

4. LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

OBJETIVO DE LA UNIDAD. Al finalizar el alumno distinguirá los antecedentes de la administración en México, así como la importancia y desarrollo de la Administración a través de la tecnología, medio ambiente y calidad en forma globalizada.

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

Empezó hace 4000 años y ocasiono 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 provoco 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, llevo 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 sus dominios 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 logro 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, por que 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 cuestas 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 publico 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 tenia fundamentalmente bases militares en su organización y era menester observar una estricta disciplina para conservar la unidad. Las penas

mas 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 influyo en el destino histórico de los mexicas era la educación. Se impartía lo mismo en los hogares que en los colegios. La educación domestica 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 hacia 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 EPOCA 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 origino 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 la 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 fabricas de papel, jabón de aceite, vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.”

EL PORFIRIATO

El intento mas importante para impulsar la industria se dio durante la dictadura de Porfirio Díaz, quien introduce el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fabricas 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 EPOCA 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 independendencia económica al expropiar las compañías petroleras de capital extranjero. En esta época coinciden otros hechos que impulsan la industrialización del país.

REVOLUCION 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.

EVOLUCION 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, mas 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.

4.2 AUTORES MEXICANOS REPRESENTATIVOS.

Aunque son pocos los autores que han escrito sobre administración, analizaremos brevemente a los que mas 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 puede ser una bibliografía sobre administración de autores mexicanos.

AGUSTIN REYES PONCE

Agustín Reyes Ponce licenciado fundador de carreras en la universidad iberoamericana, UAP, profesor en la FCA UNAM y en el IPN.

Los trabajos realizados producto de la investigación del autor definen a la administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, añadiendo, la administración es la técnica de la coordinación, resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Teniendo como ideología autores como Petterson, Terry Fayol, entre otros el describir las características de la administración.

Su universalidad, es decir que existe como un organismo social, porque en él existe siempre coordinación sistemática de medios.

Su especificidad. Indica que el fenómeno administrativo es específico y distinto de los que lo acompañan.

Su unidad temporal. Es de carácter único y por los mismo en todo momento se está presentando o en la mayor parte de los elementos administrativos.

Su unidad jerárquica. Todos aquellos que tienen carácter de jefes en un organismo, participan en distintos grados y modalidades de la misma organización.

Describe las relaciones y diferencias entre diferentes tipos de administración, en base al siguiente criterio: administración pública y privada.

La relación entre administración y derecho ya que en el derecho forma parte de la estructura necesaria para las bases de una organización social. Analiza lo que es la empresa y nos indica que aunque la administración tiene un principio de universalidad clasifica los elementos que forma la empresa en: los bienes materiales, los hombres, y los sistemas. Y la función empresarial o el carácter del empresario: asunción de riesgos.

Creatividad e innovación, toma de decisiones fundamentales y finales.

Designación de los funcionarios, delegación de los funcionarios, delegación de la autoridad, fijación de los grandes objetivos y políticas, el control necesario.

La aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa.

La clasificación de empresas, empresa artesanal, empresa familiar, y a la empresa de sociedad toman como base las posesiones de los mismos,

Agustín Reyes Ponce divide el proceso administrativo en dos partes: la etapa mecánica que comprende la Previsión, la Planeación y la organización y la etapa dinámica que incluye la integración de recursos, básicamente los humanos, la Dirección y el Control.

La Previsión es, dice Reyes Ponce:

El elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de actuación que nos permitirán realizar los objetivos de la misma.

Según Reyes Ponce, la previsión responde a la pregunta: ¿qué puedo hacer?

La previsión tiene tres momentos:

-La definición del propósito

-La investigación

-El desarrollo de alternativas

Esta etapa del proceso administrativo como lo enfoca Reyes Ponce es clara y didáctica, por que como se vio en el proceso de toma de decisiones, cuando una tiene un problema por la desviación de su plan o por una nueva situación, el primer paso es el planteamiento del problema; la definición de un propósito es básica para ello.

Una vez cubierto este requisito se procede a obtener información y a desarrollar todas las posibilidades de acción.

La Planeación es para Reyes Ponce:

Fijar el curso concreto de acción que a de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de recursos, necesarios para su realización.

La Planeación es el ¿qué voy a hacer?

Los momentos de Planeación son: fijación del objetivo, definición de políticas, establecimiento de programas, y fijación del presupuesto respectivo.

