los empleados paternalistas, aunque los trabajadores se resistían de manera decidida con la depresión de 1930, se consideró también que el taylorismo era una aproximación mecanicista sin embargo posteriormente esta visión fue matizada. El taylorismo fue absorbido y modificado por el sistema a causa de múltiples factores entre los cuales se puede mencionar la naturaleza de la fuerza del trabajo en un término general, sin embargo, la aplicación de los principios de Taylor no fue muy aceptada en Japón ya que estos principios causaban rigidez en la creatividad y rutinas de trabajo. En este periodo se llevaba a cabo una rigurosa selección y capacitación a los trabajadores en su área de trabajo por lo cual la incorporación de tecnología era más rápida que en otras partes del mundo, se podrá decir que Japón implementó una forma más minuciosa la administración científica de Taylor en comparación con otros países como Alemania o México.

DE LA REALIDAD DEL MITO: TAYLOR Y SU OBRA

Durante la segunda revolución industrial se consolidó el dominio del capital sobre el trabajo con aparición de la organización científica del trabajo asimismo se buscaba la división del trabajo vivo, la aplicación del taylorismo y del Fordismo en los procesos productivos y del trabajo tuvieron un papel muy importante en dichos procesos

LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA: UNA REALIDAD CONTROVERSIAL

El taylorismo se ubica en la segunda revolución industrial y se fundamenta en convertir al obrero en un apéndice de la máquina perdiendo su naturaleza creativa. Taylor propuso cuatro principios básicos: selección científica de los trabajadores; análisis científico del trabajo; cooperación estrecha entre los planificadores del trabajo los trabajadores y, finalmente, igual responsabilidad entre administración y trabajadores. El taylorismo pretende superar el oficio pues lo ve como un obstáculo para la producción en masas ya que es considerado como un modo de resistencia obrera a la intensificación del trabajo pues mediante este se monopolizan los procesos de producción limitando al obrero a cumplir su trabajo. Prácticamente define al taylorismo como una aceleración en la cadena de los ciclos de movimiento en el puesto de trabajo, eliminando el tiempo desperdiciado mediante la disminución en la autonomía del trabajador y vigilancia permanente del cumplimiento de las normas.

Taylor propuso el establecimiento de un departamento cuyas funciones fueran la distribución, fabricación, salarios y personal, para de esta forma tener un control real sobre los obreros.

El Fordismo se caracteriza por la instalación de la cadena de producción semi- automatizada, así como el establecimiento de la producción en serie de medios de consumo en masas a partir de los años 20, el Fordismo complementó el taylorismo con dos principios, la cadena de producción semiautomática de la asignación de los obreros a puestos de trabajo rigurosamente determinados por la configuración del sistema de máquinas. Con estos principios del obrero pierde totalmente su capacidad creativa sobre los productos, así como el control en el ritmo de la producción.

Ford retomó la política salarial de Taylor y estableció el pago de cinco dólares al día, el cual era un buen salario en esa época, sin embargo, para obtener ese salario el obrero se sometía a un control intenso y meticuloso en tareas específicamente desarrolladas, así como la vigilancia de sus hábitos y comportamiento. Poco tiempo después disminuyó la productividad al utilizar los métodos de Taylor y Fort a pesar de que eran todos disciplinarios y de enajenación de habilidades y conocimiento del obrero, esto se debió a que los obreros ya no permitían ser explotados por estos métodos de embrutecimiento tareas repetitivas y turnos de trabajo indefinidamente repetidos pues se estaba deshumanizando a la industria y se veía al obrero como una máquina sin pensar en sus necesidades. Esto ocasionó ausentismo enfermedades por fatiga nerviosa incremento en los accidentes laborales defectos en la producción, en general formas de resistencia por parte de los trabajadores ante las normas organizativas impuestas por el capital, éste es el origen de la crisis del

Fordismo la cual tuvo gran impacto en los países industrializados. Esta crisis del taylorismo y del Fordismo de la mano con los avances tecnológicos abrieron las puertas a nuevas alternativas de organización.

TAYLOR: MITO INSTITUCIONALIZADO

El primer mito institucionalizado de Taylor afirma que él no fue el creador de la administración científica pues en el sentido estricto, el concepto de científicidad de la administración lo propuso originalmente Charles Babbage (1792-1871) quien desarrolló el enfoque científico de la administración, así como el estudio de las operaciones repetitivas, de tiempos y la división del trabajo, Braverman afirma que Taylor no inventó algo nuevo, sólo los que quiso y lo presentó como idea razonable mente coherentes las cuales germinaron y tomaron fuerza a lo largo del siglo XIX.

El segundo texto dice que, aunque Taylor aplicó el método científico a la organización del trabajo mediante la elaboración de una hipótesis, la observación sistemática, la experimentación, el registro, la clasificación, la medición, el registro y el control. Es cuestionable que los motivos de Taylor respondieron a los requisitos científicos, pues realmente lo que buscaba incrementar la producción en las fábricas. Más bien su carácter científico se debe a la adecuación de las herramientas y los materiales enfocado a los descubrimientos técnicos a principios del siglo XX.

2.2. Enfoque prescriptivo y normativo

La administración científica se caracteriza por la preocupación en establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una receta en determinadas circunstancias, para que el administrador pueda tener éxito. Busca estandarizar ciertas situaciones para poder patronizar la manera como deberán ser administradas. Es un enfoque dirigido a recetas anticipadas, a soluciones enlatadas y a principios normativos que deben regir el cómo hacer las cosas dentro de las organizaciones. Esa perspectiva muestra a la organización cómo debería funcionar, en lugar de explicar su funcionamiento.

2.2.1. Teoría clásica

Principal Representante

Henri Fayol (Estambul, 1841 - París, 1925) fue un ingeniero y teórico de la Administración de empresas. Fundador de la teoría clásica de la administración, nació en Constantinopla en el seno de familia burguesa, vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde, la Primera Guerra Mundial. Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años¹ en el año 1860 e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado gerente de las minas y a los 47 ocupó la gerencia general de la Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville, que entonces se hallaba en situación difícil. Su administración fue muy exitosa. En 1918 entregó la empresa a su sucesor, en una situación de notable estabilidad.

Origen de la Teoría Clásica

Para garantizar la eficiencia, se parte del todo organizacional y de su estructura, secciones, departamentos o personas, nace como un complemento a la teoría científica, nace en una época de cambios, la primera Guerra Mundial que involucró a Europa, creció el auge por los medios de transporte, automovilísticos y ferroviarios, nació la aviación comercial, civil y militar, la radio y la prensa se expandieron, necesitando eficiencia en la producción.

Estudio y aplicación de Teoría Clásica

En 1916 publicó su libro *Administration Industrielle et Générale* en el que plasma sus ideas en cuando a las funciones de las empresas, presenta sus principios.

Las seis funciones básicas de la empresa

Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones, a saber:

- *Funciones técnicas*, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa
- *Funciones comerciales*, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio
- *Funciones financieras*, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales
- *Funciones de seguridad*, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas
- *Funciones contables*, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas
- *Funciones administrativas*, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Fayol argumenta que ninguna de las primeras cinco funciones mencionadas tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar los esfuerzos ni armonizar sus acciones. Las funciones técnicas, comercial, financiera, de seguridad y de contabilidad no gozan de dichas atribuciones, pues éstas constituyen otra función, designada habitualmente con nombre de "administración".

2.2.2. Teoría de las relaciones humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas (o corriente humanística de la Administración) tuvo como principal objeto de estudio al individuo en el proceso organizacional del trabajo. A principios del siglo XX, las innovaciones tecnológicas, el análisis de métodos y procedimientos y la visión integral de la empresa ya habían sido analizados y desarrollados hasta sus últimas consecuencias. Pero el punto de vista empresarial, basado en estos presupuestos, era considerado un tipo autocrático de explotación científica. Entonces, surgió la necesidad de humanizar más al proceso productivo y las organizaciones.

Eventos importantes originaron esta perspectiva. En primer lugar, la aplicación de las llamadas ciencias humanas (Psicología y Sociología) en el ámbito empresarial demostró lo inadecuado del sistema de trabajo en la práctica científica de la Administración. En consecuencia, aparecieron interesantes investigaciones realizadas por psicólogos de la época: Kurt Lewin, John Dewey, George Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger y Robert Tannenbaum, entre otros.

Elton Mayo. Experimentos y aportaciones

Fue uno de los pilares y fundador de La Teoría de las Relaciones Humanas. Comenzó sus estudios y experimentos a principios de 1923, dirigiendo una investigación en una fábrica textil ubicada en las cercanías de Filadelfia, EE.UU. Esta planta padecía una rotación excesiva de personal (cerca del 250%, anualmente). Sus directivos habían propuesto variedad de incentivos para detener al personal, pero en vano. Para solucionar el problema, Mayo incluyó ciertos cambios en la administración laboral. En primer lugar, el obrero debería decidir cuándo parar las máquinas y tomar un ligero descanso; además, éste contaría con atención médica personal. Estas nuevas condiciones originaron un interés especial por laborar en equipo, aumentaron la autoestima del personal y disminuyeron la rotación del mismo.

El éxito del experimento anterior hizo que, en 1927, Mayo iniciara un nuevo estudio; esta vez en la Western Electric Company, situada en el barrio Hawthorne, en los suburbios de Chicago. La investigación consistió en determinar, con base en la producción, la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros. Este tipo de observaciones ya se había realizado, pero no con la profundidad e impacto humano pretendidos en Hawthorne.

En 1927, la Western Electric (empresa dedicada a la fabricación de equipos y componentes telefónicos) desarrollaba una política de personal dirigida al bienestar de los obreros, ofreciendo salarios satisfactorios y condiciones de trabajo agradables. En el departamento de montaje de relés de teléfono, había empleadas que ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían en gran medida de su rapidez. Las obreras montaban cinco relés cada seis minutos; no obstante, la empresa no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados. Entonces, inician los estudios de Mayo, en cuatro fases:

1. Se escogieron dos grupos de trabajo que ejecutarían la misma operación en condiciones idénticas. El primero fue denominado "experimental" y laboró bajo una intensidad variable de luz; el segundo, "de control", bajo intensidad constante. En principio, el propósito del experimento consistió en hallar el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los obreros, el resultado inmediato fue que no había relación directa entre las variables, en cambio, aparecieron otras con dificultad para ser aisladas. Uno de los principales descubrimientos fue el predominio del factor psicológico sobre el fisiológico. Los investigadores reconocieron que lo psicológico influía de manera negativa en los obreros, mas no consideraron su importancia; pasaron a la segunda fase del experimento.

2. Su propósito fue verificar la fatiga en el trabajo. El cambio de horarios así como la introducción de intervalos de descanso fueron, primordialmente, algunos de los aspectos analizados. En esta fase también se eligieron dos grupos (experimental y de control), separados con una división de madera y provistos con recursos de trabajo iguales. El grupo experimental estaba conformado por seis jóvenes de experiencia media; cinco de ellas montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para la manufactura. La producción obtenida de cada grupo fue el punto de comparación para determinar el desempeño de las jóvenes en diferentes condiciones de trabajo. Al grupo experimental se le informó sobre los objetivos perseguidos con las prácticas, constantemente era notificado de los resultados obtenidos y las modificaciones eran sometidas a su aprobación. Además, se le insistía en que trabajara como de ordinario y estuviera a gusto durante la jornada.

Para observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias, esta fase se dividió en doce periodos. En primera instancia, se obtuvo los antecedentes de producción (2 mil 400 unidades semanales promedio por trabajador) y la información respecto de la conducta de quienes intervinieron en el experimento, en relación con los resultados de cada periodo. Los dos primeros periodos se llevaron a cabo en situaciones ordinarias, por ejemplo, el grupo experimental se aisló en la sala de pruebas durante horarios normales de trabajo. A partir del tercer periodo, comenzó a manifestarse una serie de cambios: descansos de 5 a 10 minutos de dos a seis por día, y la producción aumentó considerablemente. Además, la forma de pago en el grupo experimental varió: se hacía con base en el esfuerzo individual. La introducción de una semana de cinco días laborales era buen aliciente para los trabajadores. Al final de esta fase, en el doceavo periodo, se volvió a las condiciones originales del experimento. Los observadores se dieron cuenta que el índice de producción ascendió a niveles inusitados: 3 mil unidades semanales por trabajador del grupo experimental. Los investigadores llegaron a resultados y conclusiones inesperados, había un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo controladas experimentalmente, y que ya se había manifestado en la primera investigación: el psicológico. Esta fase tuvo conclusiones relevantes:

Las empleadas vivían una nueva situación de trabajo y participación, y desarrollaban sus mejores habilidades, pues era en beneficio de su organización.

En el grupo experimental se formó un ambiente social y de ayuda mutua. Los

empleados no sentían la tensión del supervisor; podían conversar y ayudarse mutuamente en caso de que alguien se retrasara en la producción. Por primera vez se trabajó en grupo, se desarrolló un concepto de liderazgo y se laboró con base en objetivos comunes.

3. El propósito principal de esta fase era estudiar más el aspecto personal; las condiciones físicas de trabajo pasaron a segundo término. Así, se inició una investigación sobre las relaciones humanas en la entidad. En septiembre de 1928, comenzó el programa de entrevistas. Los primeros departamentos en los cuales se aplicaron fueron inspección y operaciones, y luego en otros. Este programa tenía como fin conocer más las actitudes y sentimientos de los trabajadores, escuchar sus opiniones en cuanto a sus labores y al trato que recibían, y atender sugerencias respecto de los supervisores. Se constató que las jóvenes consideraban humillante la supervisión directa; y pese a que la empresa trabajaba con políticas de personal abiertas, había gran indiferencia por parte de la dirección para conocer las necesidades reales de los trabajadores en relación con los supervisores, trabajo en equipo y empresa.