En la Planeación Reyes Ponce no maneja propósitos si no decisiones, es decir, el objetivo que se busca. La alta dirección establece luego las políticas que define como “guías generales de acción” para el cumplimiento de una meta.

El siguiente paso de la Planeación es la proyección del objetivo en tiempos en los que hay que cumplir las etapas necesarias.

Se requiere finalmente establecer un presupuesto de recursos financieros, con una entrega del dinero necesario.

Una vez que se ha concluido la etapa de Planeación, Reyes Ponce, como casi todos los autores clásicos, establece la Organización a la que define así:

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir: funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La organización responde a la pregunta: ¿cómo lo voy a hacer?

El proceso de Organización contempla estructuras y sistemas. Las estructuras definen las relaciones de autoridad y comunicación en cuanto a funciones, niveles, jerarquías y puestos de los responsables.

Los sistemas definen los procedimientos y métodos que deben seguirse. La Dinámica Administrativa de Reyes Ponce se inicia con la Integración de recursos que se define así:

Es el obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Las partes de la integración son: reclutamiento, selección, introducción, adiestramiento y desarrollo de habilidades, capacidades, o actitudes favorables al cumpliendo del fin perseguido.

La Integración se resume en la siguiente pregunta: ¿con quien lo voy a hacer?

El siguiente paso del proceso administrativo es la Dirección que define así:

Es el elemento de la Administración en el que se logra la realización afectiva de todo lo planteado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con mas frecuencia,

delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

La Dirección contesta a la pregunta: ¿se esta haciendo?

Señala que una buena Dirección requiere saber comunicarse, saber delegar, ejercer un liderazgo basado en la razón y no solamente en la autoridad, y motivar a la acción y al cumplimiento de la meta.

Por ultimo, señala acerca del Control:

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaba, corregir, mejorar y formular planes.

La etapa de Control responde a la pregunta siguiente: ¿qué se hizo? Es el análisis de resultados

Agustín Reyes Ponce tiene un indudable merito: el haber sido el primer teórico de la Administración en México. Con sus libros sentó bases sólidas y lo hizo usando técnicas muy didácticas.

Sembró inquietud y despertó interés por la administración. Merece respeto y agradecimiento.

JOSE ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA

José Antonio Fernández Arena primer egresado de la licenciatura en administración que escribió la obra sobre la materia y posteriormente una recopilación sobre auditoria administrativa, fue director de la facultad de Contaduría y Administración de la UNAM

Historia de la administración: describe el proceso administrativo existen desde el que aparece hombre, ya que al ser animal social requería del logro de metas a través de esfuerzos coordinados.

La administración es consecuencia de los cambios de producción derivados de la revolución industrial, fue resultado de las condiciones objetivas de una situación histórica y en función de esto se ha venido modificando de ahí la necesidad de actuar con visión y estudiar sus perspectivas.

Define a la administración como la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.

Según Fernández Arena, clasifica y estudia la administración como una ciencia social, utilizando mecanismos de operación. También clasifica los objetivos y el mecanismo de operación en:

1.- Objetivos Institucionales

- Objetivos de servicio
- Objetivo social
- Objetivo económico

2.- Mecanismo de operación (o sea una estructura social)

- Dirección
- Asesoramiento
- Información

3.- Participación Individual

- Planear
- Implementar
- Controlar

Define a la planeación como el primer elemento del proceso administrativo y al control como al último, estableciendo que:

La Planeación es el alfa del proceso administrativo y el control es el omega del mismo.

Señala una secuencia de pasos:

-Definición del problema

-Análisis - boceto

-Programa

Esta secuencia de pasos la utiliza para la investigación dentro de la planeación. Comenta la innovación como parte de un proceso, fijando la siguiente secuencia de la misma:

-Programa

-Análisis de procesos

-Nuevo programa

-Función y administración

-Principios y criterios administrativos

-Método general administrativo

-Planeación

-Organización

-Dirección

-Control

-Primer método funcional: como captar y corregir imperfecciones

-Segundo método funcional: como descubrir, plantear, estudiar y resolver un problema de ejecutivo o gerencia.

Por lo anterior se ve que el autor utiliza cuatro elementos de administración: planeación, organización, dirección y control.

Define a la administración funcional como la ciencia de las funciones del hacer, del fin o de los medios, de la eficacia en la acción, de las necesidades, disponibilidades, posibilidades, relaciones y decisiones, de la combinación de medios para lograr cierto fin.