El proyecto tuvo éxito y gran aceptación. De los 40 mil empleados, fueron entrevistados cerca de 21 mil 126, entre 1928 y 1930. En principio, la entrevista tenía forma estructurada, pero a partir de 1931 fue no dirigida. Esta nueva modalidad permitía al entrevistado manifestar ampliamente sus sentimientos (el trato que recibía, inquietudes respecto de sus funciones y opiniones acerca de la supervisión). Uno de los principales logros de esta fase fue que reveló la existencia de una organización informal de trabajo (con este referente, la empresa

podía prevenirse contra lo que llamaba “amenazas de la dirección”), por medio de la cual los obreros se mantenían unidos y desarrollaban una cultura de trabajo que demandaba lealtad bajo sus propios códigos; aunque no descartaban la necesidad de ser fieles a la empresa. Los investigadores se preocuparon por esa lealtad dividida y dirigieron su estudio a analizarla, puesto que podía causar conflictos, tensión y descontento. Entonces, efectuaron la cuarta fase de la investigación.

4. El objetivo de esta fase fue revisar de cerca la organización informal del trabajo. Se recurrió a un grupo experimental de obreros: nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores. El observador se percató de las artimañas que utilizaban para equilibrar su producción: dirigían el ritmo de la producción de acuerdo con su criterio; traspasaban el exceso de producción de un día de trabajo al siguiente, siempre y cuando contara con déficit, lo que aprovechaban para pedir pago extra; y tenían cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad, así como el uso de penalidades simbólicas en caso de que algún miembro no respondiera a las necesidades del grupo.

Finalmente, mencionamos las aportaciones principales de los estudios desarrollados por Mayo:

- Se comprobó que el grado de producción de un trabajador está determinado por su integración al grupo laboral.
- Se verificó que el comportamiento de los trabajadores es influenciado por los valores establecidos en el grupo donde participa.
- Se constató que los trabajadores se ajustan a las normas y estándares fijados por el grupo, para evitar sanciones.
- La empresa pasó a ser considerada como una organización social, nutrida por diversos grupos informales.
- Se propusieron el estudio y comprensión de las relaciones humanas.
- Se estableció la importancia del contenido y naturaleza del trabajo.
- Se enfatizaron los elementos emocionales.

Mary Parker Follet

Nació en Quincy, Massachusetts, cerca de Boston (1868). Entre sus escritos más importantes están los siguientes: El nuevo Estado (1918), Experiencia creativa (1924), El conflicto constructivo, Los principios psicológicos en la administración de los negocios y El poder con la gente (1925). Teorizó algunos elementos básicos de la Administración; fue partidaria de la práctica democrática y participativa de la administración; humanizó conceptos como autoridad y liderazgo; y exhortó al Estado y a la dirección de las empresas a ubicarse en el nivel de las necesidades de la sociedad y del trabajador.

A continuación, enunciamos algunos conceptos que propuso para una buena administración:

- Liderazgo:** líder es quien visualiza la situación completa, organiza la experiencia de un grupo, ofrece una visión del futuro y capacita a sus seguidores para que también sean líderes. El liderazgo puede ser múltiple, según la situación en particular, y lo pueden ejercer tanto el dirigente como el subordinado.
- Autoridad:** la manera más efectiva de ejercer autoridad consiste en dar órdenes despersonalizadas, haciendo énfasis en la tarea y no en el poder de una persona sobre otra.
- Ética corporativa:** cada empresa establece códigos de ética que se anteponen a los del trabajador.

☐ Conflicto: manifestación de diferencias de opiniones o intereses. Es posible emplear el conflicto en nuestro favor y obtener resultados positivos del mismo. Algunos métodos para resolver el conflicto:

- Dominación: victoria de una parte sobre otra.
- Acuerdo: cada parte cede un poco para conservar la paz.
- Integración: enfoque que resuelve el conflicto.

Parker estaba en contra de una solución por acuerdo o dominación, argumentando que la problemática en estas condiciones sigue un mismo plano: en cualquier momento la guerra puede continuar. La mejor manera de resolver un conflicto es la salida integradora, que permite a los involucrados expresar sus peticiones y desarrollarlas respetuosamente, en un ambiente de trabajo conjunto y de cooperación.

☐ Poder: debe reconsiderarse el modelo tradicional del poder sobre la gente (que a veces resulta degradante y contraproducente), y en su lugar practicar el poder con la gente.

☐ Relaciones humanas y creencia en la bondad humana y el espíritu de cooperación: a través de un gobierno democrático, podemos desarrollar nuestro potencial y fortalecer los grupos a los que pertenecemos. En una verdadera democracia, cada individuo toma parte en el proceso de toma de decisiones y acepta su responsabilidad en el resultado global.

Por último, subrayemos que la tesis de Parker sobre la solución mutua de problemas anuncia el compromiso del empleado, la administración participativa, los círculos de calidad y otros enfoques, con base en equipos, para comprometer la fuerza de trabajo en el diagnóstico, análisis y descubrimiento de soluciones. Asimismo, considera anticipadamente un pensamiento de contingencia o situacional para resolver problemas administrativos.

Kurt Lewin

Considerado uno de los investigadores más sobresalientes de la administración moderna, se le atribuyen los estudios sobre el desarrollo de la dinámica de grupos. Fundó el Centro de Investigación de Dinámica de Grupo en la Universidad de Michigan (dedicada a tareas de laboratorio e investigación de grupos de trabajo).

La técnica de la dinámica de grupos se basa en la observación de ciertas fuerzas especiales generadas cuando diversas personas se reúnen. Hay una diferencia entre el comportamiento de grupo y el individual, debido al aumento de la susceptibilidad y reacciones emocionales en las personas cuando están en masa.

Otro de los estudios importantes de este pensador es la resistencia al cambio, actitud natural del individuo, dentro o fuera de su trabajo. Las personas se rehúsan a que se cambie el color de las paredes, a las nuevas tecnologías, a firmar una tarjeta de asistencia, etcétera. Este fenómeno no siempre se da en los niveles operativos, también se presenta en los estratos altos de dirección. Siempre hay dos fuerzas opositoras: una quiere el cambio y la otra no. Por ejemplo, dirección/trabajadores o sindicato.

Además, hizo análisis respecto de los estilos de liderazgo y puso las bases para estudiar la conducta del líder dentro de un grupo laboral. Distinguió dos clases de liderazgo: autocrático y democrático, que comprende un subgrupo de líderes muy peculiares que no ejercen control sobre el grupo y permiten que sus miembros trabajen y desarrollen sus propias soluciones para resolver dificultades.

Señalemos ahora algunas críticas a esta escuela. En primer lugar, es imprescindible el estudio psicológico de las organizaciones y de los sistemas gerenciales que intervienen en la funcionalidad de éstas: supervisión, motivación, comunicación y liderazgo.

El análisis de las relaciones humanas abre la posibilidad de considerar al elemento humano como base del cuerpo organizacional. El hombre es principio y fin de toda actividad, y no sólo es capaz de producir, sino

también de crear y ofrecer aspectos intangibles como la motivación, afecto y confianza en un clima laboral (tan necesarios en estos días de crisis económica y moral).

A pesar de sus bondades, esta corriente administrativa es considerada como un sistema de concepciones teóricas, instrumentos concretos y técnicas de dominio e influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizados dentro de la administración como productores de armonía de clases en las empresas.

El experimento de Hawthorne fue el más representativo en esta corriente, pero resultó un simple esbozo de opiniones subjetivas respecto de las diferentes situaciones que afectaban al proceso productivo. Además, la irracionalidad que detectó Mayo en el comportamiento de los grupos se debió, en primer lugar, a la falta de un estudio riguroso y una metodología científica; y, en segundo, a que se basó en un análisis superficial sobre diversas manifestaciones de conflictos en la empresa industrial. Tanto Mayo como sus seguidores no llegaron a tomar conciencia de los lineamientos y esencia de las interrelaciones sociales dentro de toda entidad.

No obstante las críticas, los estudios de Parker son base imprescindible para un cambio de filosofía organizacional: el concepto democrático de liderazgo, autoridad, poder y negociación ha transformado muchas organizaciones.

Aplicaciones actuales en las organizaciones

El factor humano es el recurso preponderante de toda organización, por eso es importante escucharlo, apoyarlo e invitarlo a participar en el futuro de la empresa. Incluso muchas instituciones manejan la política de “puertas abiertas”, es decir, el trabajador puede acudir con los directivos a exponer su situación. Un ejemplo de este tipo de instituciones es la FCA-UNAM. Además de que otorga, en nombre de la máxima casa de estudios, medallas o premios especiales de distinción por antigüedad, trascendencia académica y/o de investigación, entre otros, también promueve el desarrollo de sus académicos a través de la investigación y elaboración de materiales didácticos. Esto muestra un amplio reconocimiento al esfuerzo de alumnos, trabajadores en general y docentes.

Otras empresas de servicios dan premios a los empleados destacados o reconocen y valoran las mejores sugerencias en el aspecto de sistemas de trabajo.

2.2.3. Teoría neoclásica

No obstante, la profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa, los puntos de vista de los autores clásicos siempre han subsistido. A pesar de la crítica a los postulados clásicos y a los nuevos enfoques de la organización, se comprueba que principios de administración como la departamentalización, la racionalidad del trabajo, la estructura lineal o funcional, en fin, el enfoque clásico, nunca fueron sustituidos del todo por otro enfoque. Todas las teorías administrativas se sustentan en la teoría clásica, ya sea como punto de partida o como crítica para intentar una posición diferente, y siempre están íntimamente relacionadas con ella.

El enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y redimensionada en los problemas administrativos y el tamaño de las organizaciones de hoy. En otros términos, la teoría neoclásica es la teoría adaptada al modelo de las empresas actuales, dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas.

El enfoque neoclásico “consiste en identificar las funciones de los administradores y, deducir de ellas los principios fundamentales de la complicada práctica de la administración”.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA TEORÍA NEOCLÁSICA.

Las principales características de la teoría neoclásica son las siguientes:

- Énfasis en la práctica de la administración. La teoría neoclásica se caracteriza por hacer énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no descuida los conceptos teóricos de la administración.
- Reafirmación relativa de los postulados clásicos. Puesto que los autores neoclásicos pretenden poner las cosas en el lugar preciso, retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, lo redimensionan y lo reestructuran de acuerdo con las circunstancias de la época actual, para darle una configuración más amplia y flexible. El enfoque neoclásico utiliza de nuevo la mayor parte de los conceptos clásicos: estructura de la organización lineal, funcional y línea-staff, relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad y departamentalización.
- Énfasis en los principios generales de la administración. Los autores neoclásicos se preocuparon por establecer los principios generales de administración, capaces de orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones, definiendo la manera como el administrador debe planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados. Los once principios de administración más utilizados son:

PRINCIPIOS	
En cuanto a los objetivos	1. Los objetivos de la empresa y sus departamentos deben ser definidos y establecidos claramente por escrito. La organización debe ser sencilla y flexible.
En cuanto a las actividades	2. Las responsabilidades asignadas a una posición deben reducirse, tanto como sea posible, al desempeño de una función sencilla. 3. Las funciones asignadas a los departamentos deben ser homogéneas para que la operación sea más eficiente y económica.
En cuanto a la autoridad	4. En la organización debe existir líneas claras de autoridad de arriba hacia abajo, y de responsabilidad de abajo hacia arriba. 5. La responsabilidad y la autoridad de cada posición deben estar claramente definidas por escrito. 6. La responsabilidad debe ir siempre acompañada de la correspondiente autoridad. 7. La autoridad para emprender o iniciar una acción debe delegarse al nivel más próximo posible al escenario de la acción. 8. El número de niveles de autoridad debe ser el mínimo posible.
En cuanto a las relaciones	9. El número de subordinados que un individuo puede supervisar con eficiencia tiene un límite. 10. En la organización, cada individuo debe reportarse, a un solo supervisor 11. Las responsabilidades de la autoridad más elevada es absoluta en relación con los actos de sus subordinados.

Énfasis en los objetivos y en los resultados. Los objetivos son valores buscados o resultados deseados por la organización, que espera alcanzarlos a través de la eficiencia de su operación. Si esta operación falla, los objetivos o resultados se alcanzan parcialmente o, simplemente, se frustran. Los objetivos justifican la existencia y operación de una organización. Aunque los métodos y la racionalización del trabajo fueron la bandera de la administración científica, y la de la teoría clásica fueron los principios generales de la administración, la teoría neoclásica sólo los considera medios en la búsqueda de la eficiencia y enfatiza en los fines y resultados. Hay una decidida orientación hacia los objetivos y los resultados.

• **Eclecticismo.** Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en gran parte en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogieron el contenido de casi todas las teorías administrativas, como fueron: la teoría de las relaciones humanas, la teoría de la burocracia, la teoría estructuralista, la teoría del comportamiento, la teoría matemática y la teoría de los sistemas. Debido a este eclecticismo, la teoría neoclásica se considera una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna, y formulada dentro del modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy.

El enfoque humanístico origina una real revolución conceptual en la teoría administrativa; si antes el interés se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administrativa), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En este enfoque la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos sociales y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. El enfoque humanístico surge de la teoría de las relaciones humanas en los EE.UU. a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, la psicología, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo. Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo, el objetivo de la psicología del trabajo o psicología industrial, para la mayoría era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basadas en esas características. Sin duda, fue valiosa la contribución de la psicología industrial en la demostración de las limitaciones de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Mientras que los demás países el liberalismo económico típico del siglo XX paso, partir de la primera guerra mundial, a ser sustituido por una creciente injerencia del estado en la economía con el surgimiento de algunos gobiernos totalitarios, en los EE.UU. se convierte en una competencia mundial. La fuerte depresión económica que azotó el mundo alrededor de 1929 intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Provocó indirectamente una verdadera reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios de administración hasta entonces aceptados con su carácter dogmático y prescriptivo. Como se estudiara más adelante, este enfoque comenzó poco después de la muerte de Taylor sin embargo solo encontró enorme aceptación en los EE.UU. a partir de los años treinta, principalmente por sus características eminentemente democráticas, su divulgación fuera de este país ocurrió mucho después de finalizada de la segunda guerra mundial.