Y la administración la define así: Administración es la ciencia cuyo objeto es el estudio de las funciones, para conseguir sus fines, combinando, con la mayor eficacia, los medios de todas las clases necesarios o asignados, que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. De carácter científico.

Comenta sobre la administración: si el concepto de función, sintetizado convencionalmente en la estructura, es el objeto de la ciencia denominada administración; si además, tal estructura se basa en la estructura de la acción y en esta destacan el fin y los medios, y si en el análisis del concepto de función entran preponderantemente las ideas de eficacia y combinación de necesidades, disponibilidades, posibilidades, relaciones y decisiones, entonces se puede concluir que la administración es:

La ciencia de las funciones, del hacer, del fin y los medios, de la eficacia en la acción, del tránsito de la actividad de la acción, de la combinación de medios para lograr cierto fin.

Categoriza a la Administración bajo el punto de vista de la administración con carácter científico la cual se divide en ciencia social, con principios de aplicación universal y los mismos están sistemáticamente ordenados. Con principios de carácter inflexible.

Agrega los métodos de estudio de la administración, señalando los métodos que utiliza para la integración de sus conocimientos, siendo estos el experimental, el analítico de experiencias y el comparativo.

Racionalidad y práctica. Se basa en la necesidad que se utilicen métodos racionales en el manejo de las organizaciones, a fin de desterrar el empleo de la improvisación y las corazonadas.

4.3 DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.

4.3.1 ADMINISTRACIÓN, TECNOLOGÍA

La responsabilidad de los administradores de alcanzar niveles más altos de productividad ha puesto en relevancia su papel como asignadores de recursos. Los programas de calidad total y al recorte de personal han obligado a los administradores a realizar ajuste en la estructura de sus organizaciones a fin de volverlas mas flexibles, tanto ahora mismo como con vistas al futuro. La adecuada estructuración de las organizaciones los ha forzado a menudo a distanciarse enormemente de las operaciones diarias de estas. Quizá haga falta un brusco cambio en el estado de cosas, como el desplome de ventas o utilidades, para motivar a los administradores a identificar y resolver los problemas de la estructura organizacional.

La estructura organizacional es el sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de las tareas. Por medio de la división de tareas se establece quien deberá hacer que cosa, mientras que a través de la integración de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos. La estructura organizacional permite a los empleados trabajar eficazmente en común gracias a:

- 1.- La asignación a las diversas tareas de los recursos humanos y de otro tipo que necesitan;
- 2.- La clara determinación de las responsabilidades de los empleados y de la inserción de sus esfuerzos en descripción de sus funciones, organigramas y líneas de autoridad.
- 3.- La revelación a los empleados de lo que se espera de ellos, a través de reglas, procedimientos operativos y norma de desempeño, y
- 4.- El establecimiento de procedimientos para la recopilación y evaluación de información que sirva a los administradores para la toma de decisiones y resolver problemas.

La estructura organizacional incluye, para nuestros propósitos, cuatro elementos básicos: especialización, estandarización, coordinación y autoridad.

La especialización es el proceso de identificación de tareas particulares y de su asignación a individuos y equipos calificados para llevarlas a cabo. Por lo general los administradores funcionales supervisan un departamento en particular, como los de comercialización, contabilidad o recursos humanos. Los administradores de primera línea están a cargo generalmente de un área de trabajo específica, como impresión, registros médicos o procesamiento de datos. Así una persona puede especializarse en cualquiera de las muchas y muy diferentes labores administrativas.

La estandarización se refiere a la uniformidad y consistencia de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores. Los manuales de procedimientos, las descripciones de funciones los instructivos y los reglamentos sirven para estandarizar los aspectos rutinarios del trabajo. Las normas estandarizadas permiten a los administradores medir el desempeño de los empleados con base a ciertos criterios. Esta metodología puede parecer mecánica, pero si las labores no se estandarizan, las organizaciones no podrían alcanzar sus metas.

La coordinación comprende los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas por los individuos, equipos y departamentos en particular.

La autoridad es, en esencia, el derecho a decidir y actuar. En cada organización la autoridad se distribuye de diferente manera. En una organización centralizada los administradores de alto nivel les comunican sus decisiones a los administradores de más bajo nivel. En una organización descentralizada la autoridad para la toma de decisiones recae en administradores de nivel inferior y equipos de empleados. Es común que en las empresas se combinen ambos métodos y que, por lo tanto, se centralicen ciertas funciones (como contabilidad y compras) y se descentralicen otras (como mercadotecnia y recursos humanos).