JAMES MOONEY

ORÍGENES: Sus orígenes se deben a cuatro principales causas:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de la teoría clásica.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, "Psicología y Sociología".

TEORÍA CLÁSICA, TEORÍA DE LAS R.H Trata la organización como una máquina. Trata la organización como grupos de personas Hace énfasis en las tareas o tecnología. Hace énfasis en las personas. Se inspira en sistemas de ingeniería. Se inspira en sistemas de psicología. Autoridad centralizada. Delegación plena de la autoridad.

Líneas claras de autoridad. Autonomía del trabajador. Especialización y competencia técnica. Confianza y apertura. Acentuada división del trabajador. Énfasis en las relaciones humanas. Confianza en las personas.

- Las ideas de fisiología pragmáticas de John Dewey y la psicología dinámica de Kart Lewin contribuyeron a su conceptualización.

- Las conclusiones del experimento de Harthorne llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la conducción de ELTON MAYO.

EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE.

En 1924 la academia nacional de ciencias de los estados unidos inicio algunos estudios para verificar la correlación entre producto e iluminación. Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil próximo a Filadelfia. En principio mayo puso un periodo de descanso, dejo que los obreros vieran cuando deberían parar las maquinas y contrato una enfermera, aumento la producción y disminuyo la rotación. En 1927 se realizo un experimento en una fábrica de la Wester Electric Company con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.

I. PRIMERA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE.

Se escogieron 2 grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, un grupo de observadores trabajo bajo la intensidad variable de luz mientras que el grupo de control trabajo bajo intensidad constante. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar una de las cuales que el factor psicológico.

II. SEGUNDA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE. (MONTAJE DE RELES).

Comenzó en abril de 1927 seleccionándose 6 jóvenes de nivel medio, cinco montaban los relees, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. El grupo experimental se dividió en 12 períodos.

III. SEGUNDA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE. (PROGRAMA DE ENTREVISTA).

En septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas el cual comprendía entrevistas con los empleados para conocer sus actitudes y sentimientos. Como el programa fue muy bien escogido entre obreros y supervisores la empresa creo la división de investigaciones industriales en febrero de 1929 con más de 40000 empleados.

IV. SEGUNDA FASE DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE. (SALA DE OBSERVACIÓN DE MONTAJE).

Escogiéndose un grupo de 9 operadores, 9 soldadores, y 2 inspectores. Este experimento que pretendía analizar la organización informal de los obreros duró de noviembre de 1931 a mayo de 1932. Pero este experimento fue suspendido en 1932 por razones externas.

2.2.4. Teoría de la burocracia

Sociólogo alemán (Erfurt, Prusia, 1864 - Múnich, Baviera, 1920). Max Weber era hijo de un jurista y político destacado del Partido Liberal Nacional en la época de Bismarck. Estudió en las universidades de Heidelberg, Berlín y Gotinga, interesándose especialmente por el Derecho, la Historia y la Economía.

En 1909 fundó la Asociación Sociológica Alemana. Fue un gran renovador de las ciencias sociales en varios aspectos, incluyendo la metodología: a diferencia de los precursores de la sociología, Weber comprendió que el método de estas disciplinas no podía ser una mera imitación de los empleados por las ciencias físicas y naturales, dado que en los asuntos sociales intervienen individuos con conciencia, voluntad e intenciones que es preciso comprender. Propuso el método de los *tipos ideales*, categorías subjetivas que describen la

intencionalidad de los agentes sociales mediante casos extremos, puros y exentos de ambigüedad, aunque tales casos no se hayan dado nunca en la realidad; Weber puso así los fundamentos del método de trabajo de la sociología moderna -y de todas las ciencias sociales-, a base de construir modelos teóricos que centren el análisis y la discusión sobre conceptos rigurosos.

El primer fruto de la aplicación de este método fue la obra de Weber sobre *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1905); trabajando sobre los tipos ideales del «burgués», la «ética protestante» y el «capitalismo industrial», estudió la moral que proponían algunas sectas calvinistas de los siglos XVI y XVII para mostrar que la reforma protestante habría creado en algunos países occidentales una cultura social más favorable al desarrollo económico capitalista que la predominante en los países católicos.

ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LA BUROCRACIA

La teoría de la burocracia su puso en práctica en la administración hacia la década de 1940 debido a las siguientes circunstancias:

- Fragilidad y parcialidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas (opuestas y contradictorias entre sí) para presentar un enfoque global, integrado y totalizador de los problemas organizacionales, tanto en la estructura como de los participantes de la organización.
- Era necesario encontrar un modelo de organización racional capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de sus integrantes, aplicable no sólo en la fábrica, sino en todas las formas de organización humana y, en especial, a las empresas.
- El creciente tamaño y la complejidad de las empresas exigía modelos organizacionales mejor definidos. Tanto la teoría clásica como la teoría de las relaciones humanas se mostraron insuficientes para responder a la nueva situación, que se hacía cada vez más compleja.
- El resurgimiento de la sociología de la burocracia, a partir del descubrimiento de los trabajos de su creador Max Weber. Según esta teoría, se puede pagar a un hombre con exactitud y minuciosidad, sin permitir por ningún motivo que sus emociones interfieran en su desempeño.

Tipos de sociedad: Idalberto Chiavenato: menciona que Weber distingue tres tipos de sociedad:

Sociedad tradicional:

En donde predominan características patriarcales y patrimonialistas, como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.

Sociedad carismática:

En donde predominan características místicas, arbitrarias y de personalidad, como en los grupos revolucionarios, en los partidos políticos, en las naciones en revolución.

Sociedad legal, racional o burocrática:

En donde predominan normas impersonales y racionalidad en la selección de los medios y de los fines, como en las grandes empresas, en los estados modernos en los ejércitos.

Tipos de autoridad:

Para Weber a cada tipo de sociedad corresponde uno de autoridad:

Autoridad tradicional:

Cuando los subordinados aceptan las órdenes de sus superiores como justificadas por que esa siempre fue la forma en que se hicieran las cosas.

La dominación tradicional (típica de la sociedad patriarcal) cuando involucra una gran cantidad de personas y un vasto territorio, puede asumir dos formas de aparato administrativo para garantizar su supervivencia:

- **a).**-forma patrimonial, en la cual los empleados preservan la dominación tradicional son los servidores personales del señor (parientes, favoritos, empleados, etc.) y por lo general son dependiente de el económicamente.
- **b).**-forma feudal, en la cual el aparato administrativo presenta mayor grado de autonomía en relación con el señor. Los empleados son aliados del señor y le hacen juramento de fidelidad. En virtud de ese contrato los vasallos ejercen una jurisdicción independiente, disponen de sus propios dominios administrativos.

Autoridad carismática:

Cuando los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, pero causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo de superior con el cual se identifican.

El aparato administrativo en la dominación carismática involucra una gran cantidad de seguidores, discípulos y subordinados leales y devotos, para desempeñar el papel de intermediarios entre el líder carismático y la masa.

Autoridad legal racional o burocrática:

Cuando los subordinados aceptan las órdenes de sus superiores como justificadas, por que están de acuerdo con ciertos preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el comando.

El aparato administrativo en la dominación legal es la burocracia, tiene su fundamento en las leyes y en el orden legal. La posición de los empleados (burócratas) y sus relaciones con el gobernante, los gobernantes y colegas se definen por reglas impersonales y escritas, que delinear en forma racional la jerarquía del aparato administrativo.

Aproximación a la definición formal de burocracia:

Un trabajo publicado en Monografías.com menciona que la burocracia resulta un "tipo ideal de organización" delimitada por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del estado como del sector privado. Representa una estructura administrativa y de personal de una organización.

2.3. Enfoque explicativo y descriptivo

El enfoque descriptivo apunta a reunir conocimiento sobre el objeto del estudio y en razón de los resultados explicar. Las siguientes teorías pretenden describir a la administración desde esa perspectiva. Podremos observar también los aportes teóricos de los máximos exponentes de estas corrientes.

2.3.1. Teoría estructuralista

Por estructura se entiende el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y la relación que existe entre éstas. En consecuencia, la estructura de una organización es un modelo relativamente estable, un aspecto del todo. Ahora, si deseamos definirla con más exactitud es preciso ver qué tiene de estable, y encontramos: el sistema de autoridad, el sistema de comunicación, la estructura del comportamiento funcional y la estructura de formalización o burocratización.

Asimismo, la estructura es un conjunto formal de dos o más elementos que permanece inalterado, ya sea en el cambio, ya sea en la diversidad de contenidos. Es decir, la estructura se mantiene aunque haya modificación en alguno de sus elementos o relaciones.

La Escuela Estructuralista nació con las ideas del sociólogo alemán Max Weber a principios del siglo XX, con la publicación de una bibliografía de las grandes organizaciones de esa época, a las que llamó “burocracias”. La burocracia apareció junto con una serie de acontecimientos como el capitalismo, la economía monetaria, el mercado de fuerza laboral y la divulgación de la ética protestante (sostiene que el trabajo es un don de Dios, y el ahorro la forma de evitar la vanidad y la ostentación; y para Weber es la organización por excelencia.

Como ya mencionamos, esta corriente administrativa toma como base estudios llevados a cabo por destacados sociólogos –con respecto al análisis de las relaciones sociales, el sistema social global y la interdependencia entre diferentes organizaciones–, quienes concretaron y caracterizaron un conjunto de elementos afines a todas las entidades. Estos estudios se centran en cinco puntos fundamentales:

Objetivos de la organización	Es importante la participación de los miembros al definir y analizar los objetivos. Además, deben tomarse en cuenta los objetivos abstractos (ideales implícitos de los miembros, por ejemplo, laborar en un ambiente propicio y entusiasta) y los concretos (definidos en el plan de la organización).
Tipología de las organizaciones	Hay diferentes tipos de organización, según sus objetivos, estructura, lugar dentro del sistema global, social y económico, etcétera.
Relaciones sociales dentro de la organización	En las organizaciones hay múltiples interrelaciones: entre individuos, éstos y grupos, etcétera. Estas relaciones determinan la estructura de la unidad económica, ya que reflejan intereses, actitudes y necesidades de cada uno de los miembros y grupos de la entidad.
La organización y su relación con el medio ambiente social	Las entidades están situadas en un contexto social y económico determinado. Por ello el administrador debe entender los fenómenos y relaciones producidos en la organización y su entorno.
Los conflictos en la organización	Dentro de las aportaciones prácticas y concretas de la corriente estructuralista está la teoría del conflicto . Éste es como el termómetro de las condiciones dentro de la organización, y reflejo de las contradicciones sociales. Además, es un producto social, resultado del choque entre el capital y la fuerza de trabajo; y como no es posible superarlo, por lo menos hay que suavizarlo.

A diferencia de Taylor y Mayo, el Estructuralismo relaciona la empresa con el sistema social que la rodea. El enfoque de estudio, en este caso, es básicamente sociológico:

- Analiza los elementos formales e informales de la organización y su interrelación.
- Observa los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización; es decir, toda la dinámica social que se produce en la entidad o unidad productiva.
- Estudia todos los niveles de la organización.

- Considera los estímulos materiales, sociales y ambientales, y su interdependencia e influencia. Hace una síntesis de las teorías de incentivos económicos y de incentivos sociales y ambientales, de Taylor y Mayo, respectivamente.
- Analiza las relaciones de intercambio e influencia entre las organizaciones y su medio ambiente. Deja atrás el concepto de empresa como un ente aislado. Define los problemas, conflictos, objetivos, intereses y actitudes producidos en la estructura formal e informal de una unidad productiva.
- Su estudio es crítico y comparativo

2.3.2. Teoría comportamental

El Neo-humano-relacionismo o Teoría del Comportamiento critica al enfoque clásico, a la burocracia y a la teoría de las relaciones humanas porque considera que nunca trataron al factor humano en forma individual. Por ello esta corriente analiza a las personas y su comportamiento en forma individual, con el supuesto de que la motivación aumenta la productividad de la empresa. Califica las relaciones como un factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad. Asimismo, sostiene que para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta de las personas. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos; en este sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede hacer que su organización funcione mejor y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización, en tanto se controlen las otras variables de producción. Destacan:

Abraham Maslow (1908-1970)

Se da a conocer con su libro Motivación y personalidad, en donde señala una jerarquía de las necesidades básicas del ser humano que rápido se convirtió en guía de motivación para el personal de las empresas. Argumenta que la motivación no es un evento aislado que pueda producir una respuesta perfectamente distinguible tal y como lo propone la psicología conductual; sino una serie de factores jerarquizados que actúan sobre el ser total. Para él, las necesidades pueden ser tanto fisiológicas como psicológicas. A su vez, éstas comprenden algunas primarias, que el hombre debe satisfacer necesariamente, de lo contrario, puede enfermar e incluso morir. Y para identificarlas, Maslow hizo una serie de consideraciones:

- Ausencia produce enfermedad.
- Presencia previene enfermedad.
- Reimplantación cura enfermedad.
- En ciertas situaciones muy complejas (de libre elección), la persona privada de ella, la prefiere ante otros satisfactores.
- Resulta inactiva, de muy menguado efecto o nula funcionalmente en la persona saludable.

Estas consideraciones se refieren a las necesidades fundamentales del organismo humano en relación con su funcionamiento biológico y fisiológico, y simplemente aseguran la supervivencia: alimento, aire, refugio, sexo y sueño. Son exigencias que en primera instancia deben de ser satisfechas para luchar por otros satisfactores.

Luego de las necesidades básicas, hallamos las de seguridad. Éstas permiten a la persona saber que no está corriendo riesgos que pongan en peligro su vida o integridad física, pues hay factores que le aseguran vivir en un mundo estable y previsible. Por ejemplo, la seguridad en la permanencia en el trabajo y percepción de ingresos; seguridad física, de la posesión de un hogar, una familia, etcétera.

También hay necesidades de crecimiento, consideradas como secundarias para la supervivencia biológica de los hombres; sin embargo, su insatisfacción impide el desarrollo psicológico.