4.3.2 Economía, Medio Ambiente y Calidad

ECONOMIA, MEDIO AMBIENTE Y CALIDAD.

Las organizaciones se deben transformar en base a una economía máxima que logre producir recursos y conocimientos para proporcionar bienes y servicios que se van a producir

Modelos y realidad. En las economías reales millones de personas que tienen diferentes cualificaciones y capacidades utilizan numerosos tipos de herramientas y maquinas para producir millones de bienes y servicios distintos. Utilizando modelos sencillos que puedan analizarse con relativa facilidad, los economistas pretenden descubrir principios generales que se apliquen en situaciones realistas más complejas.

El costo de oportunidad de un bien o un servicio es la cantidad de otros bienes o servicios a la que debe renunciar para obtenerlo.

La medida correcta del costo depende de la elección que se esté considerando. Para evaluar cualquier medida posible, debemos fijarnos atentamente en sus consecuencias, en los costos y en los beneficios que produciría. Una empresa, para producir un automóvil mas este mes, por ejemplo, debe comparar el aumento de los ingresos que obtendría con el aumento del costo en que incurriría. Se trata de un ejemplo de lo que los economistas llaman el principio de la elección en el margen: para decidir si debe emprenderse o no una acción solo son pertinentes las cosas (marginales) que cambiarían como consecuencia de dicha acción.

Crecimiento. Es evidente que a cualquier sociedad le gustaría tener el mayor menú posible de posibilidades de producción del que escoger. Tres grandes fuerzas han impulsado el crecimiento económico y han ampliado espectacularmente con el tiempo las opciones entre las que podía elegir la mayoría de las economías reales: el aumento de los activos productivos, el aumento de las cualificaciones y la educación de la población activa y los avances de los conocimientos. Todos estos fenómenos deseables tienen un importante rasgo en común: la sociedad solo puede obtener una mayor cantidad de ellos consumiendo menos hoy.

Eficiencia. Cuando se utilizan eficientemente los recursos, la sociedad no puede producir una mayor cantidad de un bien sin producir una menor de otro. Los economistas suelen decir que “no existe nada gratis”, lo que significa que sólo puede producirse una mayor cantidad de una cosa renunciando a otra.

Una asignación de los cursos es ineficiente si la economía puede producir una mayor cantidad de un bien o un servicio con los recursos existentes sin reducir la producción de ningún otro bien o servicio.

MEDIO AMBIENTE.

Las ventajas de implementar practicas de Responsabilidad Social Empresarial en relación con el medio ambiente son el prevenir potenciales accidentes que lo afecten con costosas consecuencias para todos los involucrados; evitar graves sanciones y multas por parte de las autoridades que pueden llegar hasta el cierre de operaciones; mejorar la imagen y asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo; al igual que posicionarse para competir en los mercados globalizados de hoy en día.

Es claro que reducir la generación de residuos evita costosas inversiones en sistemas de manejo y tratamiento de los mismos y los costos de operación asociados a estos. Por lo general menores consumos de materias primas, energía, agua y suministros inciden favorablemente en costos bajos y a su vez mejora la eficiencia al obtener mayores conversiones en los procesos industriales, proceso continuo de maximizar la productividad de los recursos minimizando desechos y emisiones, y generando valor para la empresa, sus clientes, sus accionistas y demás partes interesadas”

Paralelamente con la concepción de que la protección y conservación del medio ambiente es un elemento estratégico de competitividad, tenemos que cambiar la forma en que se da solución a los impactos ambientales generados por la actividad empresarial. La forma tradicional es “solucionar al final del tubo” por medio de acciones reactivas y puntuales, fundamentadas en sistemas de tratamiento y no pocas veces basadas en la dilución como solución a la polución y la transferencia de residuos a la atmósfera y a los cuerpos de agua.

Esta forma de manejar los impactos ambientales produce elevados costos de inversión en equipos y de tratamiento; un alto riesgo de perdida de imagen y de mercado; soluciones poco eficientes como costo – beneficio y finalmente

desarrollo de situaciones que potencialmente pueden llevar a la desaparición de la empresa.