Cuando las demandas anteriores han sido cubiertas, la persona desea tener ligas afectivas con sus semejantes, y se sabe con un lugar definido dentro de la estructura social, es decir, posee una identificación y un sentido de pertenencia. En este punto, Maslow distingue dos variantes de la estima: la proveniente de los demás y la propia. La primera incluye conceptos como prestigio, reconocimiento, aceptación, deferencia, estatus, reputación y aprecio, elementos que permiten al individuo sentirse digno de la compañía de los demás. Y la segunda comprende aspectos como la autovaloración, autorrespeto, confianza en sí mismo, capacidad de autonomía y libertad, que conforman una autoimagen que da armas a la persona para desenvolver completamente sus facultades.

Hay asimismo una necesidad de saber y comprender. La curiosidad es característica natural de las personas sanas, y las auxilia en la consecución de su autorrealización.

Por otro lado, uno de los descubrimientos más sorprendentes de Maslow es que los individuos tienden de manera natural a desear la estética en su entorno, son buscadores de lo bello; a tal grado que descubrió a personas enfermas debido a un entorno que consideraban lleno de fealdad.

Asimismo, existe la necesidad de actualización o autorrealización. Para Maslow, una persona en vías de actualizarse o autorrealizarse presenta las siguientes características:

- Tiene muy buena percepción de la realidad.
- Está orientada hacia su autoaceptación, aceptación de los otros y de la naturaleza.
- Es espontánea.
- Es independiente y tiene deseo de una vida personal.
- Es autónoma y no se orienta hacia la masificación.
- Es original en sus planteamientos, juicios y expresa riqueza emotiva.
- Se identifica con la humanidad.
- Se orienta hacia una progresión en sus relaciones interpersonales.
- Muestra facilidad para aceptar a los otros.
- Es creativa.
- Tiene movilidad en sus sistemas de valores.

Finalmente, Maslow argumenta que son indispensables ciertas condiciones sociales para que la persona pueda desarrollarse como tal: libertad de expresión, justicia, igualdad, rectitud, honestidad, etcétera. Si están ausentes, la satisfacción de las necesidades se ve comprometida.

Douglas McGregor

Muchos estudios se han realizado con el propósito de establecer estrategias de dirección. Entre ellos, destacan los de McGregor, en la década de 1960, y que aún tienen aplicación.

A partir de su Teoría X y Teoría Y, hay dos estilos de dirección que dependen de la concepción que se tenga del hombre: autoritario (que proviene del pensamiento Tayloriano) y participativo (basado en las ideas de Maslow).

Así, al administrar una empresa, se pueden asumir dos posturas, dos conjuntos de supuestos.

Primero: creer que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y lo evitará siempre que le sea posible; que necesita ser obligado, dirigido y hasta amenazado por castigos para hacer bien su trabajo. Y que la persona promedio prefiere que la dirijan, no asume responsabilidades y procura su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría X.

Segundo: suponer que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o descansar, y autocontrolarlo; y procuran asumir responsabilidades. Que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría tiene y puede desarrollar, y no sólo unos pocos. Este grupo de supuestos los llamó Teoría Y.

A continuación, se muestra un resumen del estilo de dirección que se observa en las organizaciones.

Estilo de dirección Teoría X	Estilo de dirección Teoría Y
Se basa en el ejercicio de una autoridad formal , donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta las normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar sanciones. Estas actuaciones corresponden a un estilo de dirección autoritario .	Es una dirección participativa que proporciona las condiciones para que las personas puedan alcanzar sus propios objetivos al tiempo que los de la empresa. Los directores crean confianza, informan y forman, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

Chris Argyris

Concentra su atención en los recursos humanos. En 1967, publicó su libro Personality and organization, donde expone que en todo crecimiento organizacional el interés está centrado en el desarrollo de los recursos técnicos y humanos. El primero se adquiere mediante la dinamización de las áreas de comercialización, finanzas, ingeniería y producción. Y el segundo afecta a las personas, relaciones interpersonales, pequeños grupos, y sus vínculos, normas y valores organizacionales.

Asimismo, trata de determinar de qué modo puede crearse y mantenerse cierta calidad de vida en una organización, de forma que los participantes produzcan información válida y útil, sobre todo en relación con sus problemas más importantes. Así, adoptarán decisiones eficaces y generarán un alto grado de energía y compromiso para controlarlas y aplicarlas diligentemente. Esta concentración en las personas no deja en segundo término a las organizaciones; reconoce que precisamente las personas las crean y mantienen, por ello deben diseñar, aceptar y aplicar los cambios requeridos para mantener en buen estado a la entidad.

En cuanto a la coexistencia entre necesidades individuales y organizacionales, plantea un cuadro con el modelo de inmadurez-madurez, a partir de siete elementos:

Requerimientos “saludables” de la persona como individuo		Requerimientos que las organizaciones exigen de las personas
Inmadurez	Madurez	
1. Estados de pasividad.	Estados de actividad creciente.	Tener mínimo control sobre su trabajo y medios.
2. Estados de dependencia.	Estados de relativa independencia.	Ser pasivas, dependientes y subordinadas.
3. Comportamiento limitado.	Formas diferentes de conducta.	Tener corta perspectiva del tiempo.

4. Atención errática y causal.	Tener profundos intereses.	Apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales.
5. Percibe sólo el presente.	Considerar mayor perspectiva de tiempo.	Producir en situaciones de desajustes psicológicos.
6. Posición de subordinación.	Ocupar posiciones semejantes o superiores a otros.	
7. Poca conciencia y poco autocontrol.	Desarrollar conciencia y autocontrol.	

Herbert A. Simon

Autor de ascendencia germano-checa, nació en Estados Unidos de América en 1916, tuvo una formación multidisciplinaria en ciencias políticas, lógica, física matemática y econometría. En 1949, se trasladó a Carnegie-Mellon, donde colaboró en un programa de administración industrial. Fue seleccionado para el Premio Nóbel por sus contribuciones al proceso de decisiones dentro de las organizaciones económicas, aplicables a los sistemas y técnicas de planeación, presupuestos y control de la administración pública y privada. Conceptuó a las empresas como sistemas adaptativos con componentes físicos, personales y sociales, unidos por redes de comunicaciones y el deseo de cooperación para alcanzar fines comunes. Asimismo, incrementó el contenido descriptivo y realista de los estudios económico-administrativos.

Plantea a la vez modelos de racionalidad limitada y desequilibrio, en los que tanto los empresarios como los consumidores están donde están no porque maximicen sus utilidades (monetarias o subjetivas), sino porque implican situaciones satisfactorias (no óptimas). Y critica la teoría económica convencional porque, según él, carece de las propiedades cognitivas y de comportamiento de los seres humanos como procesadores de información y aportadores de soluciones a los problemas.

La mayoría de los economistas parece ignorar sus contribuciones. Milton Friedman y Fritz Machlup pusieron en duda su valor para el análisis económico. Ello obedece a que las aportaciones de Simon vulneran las bases mismas de las teorías convencionales de maximización, racionalidad y equilibrio económico general. En particular, avances recientes en la macroeconomía refutan conclusiones de la escuela de expectativas racionales y de la nueva economía clásica al aceptar los principios keynesianos de los efectos reales de las políticas monetarias y fiscales, contradiciendo así las tesis de las tendencias acerca de la inutilidad de la política económica, empleando precisamente como uno de sus soportes de refutación la racionalidad limitada de Simon. Esta misma postura ayuda a explicar por qué los mercados de trabajo no pueden ser competitivos o totalmente abiertos (pues quienes toman decisiones tienen una capacidad limitada para conocer y están sesgados por sus preferencias personales y sociales); y facilita la comprensión de las decisiones en el terreno empírico para adoptar conductas y ofrecer respuestas.

Frederick Herzberg (1923-2000)

Publicó en 1965 sus investigaciones sobre los factores higiénicos y las motivaciones, que constituyen la Teoría Dual de las necesidades. Los primeros, de mantenimiento o higiene, no motivan a la gente; sin embargo, deben estar presentes, de lo contrario, provocan su descontento. Por eso los llamó saludables: sólo dan salud, pero ésta no se aprecia hasta que se pierde. Entre éstos, podemos mencionar: un ambiente amigable, buen sueldo, seguridad de trabajo, espacio físico agradable, prestaciones, reconocimiento, etcétera.

Y el segundo grupo lo constituyen motivadores reales capaces de producir un sentido de satisfacción, y usualmente tienen relación directa con el puesto que se desempeña.

Si existen ambos factores en gran cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no se genera disgusto; pero su carencia produciría insatisfacción.

Rensis Likert

Propone cuatro sistemas de administración. Pero antes de determinar cuál aplicar, advierte, las empresas deben tomar en cuenta cuatro variables:

- Proceso de decisión
 - Comunicación
 - Relaciones interpersonales
 - Recompensas y castigos
- Cuatro sistemas de administración

Autoritario o coercitivo	Es cerrado, autocrático y arbitrario. Su proceso de decisión: la alta dirección toma todas las resoluciones; no hay comunicación; las relaciones interpersonales no se dan debido a que la alta dirección toma todas las decisiones; no existen sistemas de recompensa.
Arbitrario o benevolente	Es una autocracia disimulada. El proceso de decisión está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en aspectos de poca importancia; la comunicación es precaria, más se hace creer que es adecuada; las relaciones interpersonales se toleran; los sistemas de recompensas prestan más atención a los castigos.
Consultivo	El proceso de decisión es participativo, se permite que la gente intervenga; se da frecuentemente la comunicación; las relaciones interpersonales son constantes; se utilizan más recompensas que castigos.
Participativo	Es una democracia abierta. En el proceso de decisión se delega responsabilidad hasta donde sea posible; la comunicación se lleva a cabo en todos los sentidos; las relaciones interpersonales son constantes y, en gran parte, el proceso se basa en ellas; en el sistema de recompensas, sólo se castiga en circunstancias muy necesarias, pero continuamente se utilizan las recompensas (pues el sistema se apoya en éstas).

Para adoptar un modelo de dirección, primero hay que realizar una evaluación tomando como base los puntos anteriores y el tipo de organización. Inclusive una misma organización puede adoptar diferentes sistemas, según el área funcional de que se trate.

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton

Ambos autores desarrollaron una forma objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de liderazgo. El GRID administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en esta aportación, y se basa en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción",

expresadas ya en las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" (estudiadas en la Universidad de Ohio), o las de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" (analizadas en la Universidad de Michigan).

2.3.3. Teoría de los sistemas

Los sistemas no son un tema nuevo, desde épocas anteriores ha habido interés por estudiarlos; y a medida que se conocen más, su conceptualización se va enriqueciendo y sus campos de aplicación ampliándose. El enfoque de sistemas permite abordar tanto el funcionamiento de una empresa, como de un país o de un ser vivo; y en el campo de la Administración, ha permitido analizar a las organizaciones como sistemas abiertos, cuyo funcionamiento depende de factores internos y externos.

Ludwing von Bertalanffy

En 1940, este biólogo alemán inicia sus estudios sobre los sistemas en el campo de la física, química, cinemática y termodinámica. En 1951, en un artículo, se refiere por primera vez a la "teoría de sistemas", con la cual pretendía establecer hipótesis y formulaciones conceptuales de aplicación universal.

Supuestos básicos de la teoría general de sistemas:

- La tendencia hacia la integración de distintas ciencias (naturales y sociales).
- Puede ser una forma más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico (ciencias sociales).
- Mediante ésta y el desarrollo de principios unificadores que atraviesen los universos de diversas ciencias, es posible aproximarse al objetivo de toda ciencia.

La teoría general de sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:

- ✓ Los sistemas existen dentro de sistemas. Las moléculas habitan dentro de las células, éstas en tejidos, éstos en los órganos y éstos en los organismos.
- ✓ Los sistemas son abiertos. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas.
- ✓ Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Por ejemplo, los tejidos musculares se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

Katz y Kahan

Estos investigadores de la Universidad de Michigan fueron los primeros en presentar una visión de los sistemas abiertos realizando estudios en diversas organizaciones. Y sus trabajos los llevaron a entender a las organizaciones en función de cuatro elementos:

- Naturaleza de los sistemas sociales: consideraron que debido a que los seres humanos traen consigo actitudes, percepciones, hábitos o expectativas propias, las organizaciones son sistemas sociales muy complejos.
- Componentes del sistema social: comportamiento, normas y valores.
- Descripción de los subsistemas: productivos, de apoyo, mantenimiento, adaptación y administrativos.
- Relación con el entorno: toda organización es un subsistema de un sistema mayor, que al interactuar y vincularse entre sí modifica y afecta su funcionamiento operativo.

James E. Rosenzweig

Considera a la organización como un sistema organizado, compuesto por partes interdependientes (subsistemas), y perfectamente delimitado de un entorno externo (suprasistema ambiental). En este modelo hay cinco subsistemas:

De metas y valores	Así como la organización toma los valores del medio sociocultural, también determina y ejerce influencia para la adquisición de determinados valores.
Técnico	Se encarga de transformar los insumos en productos, a través de la tecnología.
Estructural	Permite identificar la organización y coordinación de actividades mediante herramientas administrativas, como los organigramas, descripción de puestos y procedimientos, dirección en que fluye la comunicación y autoridad.
Psicosocial	Implica el comportamiento, la motivación y todas las relaciones generadas en la dinámica grupal.
Administrativo	Su importancia radica en la integración de las funciones y prácticas administrativas, y la relación entre la organización y el medio ambiente. Asimismo, permite que todos los subsistemas funcionen adecuadamente.

C. West Churchman

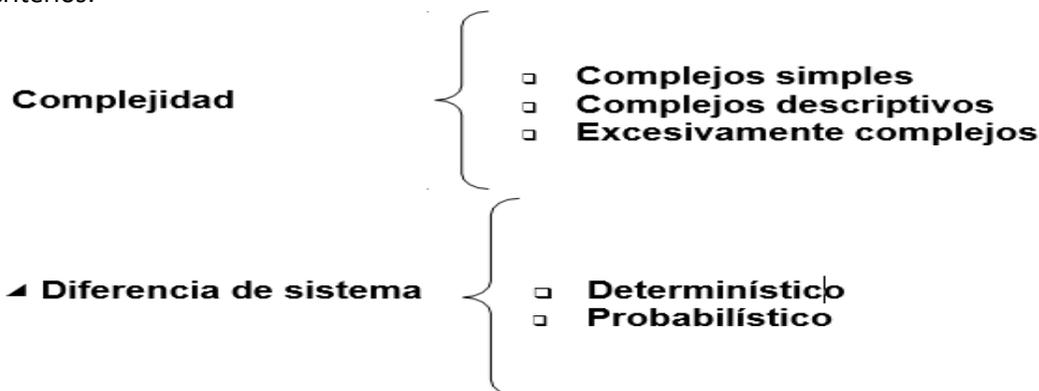
Considera que la utilidad del enfoque de sistemas es su aplicación universal y real.

Además, señala que los componentes de la organización vista como un sistema son:

- Objetivos del sistema total. Fines que persigue la organización como sistema.
- Entorno del sistema. Todo lo que ésta fuera de éste.
- Recursos del sistema. Medios con los que cuenta para llevar a cabo el logro de sus objetivos.
- Componentes del sistema. Actividades que hacen posible el alcance de sus objetivos.
- Administración del sistema. Consiste en verificar que los planes han sido ejecutados de la manera correcta, con base en la planeación y control.

Stafford Beer

Analiza los sistemas desde el punto de vista de la cibernética, y los define como un conjunto de elementos relacionados entre sí que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo, operando insumos o entradas, para proveer salidas o productos. Para la mejor comprensión de los sistemas, Beer los clasifica de acuerdo con dos criterios:



En función de los criterios anteriores, surge otra tipificación con seis categorías:

- Sistema determinístico simple
- Determinístico complejo
- Determinístico excesivamente complejo
- Probabilístico simple
- Probabilístico complejo
- Probabilístico excesivamente complejo

Finalmente, según Beer, los sistemas en la cibernética son excesivamente complejos, probabilísticos y autorregulados.

Aplicaciones actuales en las organizaciones

Al analizar a las empresas desde el enfoque de sistemas, nos damos cuenta de la importancia de hacerlo a partir de una visión integral de sus elementos, y no de manera fragmentada. Esto permitirá resolver sus problemas globalmente, ya que los resultados en uno de sus componentes afectan y modifican a los otros.

2.3.4. Teoría de la contingencia

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

Según Idalberto Chiavenato "El enfoque contingencial destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos"

Razón por la cual la teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

DEFINICIÓN DE TEORÍA CONTINGENCIAL

La Teoría Contingencial plantea que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización. En esta relación funcional, las variables ambientales se consideran variables independientes en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes.

La teoría de la contingencia destaca la eficacia de las acciones administrativas emprendidas en una situación y reprueba de cierta forma la estandarización. Así pues necesariamente la tecnología, el tamaño y el ambiente son factores imprescindibles en un plan contingente debido a que una diferencia mínima en la verificación de las empresas marca pauta inicial en la elección adecuada de la tecnología en sus producciones y procesos y de esto se deriva a su vez la estructura de la organización gracias a las diferencias y categorías tecnológicas, de esta manera es posible asegurar la correcta administración de los recursos evitando despilfarrarlos ya que de no ser así estaría en peligro su supervivencia para lo cual influye en gran medida el ambiente.

APORTES DE CHANDLER

Basada en la experiencia de 4 empresas, concluye que, durante los últimos 100 años, la estructura organizacional de las grandes empresas, estuvo determinada, de manera gradual, por sus estrategias de mercadeo y que las organizaciones pasaron por un proceso de 4 etapas:

- a) Acumulación de recursos
- b) Racionalización del uso de los recursos
- c) Continuación del crecimiento
- d) Racionalización del uso de los recursos en crecimiento

Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias que exigen diferentes estructuras organizacionales.

APORTES DE BURNS Y STALKER

Sociólogos industriales se encontraron con una diversidad de métodos y procedimientos administrativos. En base a esta diversidad clasificaron a las empresas como:

- a. Mecanicistas: Los problemas y las tareas con que el conjunto se enfrenta son asignados a especialistas. Apropia en condiciones ambientales estables.
- b. Orgánicas: Se adaptan a condiciones inestables cuando surgen problemas y exigencias de acción que no pueden ser fragmentadas y distribuidos entre especialistas en una jerarquía claramente definida. Apropia para condiciones ambientales de cambio e innovación.

APORTES DE LAWRENCE Y LORSCH

Llevaron un estudio sobre la oposición organización-ambiente, la cual marca el origen de la teoría contingencial, cuyo nombre derivó de esta investigación. Concluyeron que los problemas organizacionales básicos son la diferenciación y la integración.

- a. Diferenciación: División de la organización en subsistemas o departamentos, en los que cada cual desempeña una tarea especializada en un contexto ambiental también especializados.
- b. Integración: Proceso generado por presiones provenientes del ambiente general de la organización para unificar los esfuerzos y la coordinación entre los diversos departamentos.

APORTES DE JOAN WOODWARD

Fue una Socióloga industrial inglesa, se inició una investigación en 1958 para saber si los principios de administración expuestos por las diversas teorías administrativas se correlacionaban con el éxito de la empresa cuando se llevaban a cabo.

En su estudio se tomaron empresas con diferentes maneras de producir:

- I. Producción unitaria o taller.
- II. Producción en masa o mecanizada.
- III. Producción en serie o automatizada

Sus conclusiones fueron:

- a) La tecnología utilizada por la organización afecta profundamente el diseño organizacional.
- b) Existe fuerte correlación entre estructura organizacional y previsibilidad de las técnicas de producción.
- c) Las empresas con operaciones estables necesitan estructuras diferentes a aquellas organizaciones con tecnología cambiante.
- d) Predominio de las funciones de la empresa, la importancia de ventas, producción o ingeniería, depende de la tecnología empleada.

PRINCIPALES FACTORES QUE AFECTAN LA ORGANIZACIÓN

AMBIENTE

Es todo aquello que rodea externamente una organización o un sistema. Es el contexto dentro del cual esta se halla inserta. En tanto sistema abierto, la organización mantiene transacciones e intercambio con su ambiente, lo cual permite que todo lo que ocurre externamente en el ambiente influya internamente en lo que sucede en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye “todo lo que rodea” la organización, puede analizarse en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea:

Existe un ambiente general y un ambiente de tarea.

- a. Ambiente General: es el macro ambiente o ambiente genérico, comuna todas las organizaciones. Lo que ocurre en el afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. El ambiente general está constituido por un conjunto de condiciones semejantes en todas las organizaciones, que son las condiciones tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas, culturales, etc.
- b. Ambiente de Tarea: El más próximo e inmediato a cada organización. Es el segmento del ambiente general del cual una determinada organización extrae sus insumos y en el que deposita sus productos. Es el ambiente de operaciones de cada organización. Este ambiente de tarea está constituido por: los proveedores de insumos, clientes o usuarios, competidores, entidades reguladoras.

TECNOLOGÍA

Junto con el ambiente, la tecnología es otra variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales (variables dependientes). Además del impacto ambiental (para muchos autores, imperativo ambiental) existe el impacto tecnológico (para muchos autores imperativo tecnológico) sobre las organizaciones.

Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. La tecnología adoptada podrá ser elemental y rudimentaria (como el aseo y la limpieza con el cepillo o escoba) o sofisticada (como el procesamiento de datos a través de un computador). Sin embargo, algo es evidente: todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.

La tecnología se considera como algo que se desarrolla predominantemente en las organizaciones en general y en las empresas en particular, a través de conocimientos acumulados, desarrollados sobre el significado y ejecución de tareas, la utilización de máquinas, equipos, instalaciones que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, esto es en productos o servicios.

La tecnología puede estar o no incorporada a bienes físicos.

Tecnología Incorporada a bienes físicos: está contenida en bienes de capital, materias primas básicas, intermedias o componentes.

Tecnología no incorporada: es un determinado tipo de conocimiento que es utilizado en el sentido de transformar elementos, materias primas, componentes o elementos simbólicos, datos, información, etc., en bienes o servicios, modificando su naturaleza o características.

LA ORGANIZACIÓN Y SUS NIVELES

Para la teoría contingencial no existe una universalidad en los principios de administración ni una única y mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. Las variables independientes son el ambiente y la tecnología. El ambiente impone desafíos internos. Para enfrentarse con estos dos tipos de desafíos, las organizaciones, independientemente de su naturaleza o tamaño, se dividen en tres niveles organizacionales:

Nivel institucional o nivel estratégico:

Es el nivel más elevado de la empresa compuesto por los directores, propietarios, accionistas, y altos ejecutivos. En este nivel se toman las decisiones y se establecen los objetivos de la organización.

Nivel Intermedio:

También denominado nivel mediador o nivel gerencial, cuida de los recursos necesarios, como de la distribución y colocación de lo que fue producido por la empresa en los diferentes segmentos del mercado.

Esta generalmente compuesto de la administración media de la empresa, son personas que transforman las estrategias elaboradas para alcanzar los objetivos empresariales en programas de acción.

Nivel Operacional:

También denominado nivel técnico o núcleo técnico, es el nivel donde el trabajo básico está relacionado directamente con la producción de los productos o servicios de la organización.

En este nivel se encuentra las máquinas y equipo, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas y determinadas rutinas y procedimientos programados dentro de una regularidad y continuidad que asegure la utilización de los recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones.

FACTORES EXTERNOS QUE PUEDEN ORIGINAR CONTINGENCIA A LAS EMPRESAS

Los factores externos pueden dividirse, según (Hall, 1973), en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves. Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente (Koontz y Weihrich, 2004), cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

FACTORES INTERNOS QUE PUEDEN ORIGINAR CONTINGENCIA A LAS EMPRESAS

Los factores internos están dependiendo de las siguientes Recursos:

Recursos Humanos: Están comprendidos por los elementos humanos que requiera el alcance de las operaciones, tomando en cuenta diversas especialidades. El presupuesto y la conveniencia de que dichos elementos sean internos o externos dependerán de un análisis crítico y detallado.

Recursos Materiales: Comprende escritorios, equipo computacional y otros diversos activos se necesitarán cumplir satisfactoriamente los objetivos del departamento.

Inversiones: Este departamento deberá presentar un presupuesto anual que estará sujeto a la aprobación de la dirección y que a su vez sea congruente con los alcances que se pretendan.

Tiempo: Conforme se vayan aprobando las tareas y la colaboración de los diferentes involucrados se haga más participativa, se podrán establecer metas a corto, mediano y largo plazo; por otro lado se puede estimar que el departamento podrá estar atendiendo y solucionando problemas, desde el primer día.

¿QUE ES CONTROL DE CONTINGENCIA?

Consiste en la aplicación de un programa con el fin de prevenir y controlar eventualidades naturales o accidentes laborales que pudieran ocurrir en el área de influencia de la obra vial de ejecución, de modo tal, que permita contrarrestar por la ocurrencia de emergencias, producidas por alguna falla de las lecciones de seguridad o errores involuntarios en la operación y mantenimiento de las empresas.

La más notable contribución de los autores del enfoque de la Contingencia, está en la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización, como el ambiente y la tecnología, para predecir las diferencias en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones debidas a las diferencias en estas

variables. Así, diferentes ambientes requieren diferentes relaciones organizacionales para una eficacia óptima. Se hace necesario un modelo apropiado para cada situación dada.

Por otro lado, diferentes tecnologías conducen a diferentes diseños organizacionales. Variaciones en el ambiente o en la tecnología conducen a variaciones en la estructura organizacional. Para una mejor comprensión, es necesario explicar que se entiende por ambiente y tecnología.

IMPORTANCIA DE ESTA TEORÍA PARA LAS EMPRESAS

Es de suma importancia ya que el enfoque de contingencia busca comprender las relaciones dentro y entre los subsistemas, como también entre las organizaciones y su ambiente y definir los estándares de relaciones o configuraciones de las variables.

El Enfoque de la Contingencia, destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional, o sea, no existe una única forma que sea mejor para organizarse, con el fin de alcanzar los objetivos diferentes de las organizaciones dentro de un ambiente también cambiante.

La visión contingente está a la final de cuentas orientada a sugerir delineamientos organizacionales y acciones gerenciales más apropiadas para situaciones específicas.

Los autores que defienden la teoría de la contingencia muestran un gran consenso con respecto a los temas comunes como:

- i. Son unánimes en el rechazo de los principios universales de la administración, no existe una mejor manera de administrar o de organizar.
- ii. El trabajo realizado por los administradores depende de las circunstancias o del ambiente.
- iii. La práctica administrativa es situacional, para lo cual el administrador debe desarrollar sus habilidades de diagnóstico para tener la idea precisa en el momento preciso.
- iv. El enfoque contingente es aplicable a un sin número de habilidades administrativas, principalmente aquellas que involucran componentes de comportamiento

UNIDAD III

3. LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.

El desarrollo de la teoría administrativa en México se ha dado, en gran parte, por la influencia cultural, científica y tecnológica de los países llamados de primer mundo, como EE.UU. Por esa razón, podemos deducir que la administración moderna es producto de autores y empresas extranjeras, y que la administración en México ha partido de un fenómeno cultural ajeno a la estructura y a las necesidades regionales. A diferencia de nuestro país, en otros, se han promovido valores multidisciplinarios: psicólogos, ingenieros, médicos, sociólogos, etcétera, escriben respecto de situaciones organizacionales. En México, difícilmente encontramos este fenómeno. Desde la década de 1970, tenemos en los planes de estudio a los mismos autores: Reyes Ponce, Fernández Arena, Guzmán Valdivia, Laris Casillas y Duhalt Krauss. Por ello es necesaria una comunicación más estrecha entre las universidades y las organizaciones económicas, políticas y sociales; sólo así habrá nuevos estudiosos de la práctica administrativa mexicana.

3.1. CARACTERÍSTICAS, APORTACIONES, ALCANCES Y LIMITACIONES (AGUSTÍN REYES PONCE, ISAAC GUZMÁN VALDIVIA, JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA Y OTROS AUTORES)

Agustín Reyes Ponce

Fue cofundador y exdirector de las carreras de Administración de Empresas y Relaciones Industriales de la Universidad Iberoamericana (UIA) y fundador y primer director de la Escuela de Administración de empresas de la UAP, consultor de empresas y miembro de número de la Academia Internacional de Administración. El espíritu de este pensador se manifiesta en su amor constante por la cátedra y en su compromiso por la educación. Ha formado a varios administradores destacados, financieros, empresarios y educadores que conducen en la actualidad al país. Entre sus obras se encuentran: Administración de objetivos, Administración de personal, Análisis de puestos y Administración de empresas. Expresamos a continuación los ejes fundamentales de la última obra enunciada.

La administración es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Es decir, busca resultados con máxima eficiencia en la coordinación de cosas y personas que integran a una empresa.

- Universalidad.** Existe en todo organismo, por lo que debe haber siempre coordinación sistemática de los medios.
- Especificidad.** Considera en forma particular cada una de las situaciones y tipos de organización; es decir, toma en cuenta las culturas, estilos y objetivos concretos para solucionar los problemas.
- Unidad temporal.** Las etapas, fases y elementos de la administración son únicos, y se dan en mayor o menor grado.
- Unidad jerárquica.** Todos los jefes en un organismo participan de distintos grados y modalidades en la organización.

En cuanto a la función del director empresarial, debe reunir las características siguientes:

- Asunción de riesgos.
- Creatividad e innovación.
- Toma de decisiones fundamentales y finales.
- Designación de los funcionarios.
- Delegación de autoridad.
- Fijación de objetivos y políticas.
- Control.
- Aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa.

Finalmente, la parte medular de su obra Administración de empresas es la exposición de las etapas del proceso administrativo:

<p>Previsión</p>	<p>Participación de ideas en cuanto a los acontecimientos que tendrán lugar en la organización. Dentro de ésta se fijan objetivos, investigan factores y coordinan los distintos medios de acción. Esta etapa incluye tres principios básicos: previsibilidad en situaciones de certeza o incertidumbre, objetividad (las previsiones deben estar soportadas por opiniones subjetivas) y medición (las previsiones puedan ser susceptibles de medirse).</p>
-------------------------	---

	Subetapas: fijación de objetivos, investigación y acuerdo de recursos alternativos de acción.
Planeación	Consiste en fijar medidas concretas de acción con la mayor precisión posible. Subetapas: políticas, procedimientos, programas, pronósticos y presupuestos, entre otras.
Organización	Su objetivo es la estructuración técnica de las relaciones entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo.
Integración	Consiste en coordinar los elementos materiales y humanos necesarios en la organización para su adecuado funcionamiento.
Dirección	En esta etapa se lleva a cabo todo lo planeado , por medio de la autoridad, comunicación y supervisión del administrador. Elementos preponderantes de la dirección: delegación, autoridad, comunicación, supervisión y toma de decisiones.
Control	Es la última etapa del proceso administrativo. Aquí se miden los resultados actuales en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Subetapas: establecimiento de medidas de control, operación de recolección y concentración de datos e interpretación y valoración de resultados.

Proceso administrativo según Reyes Ponce.



Isaac Guzmán Valdivia

Sus obras importantes son *La ciencia de la Administración* y *Reflexiones sobre Administración*. En la primera, define la Administración como “la ciencia de la dirección social”, que no puede ser absoluta, pues debe considerar la naturaleza moral del hombre y su vida social. Y en la segunda, analiza el contexto de la experiencia extranjera de la práctica administrativa y su influencia en la realidad mexicana; asimismo, resalta la importancia de valorar nuestra idiosincrasia. Su teoría es calificada como “apologista de la iniciativa privada” porque se acompaña de experiencias y enseñanzas de vida.

Dentro de su aportación, hay algunos tópicos interesantes:

- La elevación del nivel de vida de nuestra población.
- La mejor articulación de los intereses de inversionistas, consumidores, empleados y trabajadores.
- Alza en los índices de productividad.
- Impulso al progreso tecnológico.
- Apoyo a las investigaciones y estudios administrativos, económicos y sociológicos.

Desde el punto de vista de este pensador, la administración en México tiene gran influencia técnica norteamericana, por eso ha enfocado su teoría al factor humano. Y piensa que la dirección de grupos es un movimiento existencial cuya eficacia depende de su apego a la realidad sociológica o histórico-cultural, y de su adhesión a los verdaderos fines para los que fueron constituidos.

Guzmán Valdivia dice que el proceso administrativo contiene las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control. Y considera la Administración como una ciencia, ya que es el conocimiento de las relaciones constantes que guardan entre sí los fenómenos de la experiencia. Apoya esta afirmación mencionando algunas características del conocimiento científico que cumple la Administración: universalidad, unidad, congruencia sistemática, coherencia metódica, coordinación orgánica. Es una ciencia

práctica, ya que en ella la inteligencia se conoce, no con la finalidad especulativa de saber por saber, sino con el propósito de encauzar o dirigir la actuación del hombre.

José Antonio Fernández Arena

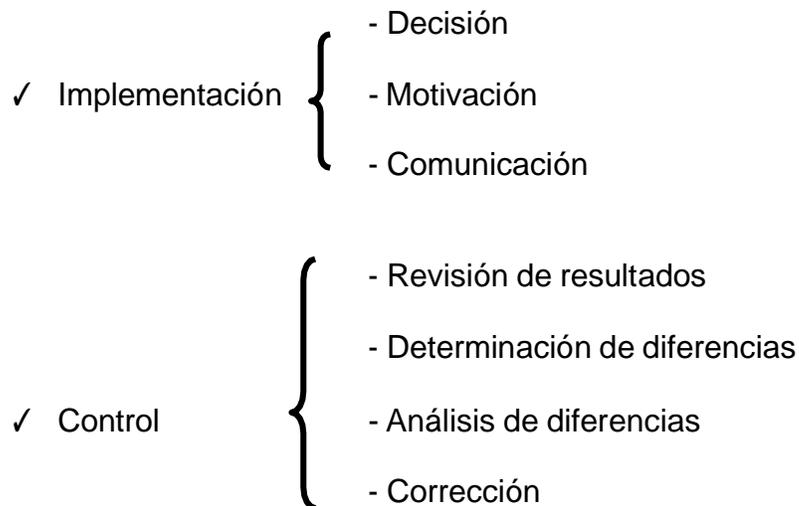
Licenciado en Contaduría y en Administración por la UNAM, ha hecho estudios superiores en su especialidad en las universidades de Northwestern y Standford. En 1970, fue director de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Entre sus títulos publicados, se encuentran: El proceso administrativo, Auditoría administrativa, Principios administrativos, Seis estilos de administración y Elementos de administración.

En sus obras hace un análisis interdisciplinario de la Administración. Aborda conceptos de ingeniería, relaciones humanas, empíricos y matemáticos. Y define la Administración como “la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. Por ello las organizaciones no sólo deben alcanzar metas lucrativas, sino objetivos de servicio, sociales y económicos. En este orden, su estructura debe atender tres factores esenciales para su crecimiento: humanos, materiales y técnicos.

Además, en la etapa de dirección de su proceso administrativo, hace referencia al papel que desempeñan algunas funciones de la elite organizacional, en particular la asamblea general, el consejo de administración y la factibilidad de los gerentes. Y menciona la figura del comisario, cuya encomienda es vigilar ilimitadamente la marcha de la organización utilizando la técnica de auditoría administrativa.

Su modelo del proceso administrativo está compuesto de tres etapas:

- ✓ Planeación
 - Investigación
 - Bocetos
 - Innovación



Este modelo refleja el valor del control como elemento de reinicio de futuros procesos administrativos y forma de capitalizar experiencias y superación administrativa.

En conclusión, para Fernández Arena, el proceso administrativo cumple con un objetivo importante: reducir a la expresión más simple el desarrollo racional del trabajo (planeación), su ejecución (implementación) y evaluación, a fin de hacerlo más objetivo (control).

Miguel F. Duhalt Krauss

Tiene gran interés por el aspecto organizacional del sector público. Su obra Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas, por su calidad y profundidad temática, se aplica en instituciones privadas. En ella aborda los temas siguientes:

- Manuales de procedimientos
- Manual de técnica
- Diagramas comúnmente empleados en los manuales de procedimientos
- Manual de técnicas para la elaboración de organigramas
- Manual de procedimientos para el manejo de correspondencia

El libro de Duhalt tiene como objetivo contribuir al conocimiento y aplicación de los manuales de procedimiento en las organizaciones. Representa una de las técnicas elementales de organización administrativa y adaptación práctica en las oficinas.

Otra de sus obras conocidas es Técnicas de comunicación administrativa, donde abarca los siguientes aspectos:

- Técnicas de supervisión
- Información y comunicación
- Comunicación formal e informal
- Lo que hay que comunicar al trabajador
- Barreras en el proceso de comunicación
- Tipos de comunicación formales
- Comunicaciones informales y técnicas para manejarlas

Además, explica y analiza el proceso de comunicación y de las barreras que aparecen durante su desarrollo. La idea esencial de Duhalt al realizar el planteamiento de manuales de procedimientos es instruir a los empleados sobre las fases de operación de una empresa. Menciona los distintos tipos de manuales y la ayuda que representan para las organizaciones. Según él, deben elaborarse de acuerdo con las distintas actividades y considerarse en los diagramas administrativos; y tener consistencia y un lenguaje gráfico uniforme (de lo contrario, el mensaje se transmitirá deformado o será ineficaz para la manipulación del fenómeno que pretende estudiar la empresa). La diagramación administrativa (presentar la información por medio de símbolos) es indispensable en la preparación de manuales administrativos. La utilización de símbolos da un significado preciso para el mayor número de personas interesadas; y ofrece mayor eficiencia operacional, organizacional y administrativa tanto de recursos humanos como financieros. Al emplear símbolos, hay que convenir determinadas reglas. Duhalt Krauss cita una infinidad de gráficas administrativas. A continuación, mencionamos las más usuales:

- Cuadro de procesos
- Diagrama esquemático del trabajo

- Gráfica de afluencia
- Gráfica de flujo
- Gráfica de procedimientos
- Diagramas de flujos de procesos

Francisco Laris Casillas

Ha escrito diversas publicaciones como *El futuro del mañana de México*, *Estrategias para la planeación*, *El control empresarial*, *Mercadotecnia integral* y *Administración integral*. Para él, la Administración tiene algo de ciencia y algo de arte. Es ciencia porque sigue un razonamiento científico, con principios definidos como autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización y descentralización, normalización, división del trabajo y especialización. Y arte porque el director aplica sus experiencias, intuiciones y habilidades para conducir al factor humano y disponer de los materiales en forma productiva para el logro de objetivos comunes. Además, es una técnica en cuanto utiliza métodos uniformes de desarrollo para solucionar problemas (pruebas psicotécnicas, estudio de tiempos y movimientos, entre otros).

Laris se restringe a los principios básicos del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) de acuerdo con el desarrollo, necesidades y requerimientos de las grandes industrias y empresas en México; pero no analiza las relaciones sociales en las organizaciones. Y enumera algunos principios universales de la administración:

- Autoridad
- Responsabilidad
- División del trabajo

- Especialización
- Estandarización
- Centralización y descentralización
- Coordinación

Luis Rubén Picazo Manríquez y Fabián Martínez Villegas

Autores de *Ingeniería de servicios*, presentan en su obra un enfoque de la administración para crear ventajas competitivas en las organizaciones. Enfatizan el uso de técnicas modernas administrativas como la planeación estratégica y el mejoramiento de la calidad en forma sistemática y continua, así como los medios básicos con los cuales las organizaciones pueden lograr éxito en sus acciones y, finalmente, asegurar su sobrevivencia en el mundo actual que está lleno de competencia y cambios ambientales. Su enfoque destinado a lograr la competitividad organizacional, rompe con el lenguaje tradicional de la administración bajo el enfoque del proceso administrativo, utilizando la terminología acuñada por la corriente de la calidad total adaptada al medio mexicano y latinoamericano. Términos como *misión, valores, sistema estratégico, sistema operativo, cliente interno, proveedor interno, indicadores*, entre otros, son tratados conforme al medio. La distribución de su obra, según reporta la editorial, ha alcanzado más de 100 000 ejemplares entre 1991 y 1992. Desde nuestro punto de vista, su enfoque debería llamarse Administración de Servicios, pues es un campo netamente administrativo, aunque sabemos que la creatividad y el ingenio son elementos importantísimos para la *reconversión y la adaptación* de las empresas a las nuevas condiciones de los mercados.

Alfredo Acle Tomasini

Este autor señala que escribió su libro, *Planeación estratégica y control total de la calidad, como un medio para vincular al estudiante de administración con la realidad*

operante del medio industrial y comercial de nuestro país. En su obra presenta su experiencia al aplicar las técnicas y herramientas de planeación -estratégica y del control total y mejoramiento de la calidad en una industria mexicana: Consorcio Minero Benito Juárez Peña Colorada, S. A. Por primera vez, un libro mexicano destinado al estudio de la administración está basado en un caso real.

Hay muchos otros autores nacionales valiosos, como Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua, quienes escribieron *Orígenes y perspectivas de la administración*; Jorge Ríos Szalay, autor de *Relaciones públicas y La realidad cultural nacional y el estudio de la administración en México*. Otros teóricos destacados son: Gustavo Velázquez Mastreta, autor de *Administración de la producción*; Fernando Arias Galicia coordinó la elaboración del libro *Administración de recursos humanos*, cuya difusión ha sido muy amplia, Laura Fisher es autora de *Administración de la mercadotecnia*. En el área de la economía administrativa destaca Silvestre Méndez y en el área de administración financiera: Mario de Agüero Aguirre; Salo Grabinsky, autor de diversos libros sobre el tema de los emprendedores; Jorge Barajas Medina, autor de *Curso introductorio a la administración*; José de la Cerda Gastélum y Eva S. de Kras, quienes tienen obras muy serias sobre la empresa y los empresarios en México. Es imposible señalar todos los autores nacionales; pero tampoco se puede reducir a sólo tres o cuatro la producción de obra administrativa de nuestro país.

3.2. DEPENDENCIA TECNOLÓGICA, CULTURAL Y ECONÓMICA, FACTOR CONDICIONANTE DEL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.

México tiene una variedad de problemas de orden económico. Entre los más importantes se encuentra la falta de desarrollo tecnológico. A raíz del cambio de modelo económico en los ochentas se adoptaron una serie de medidas para subsanar esta dificultad.

México es un país dependiente de la tecnología que se genera en otras partes del mundo. Es innegable que el país no ha participado activamente en ninguna revolución tecnológica sucedida hasta el momento; nunca se ha caracterizado por construir locomotoras, por do-

minar la energía atómica, por ser una potencia en la biotecnología o en la fabricación de chips de computadora, por citar algunos ejemplos. México, como resultado, sufre un retraso en tecnología.

Entonces, a qué se debe esta dependencia. La respuesta es a la escasez de desarrollo científico nacional que derive en nuevas tecnologías aplicadas a la producción; pero en tal caso, por qué sucede o ha sucedido esto. El fenómeno no tiene una solución simplista ni mucho menos se puede resumir en unas cuantas líneas. Aun así, es posible explicar a grandes rasgos esta problemática sin recurrir a un examen histórico de la nación desde sus inicios. Las razones se pueden agrupar en tres grandes grupos. En primer lugar, la ausencia de inversión de los empresarios en investigación y desarrollo tecnológico (I&D), debido a diversos factores: falta de visión, escasa vinculación con los sectores académicos, no se considera rentable invertir en I&D, falta de apoyo financiero, es más barato importar la tecnología en vez de desarrollarla. En segundo lugar, un bajo apoyo a la I&D por parte de las instituciones gubernamentales por diversos motivos: restricciones presupuestarias, falta de visión o ignorancia de los gobernantes, corrupción, motivos políticos, etcétera. Por último, la limitada presencia de capital humano enfocado a la I&D provocada por la falta de una educación adecuada y por la fuga de talentos al extranjero.

Una vez revisadas las causas de la dependencia tecnológica, es necesario estudiar los efectos de ésta sobre el desempeño económico.

Efectos de la dependencia tecnológica en una economía en desarrollo

La falta de desarrollo tecnológico y la dependencia que ésta conlleva producen dos efectos sobre la economía de una nación en desarrollo, específicamente, en cuenta corriente. El primer efecto que se genera es la fuga del multiplicador interno de la inversión. Esto se debe a que la producción requiere de una gran cantidad de bienes de capital e intermedios importados que no se producen internamente a causa del rezago tecnológico. La expresión de este fenómeno es un déficit de comercio exterior cuando existe crecimiento económico.

Igualmente, la fuga del multiplicador crea una carencia de ahorro que se expresa en falta de fondeo de la inversión. Es decir, el financiamiento de corto plazo para la inversión no es

posible intercambiarlo por deuda de largo plazo, ya que los recursos usados en ésta, salen del sistema financiero del país. A su vez, se impide la estabilidad del sistema financiero, puesto que los recursos adelantados en créditos a las empresas no regresan en su totalidad en forma de depósitos, lo que retarda o impide la concesión de nuevos créditos.

El segundo problema, derivado del primero, es el crecimiento de la deuda externa, tanto privada como pública. El gobierno y las grandes empresas privadas no pueden comprar con moneda nacional la tecnología e insumos que requieren, por lo que recurren al endeudamiento externo con el fin de adquirir las divisas necesarias para cubrir esta brecha. También crece la deuda externa debido a la falta de financiamiento de corto y largo plazos. Esto se manifiesta en un saldo negativo de la balanza de servicios factoriales por el pago de intereses y capital de esta deuda.

En este proceso es donde los problemas surgen, ya que si la inversión realizada no genera las suficientes divisas para cubrir la deuda de corto plazo se crea una estructura financiera frágil. En términos de Minsky (1975), sería una economía basada en empresas tipo especulativa o ponzi, con la peculiaridad de encontrarse endeudadas en una moneda extranjera. Esto representa un serio problema dado que la fragilidad financiera se vuelve mayor al ser proclive a choques externos, en especial aquellos que deriven de una devaluación o de un incremento de las tasas de interés internacionales.

Por tanto, Las dificultades anteriores generan un deterioro de la balanza de comercio y de la balanza de factores, conjugándose en un déficit de cuenta corriente que limita el crecimiento económico y produce una vulnerabilidad externa por cuenta corriente. Esta también es una razón adicional que explica la pobreza existente en este tipo de economías. En las últimas dos décadas la dependencia tecnológica se ha tratado de resolver por medio de mecanismos de mercado, los cuales se abordan en el siguiente apartado para el caso de México. Se debe destacar que la falta de desarrollo tecnológico no es la única causa de estas contrariedades, también podemos mencionar el comportamiento del mercado mundial, el acceso a los mercados financieros internacionales, la política cambiaria, entre otras.

Medidas adoptadas para su solución

En el marco de la crisis de 1982, se da un giro en las políticas de desarrollo nacional al cambiar de un modelo de sustitución de importaciones a un modelo de apertura externa de corte “neoliberal”; sin embargo, es hasta diciembre de 1987 con la firma del Pacto de Solidaridad Económica, que el modelo neoliberal se consolida al acelerarse las medidas implementadas desde 1982. La mutación tenía por objeto superar la crisis económica que se padeció durante la llamada década pérdida.

En este contexto, se consideró al atraso tecnológico como una de las causas de la crisis de 1982, pues el creciente déficit comercial vivido durante el boom petrolero obedecía a la falta de desarrollo de ciertos sectores y tecnologías.

Para superar este rezago, se tomaron dos medidas concretas basadas en el paradigma neoliberal y enfocadas al mercado: el libre comercio y la apertura a la inversión extranjera directa y de cartera.

La primera medida, basada en los teoremas ortodoxos del comercio internacional, supone que la eliminación de barreras a la competencia internacional genera un incremento de la productividad y de la competitividad. La apertura obliga a los fabricantes nacionales a mejorar sus procesos productivos mediante la adquisición de tecnologías y métodos más eficientes de elaboración, si desean permanecer en el mercado. El proceso de apertura externa se dio en diversos capítulos en México, los cuales pasan por las primeras cartas de intención con el FMI y el Banco Mundial en 1982, por la entrada de México al GATT en 1986, y la firma de un tratado de libre comercio con Corea del Sur en el 2003, lo que convierten a la nación en el país con mayor número de tratados de libre comercio en el mundo (11 en total con 32 diferentes países).

La apertura comercial del mismo modo debe la eliminación de las desigualdades del ingreso entre nuestra nación y los países desarrollados, factor que disminuirá la pobreza. Esta idea se basa en el teorema Hecksher- Ohlin-Samuelson que menciona que, bajo un ambiente de libre comercio internacional, la especialización de la producción de las naciones, si se

aprovechan sus ventajas comparativas, lleva a la convergencia de los ingresos en el largo plazo de los países gracias a la igualación de los precios relativos. Esta disposición, igualmente, se basa en los trabajos realizados bajo el auspicio del Banco Mundial durante la década de los ochenta y parte de los noventa, en los que se asegura que las economías orientadas al exterior, es decir, dedicadas a las exportaciones, crecen más rápido que aquellas emplazadas a la sustitución de importaciones; así, un paso necesario para el cambio de estrategia fue la liberalización económica.

La segunda medida, la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), tiene la finalidad de modernizar la economía nacional por medio del traslado de tecnología no existente en el país y a través de la competencia con las empresas nacionales.

Además, debe de traer estabilidad externa al incrementar el valor agregado de las exportaciones, con lo cual se generan divisas para el pago de la deuda externa. Por su parte, la entrada de flujos de capital debe cubrir la falta de ahorro de la nación y con esto se podrá incrementar la inversión para modernizar los procesos productivos.

Bajo el propósito anterior, en la década de los noventa, se liberalizaron diferentes sectores a la inversión extranjera y se privatizaron diferentes paraestatales por medio de la BMV para atraer flujos de capital al sector financiero. A continuación, se analizan los efectos de todas estas medidas.

Resultado de las medidas

Los resultados de las disposiciones previamente mencionadas no han sido alentadores en términos globales. En el cuadro 1 se observa que la tasa de dependencia tecnológica para México, durante el período “neoliberal”, ha pasado de 5.67% en promedio en los ochenta, hasta 25.66% en promedio durante los primeros años del siglo XXI. Esto revela que la dependencia tecnológica del país durante las últimas dos décadas se incrementó estrepitosamente, a pesar de las disposiciones efectuadas para evitarlo. Se debe tomar en cuenta que en el cálculo de esta tasa se usan el número de patentes solicitadas por extranjeros entre el número de patentes solicitadas por residentes, debido a esto, las tasas obtenidas son algo vagas, pues no todas las patentes solicitadas son otorgadas.

Si tomamos en cuenta lo anterior, se calculó la misma tasa usando sólo las patentes concedidas. Como resultado se observa que la dependencia tecnológica se dispara hasta 46.6% en promedio en los últimos años. Todo indica que el país es altamente dependiente en tecnología y no es autosuficiente en cuanto a su producción, tal y como lo muestran los datos del cuadro 1. Además, se logra apreciar una tasa de autosuficiencia tecnológica ajustada muy reducida.

Los resultados individuales de cada medida se analizan a continuación con el fin de esclarecer el porqué del acrecentamiento de la dependencia tecnológica de la nación. La primera medida, la apertura comercial que supone una modernización de la planta productiva por medio de la competencia internacional, no parece haber tenido los resultados deseados. El coeficiente de importaciones no se redujo, por el contrario, aumentó de 11% en 1980 a 26% en 2002. La explicación radica en que diversas empresas nacionales cerraron sus puertas ante la competencia desigual con sus contrapartes internacionales. La apertura externa en lugar de crear encadenamientos entre las empresas nacionales, incrementó la pérdida de eslabones en la producción y, como resultado, aumentó las necesidades de importaciones y la dependencia tecnológica.

En este contexto, Dussel (2002) menciona que la liberalización comercial ha logrado el fomento de las exportaciones y éstas se han convertido en una parte importante de la economía al pasar de 9% del PIB en 1980 a 25% del PIB en 2002; pero esto no ha implicado una reducción de las importaciones. La lógica de esto radica en que la mayor parte de las empresas exportadoras se adhieren al programa de maquilas o al Programa de Importaciones Temporales para la Exportación (Pitex). Para el período 1993-2001, “la participación de la industria maquiladora de exportación en las ventas totales mexicanas fue de 44.38% en promedio, las importaciones temporales para exportación en general incluyendo maquila participaron durante el mismo lapso con 78.47%” (Dussel: 2002: 332).

Igualmente, a pesar del incremento de la IED, sobre todo durante la década de los noventa, ésta no incrementó el valor agregado de las exportaciones por transferencia de nuevas técnicas de producción, conocimientos y tecnología. La razón reside en los motivos por los

cuales se ubica la IED en el país. Por un lado, la IED se instala para obtener ventajas competitivas mundiales al colocar parte de su cadena de valor en el país. En el caso de México, las empresas multinacionales exclusivamente aprovechan la mano de obra barata de la nación. La industria maquiladora de exportación es el ejemplo más ilustrativo de este fenómeno, como se mencionó anteriormente. Debido a la forma operativa de éstas, es poco probable la transferencia tecnológica, su desarrollo o el cambio en la estructura productiva.

Por otra parte, la IED también se instala para acceder al mercado interno. En este caso, las empresas multinacionales casi no han instalado nueva capacidad y se han dedicado a comprar compañías existentes que en general se sitúan en el sector servicios. El mejor ejemplo de esto han sido las grandes adquisiciones dentro del sector financiero, como los bancos. Si bien los sectores a los que accede este tipo de inversión se han modernizado, no implica que se haya invertido en I&D dentro de la nación. Únicamente ha aumentado la velocidad de transmisión de la tecnología desde sus naciones de origen.

En suma, la apertura externa no eliminó los problemas de cuenta corriente, pues las importaciones no se redujeron y el valor de las exportaciones no se incrementó. Conjuntamente, la IED aumentó el desequilibrio de la balanza de servicios factoriales debido a las transferencias de las ganancias a sus casas matrices.

CUADRO 1

México, tasa de dependencia, de autosuficiencia y coeficiente de inversión 1970-2003

<i>Período</i>	<i>(a)</i>		<i>(b)</i>		<i>Valores Ajustados</i>	
	<i>Tasa de dependencia</i>	<i>Tasa de Autosuficiencia</i>	<i>Tasa de dependencia</i>	<i>Tasa de Autosuficiencia</i>	<i>Tasa de dependencia</i>	<i>Tasa de Autosuficiencia</i>
1980-1989	5.67	0.15	12.98	0.08		
1990-1999	16.11	0.07	19.97	0.06		
2000-2003	25.66	0.04	46.60	0.02		

Fuente: Elaboración con datos del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)

Notas: (a) patentes solicitadas por extranjeros/ patentes solicitadas por residentes; (b) patentes solicitadas por nacionales/ patentes totales. Valores ajustados se construyeron en base a patentes concedidas.

CONSIDERACIONES FINALES

La dependencia tecnológica en México es un proceso endémico que ha resultado en problemas económicos mayores al generar desequilibrios externos, reducir el fondeo de la inversión, y ser un factor que contribuye a la pobreza de la nación. Por estas razones se adoptaron medidas de libre mercado para revertir esta dependencia; más esto no se logró, en contraste, ésta aumentó, a pesar de la ampliación de la velocidad de transmisión de la misma. La apertura comercial, la atracción de inversión extranjera directa, y la apertura de la cuenta de capitales mostraron ser disposiciones poco efectivas. Esta situación, aunada a un gasto público que se ha centrado en la compra de tecnología y no en su impulso, acrecienta la brecha tecnológica entre México y los países desarrollados, lo que impide el avance de nuestra nación.

Los resultados son consecuencia de que las políticas adoptadas no corregían el problema de raíz, es decir, no se enfocaron a la falta de inversión privada y gubernamental en tecnología, así como en la carencia de recursos humanos.

Dado que la diferencia de desarrollo tecnológico entre nuestra nación y los países desarrollados es muy grande, se necesita de un mayor esfuerzo del que ellos requirieron para alcanzar altos niveles de bienestar. Por tanto, las medidas más prudentes para encarar esta problemática es que el gobierno incremente agresivamente el gasto en investigación y desarrollo, así como en recursos humanos con fines productivos. Asimismo, en el caso de las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con departamentos I&D, es posible adoptar la estrategia de Taiwán, la cual creó institutos gubernamentales para adquirir y transferir tecnología a estas empresas. También se debe alentar I&D en el sector privado por medio de estímulos fiscales provocadores que hagan rentable esa actividad. Finalmente, el gobierno debe animar a las empresas nacionales, principalmente a aquellas dedicadas a la exportación y a empresas de alta tecnología, a que adopten acuerdos con empresas internacionales, bajo los cuales se dé transferencia de conocimientos y tecnología. Con esto, las empresas exportadoras deben ser capaces de transitar de la

exportación de bienes primarios o bienes intensivos en trabajo a bienes intensivos en capital o en capital humano.

Hobday (1992) señala que este tipo de políticas intervencionistas crearon el milagro de tres de los cuatro dragones asiáticos (Corea, Taiwán, y Singapur). En conclusión, la lección para México es que las políticas de libre mercado no van desaparecer la dependencia tecnológica y, por tanto, se requiere de políticas adecuadas que coordinen al sector privado y público en el desarrollo de tecnología de punta.

3.3. NECESIDADES DE DESARROLLAR INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA EN MÉXICO.

Factores que se deben considerar en el planteamiento de la teoría propia

En el caso mexicano, es indudable que ha habido, como en muchos otros países de América Latina, hombres que han desarrollado empresas de prestigio mundial y/o regional. Sin embargo, en casi todos los casos el éxito ha sido producto de la individualidad. Nos destacamos como unidades e incluso en el mundo de los deportes triunfamos sólo en aquellos que requieren esfuerzo individual, como el boxeo y la caminata, pero en deportes que exigen trabajo coordinado en equipo normalmente nuestra actuación es pobre.

El trabajo en equipo es vital para el éxito de las empresas y normalmente sabemos trabajar en la empresa también como individuos. La resolución de los problemas de las organizaciones, hoy en día, depende cada vez más de la participación de los grupos de trabajo y de la interacción de éstos. Estructuras como el ejido, el trabajo comunal y las cooperativas fracasan -salvo honrosas excepciones de estas últimas, como por ejemplo la Cooperativa Cruz Azul y Alijadores de Tampico- fundamentalmente por el divisionismo y la lucha por el poder. No podemos afirmar que sea un problema cultural de la mexicanidad, ya que entre los indígenas se practican actualmente formas de organización que exigen esfuerzo cooperativo; tal es el caso del tequio, en el cual las comunidades indígenas aprovechan sus tierras trabajándolas en común y repartiendo el producto entre el propietario de la parcela y los labriegos, quienes además del reparto reciben alimento y un salario durante las labores. En este tipo de organización se respira un espíritu grupal, pero

a pesar de ello, entre la población mestiza y criolla no se ha arraigado esta forma de trabajo por causas que merecen nuestra investigación.

Consideramos que la denominación de "países subdesarrollados" o "países del tercer mundo" ha de cambiarse por la de países subadministrados. Además de estudiar los problemas económicos nacionales, en nuestras universidades debemos estudiar problemas administrativos de México, de Ecuador y de cualquier otro país del área geográfica e intercambiar experiencias.

El punto de partida para estudiar nuestra problemática administrativa debe ser un inventario de los problemas en la materia, clasificándolos y encauzando los esfuerzos de investigación al descubrimiento de soluciones congruentes con la realidad del medio y de nuestra cultura, desarrollando modelos administrativos propios, especialmente en los campos del liderazgo y administración del recurso humano. Los descubrimientos y frutos de las investigaciones deben incorporarse a la teoría que se imparte -en las aulas.

La administración como factor coadyuvante para generar tecnología

El escaso capital de los investigadores e inventores impide que sus ideas puedan comercializarse. Excelentes ideas se pierden por la falta de conocimientos administrativos del creador, así como por la falta de capital que lo apoye e impulse para convertir en realidad las innovaciones. El medio ambiente cultural inhibe a las personas creativas, las devora la desconfianza de la gente más allegada. Asimismo, la resistencia al cambio, la falta de espíritu emprendedor, el "malinchismo" (término localmente utilizado en México para referirse a la preferencia de lo extranjero sobre lo nacional) del "capitalista", que sólo busca inversiones seguras, prefiriendo adquirir franquicias que arriesgar su capital en ideas innovadoras, han detenido el desarrollo de tecnología local. Este problema no es exclusivo de nuestros países, en los mismos países altamente industrializados se dan casos. Por ejemplo, el de Steve Jobs, inventor de la computadora personal Apple, quien en su garage y con muy escasos recursos, aprovechando desechos de un parque industrial de San Francisco, estuvo a punto de no ver cristalizada su idea. Posteriormente la gigantesca IBM tuvo que compartir con mucho dolor de su corazón un premio de alta tecnología en Estados

Unidos con este joven "hippie", quien logró producir y vender las primeras computadoras personales. Otro caso muy famoso, es el del investigador suizo que no logró ser oído por su empresa cuando le ofreció el reloj digital, por lo que en una feria mundial de alta tecnología cedió los derechos a empresas japonesas que terminaron por relegar a la orgullosa industria suiza a una participación mínima en el mercado mundial de la relojería.

Los países desarrollados económicamente generan parques industriales de alta tecnología, llamados "incubadoras de empresas", cuyo objetivo es apoyar el desarrollo tecnológico y administrativo de investigadores locales, regularmente científicos sin capital. Una administración central los apoya para registrar patentes, investigación de mercados, estudios de factibilidad financiera, con los trámites de solicitud de créditos a las instituciones financieras. En México se ha iniciado ya la primera incubadora de empresas, situada en el estado de Morelos.

Otra alternativa que ha funcionado son los programas de emprendedores realizados por algunas instituciones educativas latinoamericanas. Representan una opción para canalizar ideas de producción y comercialización que pueden ser una magnífica forma de aprender a hacer negocios haciéndolos. Además, han sido una solución para aminorar la problemática derivada de nuestras crisis económicas y su secuela de desempleo y falta de oportunidades de desarrollo para el profesionista recién egresado de nuestras escuelas.

Un problema grave que no puede soslayarse es que el empresario no invierte en el desarrollo de tecnología y menos aún en la administrativa. Considera que toda inversión en ella es un gasto y no una inversión.

IDENTIDAD NACIONAL Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Es importante considerar que la imagen institucional proyectada por una organización, es aquella que le dan sus miembros. Sin embargo, esta imagen a la larga afecta a éstos. Es decir, existe una influencia recíproca. Por ejemplo, si la imagen de la institución es muy rica hacia el exterior por su pasado histórico, los miembros que la forman se benefician, ya que la imagen institucional permea la imagen personal de sus integrantes. A la inversa, si dicha imagen es pobre, les afecta negativamente y se convierte en una barrera muy fuerte, que

en ocasiones carga a los miembros de la organización de negatividad, resistencia al cambio y debilita su autoestima. Lo mismo sucede en el contexto nacional, si se tiene una mala imagen de lo mexicano, se destruye la identidad, los individuos buscarán refugio en símbolos externos. Esto contribuirá a la destrucción de los valores nacionales.

La identidad se define como el hecho de ser, una persona o cosa, lo mismo que dice o busca ser. Por ello la identidad personal es la identificación que constituye la base de nuestra personalidad y se define como la conciencia de nuestro yo.

La simbología, o código de símbolos de una idea, filosofía o misión de alguna corporación empresarial e incluso de una nación, denota la mística y la religiosidad que infunden un hábito de trascendencia. El trabajo y el servicio tienen su mística y, cuando el ser humano la encuentra en los fines de su organización, hay un gozo y un placer en su realización. El servir a otros es parte de esa realización; de ahí que percibir una buena imagen del objeto al cual servimos o con el cual nos relacionamos, favorece la atracción por él.

La identidad de una organización está formada por una serie de elementos que definen lo que ella es, qué hace, cómo y por qué lo hace. Dentro de tales elementos, los símbolos de su identidad comunican la esencia de su acción y los motivos de ella. Estos símbolos manifiestan los valores éticos y sociales, creencias, actitudes y conceptos propios de la cultura organizacional, así como los procesos internos que reflejan la filosofía empresarial. En suma, los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que se utilizan para el funcionamiento organizacional y el modo en que ello se hace, determinan lo que la empresa es y lo que busca ser.

En relación con las consideraciones anteriores, se debe tener en cuenta que el individuo que se integra a la empresa aporta en forma individual valores, creencias y actitudes que le son características; pero también, como se señaló, es permeado con la filosofía propia de la cultura de la organización. Dicha cultura provee una base para la cohesión en la interacción de los individuos miembros, y para la coherencia necesaria para que las contribuciones individuales coadyuven al logro de los fines institucionales; es decir, se crea un marco de esfuerzo conjunto, cooperativo y coordinado.

La calidad del servicio prestado por una organización es resultado de la forma en que ocurren los procesos de interacción e interrelación previamente descritos. Por ello es claro que el desempeño del elemento humano de la institución es un factor clave para la realización óptima de las tareas, que permiten prestar nuestro servicio. Así, cada dirección, subdirección, departamento, sección e inclusive cada puesto individual, deben contribuir eficiente y eficazmente a la prestación de nuestro servicio. Cada actividad constituye un eslabón que se encadena a otros, previos y posteriores. Por lo tanto, el producto resultante de cada actividad es un insumo para la siguiente, a la vez que los resultados de las actividades precedentes proveen los insumos necesarios para su ejecución. Ello significa que para efectuar una actividad, el responsable de ella es usuario de otros miembros de la organización, pero mediante la ejecución de la actividad a su cargo se convierte en proveedor de otros usuarios internos.

No debe olvidarse que las instituciones, públicas y privadas, de una nación son símbolos de su identidad, por lo que en la medida en que las fortalezcamos se contribuye a mantener la identidad nacional y, consecuentemente, a que se preserven los valores. Así se previenen los efectos negativos de la aculturación y desculturación adopción de patrones culturales distintos a los propios y pérdida de los símbolos de la cultura- que nos separan de las raíces de nuestra nacionalidad, de las cuales debemos sentir orgullo.

Los administradores deberán trabajar permanentemente en crear una imagen institucional positiva de las organizaciones a las cuales presten sus servicios. El efecto externo será la atracción de los usuarios. Internamente, se fortalecerá la identidad de los miembros de la organización y su sentido de realización por el desempeño de su trabajo, provocando esto, a su vez, elevación de la productividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Bolsa Mexicana de Valores, Boletín de Prensa: Saldo de la inversión extranjera al mes de marzo de 2004, www.bmv.com.mx
- (2003), Anuario Bursátil, Bolsa Mexicana de Valores, México, D. F, 2003. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2003) Informe General del Estado de la Ciencia y Tecnología, Conacyt, México, D. F, 2003.
- Correa, Eugenia; Esmeralda Maya, “Expansión de la Banca Extranjera en México”, en: Eugenia Correa y Alicia Girón, Crisis y Futuro de la Banca en México, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México, D. F, 2002.
- Dussel Petters, Enrique, “Ser maquila o no ser maquila, ¿es ésa la pregunta?”. Comercio Exterior, vol. 53, Núm. 4, México, D. F, abril de 2003b.
- Dussel Petters, Enrique; Luis Miguel Galindo Paliza y Eduardo Loría Díaz, Condiciones y Efectos de la Inversión Extranjera Directa y del Proceso de Integración Regional en México Durante los Noventas, Plaza y Valdés Editores, México, D. F, 2003.
- Edwards, Sebastian. “Openness, Trade Liberalization, and growth in Developing Countries”. Journal of Economic Literature, vol. XXXI, September 1993, pp. 1358-1393.
- Hobday, Mike, “Foreign Investment, Exports and Technology Development in the Four Dragons”, ponencia presentada en la conferencia Tendencias Globales en Inversión Extranjera Directa y Estrategias de las Corporaciones Transnacionales en Brasil. Universidad de Campiñas, noviembre de 1992 (Mimeo).
- Kregel, Jan, “Globalization of Financial Markets, Instability of Financial Flows and the Implications for Developing Countries”, Ponencia presentada en el IV Encuentro Internacional de economistas sobre globalización y problemas del desarrollo, La Habana, Cuba, Febrero de 2004 (Mimeo).
- Kruger, Anne O, “Why Trade Liberalization is Good for Growth”, The Economic Journal, 108, The Royal Economic Society, Oxford, UK. 1998, pp. 1513-1522.
- León, Oscar, Tesis de licenciatura: Reforma y Crisis Financiera en México, 1990-1995, Facultad de Economía, UNAM, 1997.

- Levy Orlik, Noemí, Cambios Institucionales del Sector Financiero y su Efecto sobre el Fondeo de la Inversión, México 1960-1994, Facultad de Economía, UNAM, México, D. F, 2001.
- Minsky, Hyman P., Las Razones de Keynes, Fondo de Cultura Económica, México, D. F, 1987. Morera Camacho, Carlos, “La Privatización de los Servicios Financieros y Telefónicos en México en la Década de los Noventas”, en: Eugenia Correa y Alicia Girón, Crisis y Futuro de la Banca en México, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México, D. F, 2002.
- OCDE, Science and Technology Statistical Compendium, OECD, Paris, Francia, 2004.
- Ortiz Martínez, Guillermo, La Reforma Financiera y la Desincorporación Bancaria, Fondo de Cultura Económica, México, DF, 1994.