Toda actividad empresarial esta relacionada con el medio ambiente. Los impactos ambientales no respetan barreras de tiempo, lugar o jurisdicción. Es un asunto que interesa a todo el mundo y por lo tanto el medio ambiente es un tema universal. Es necesario implementar un nuevo enfoque con prácticas de Responsabilidad Social Empresarial basadas en prevención, control primario en la fuente, enfoque sistémico, reducción de la generación de residuos, manejo integral y planeación estratégica. De esta forma se logra la conservación de los recursos, menores costos, generación de valor agregado, posicionamiento estratégico para la competitividad global, optimización de la calidad de los productos y servicios y mejora de la calidad de vida de la sociedad.

CALIDAD

El concepto de calidad se ha dado desde que el primer hombre comienza a vivir. En ese entonces no se le daba una definición con palabras precisas, sino más bien era subjetiva la manera en que se percibía la calidad. Ya que en ese entonces el hombre carecía de estudios que le ayudaran a darle una definición como la que ahora se maneja. Pero aun así el hombre buscaba la calidad en cada actividad que realizaba.

Asumimos dos conceptos de calidad, el conocido tradicionalmente y el concepto moderno.

El concepto tradicional nos habla de la calidad como el cumplimiento de una norma, sin tomar en cuenta la demanda de dicho producto, en este concepto la oferta supera a la demanda, desarrollándose en una economía cerrada. Siendo el consumidor quien debe adaptarse al producto, y no el producto a las necesidades del consumidor.

Sin embargo, el concepto se ha ido transformando con el paso del tiempo y de acuerdo a las exigencias del propio mercado. Dando así un nuevo concepto sobre la calidad, donde el producto o servicio se diseña en función de los requerimientos y necesidades del consumidor, tomando en cuenta también conceptos como, el precio, el tiempo.

De acuerdo a estas exigencias el concepto de calidad engloba 3 características básicas.

- Calidad de diseño.
- Calidad de conformancia.
- Calidad de vida del trabajador.

Y la suma de estos da como resultado la “Calidad Total”

Para entender mejor el término “Calidad Total” definiremos los siguientes axiomas:

Calidad de diseño. Aquí se determina el que producto y/o servicio producir y como hacerlo. Así como los materiales que se utilizaran en su realización y los procedimientos para realizarlos. La calidad de diseño es básicamente la adecuación del producto y/o servicio a las necesidades y requerimientos del consumidor.

Básicamente la calidad de diseño es una planeación a conciencia del producto y/o servicio que pensamos ofrecer a la comunidad. Deberán tomarse en cuenta 5 puntos claves para que se dé dicha calidad de diseño.

1. Segmentar el mercado para identificar el nicho o nichos de mercado al que habremos de dirigirnos.
2. Realizar la adecuada y completa investigación de mercado para cada nicho al que nos dirigiremos.
3. Adecuar el producto o servicio de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias detectadas en la investigación de mercado.
4. Definir los métodos de producción a utilizar.
5. Equipar a la organización con los elementos necesarios para la producción del producto o servicio, así como los cursos de capacitación para el personal.

Calidad de conformancia. Esto se refiere básicamente al grado en que el producto o servicio cumple con los estándares o normas establecidas de calidad. En este concepto la frase de “hacer las cosas bien a la primera vez” queda perfectamente, ya que esta calidad de conformancia se enfoca a la manera de hacer las cosas; con los materiales correctos, maquinaria y equipo en buen estado, personal capacitado y motivado, etc.

Calidad de vida del trabajador. Tenemos que darle a los trabajadores de todos los niveles un clima organizacional óptimo, ya que de eso depende el buen desempeño de los trabajadores.

Para que se de un agradable clima organizacional, debe de contarse con un líder que asesore a los trabajadores, pero debe tenerse mucho cuidado de que este líder no se convierta en un capataz que ordene y haga sentir a los trabajadores que no se les tiene confianza. Ya que esto afectara en el nivel de desempeño de los trabajadores. Puesto que sentirán limitada su capacidad para tomar decisiones y hasta pueden perder el gusto y la entrega por su trabajo.

De esta manera tenemos como resultado:

Calidad total = Calidad de diseño + calidad de conformancia + calidad de vida del trabajador

Debemos de buscar la calidad, de una forma más económica, es necesario aceptar y cumplir la responsabilidad que corresponde a cada uno en términos ya prácticos. Para esto, es necesario generar un clima de organización adecuado, el cual se lograra si hay un cambio de actitudes para alcanzar una cultura de calidad en la organización, desde el puesto mas alto hasta el mas bajo.

Durante varias décadas se ha pensado que la calidad es responsabilidad solo de un departamento y esto se debe a que el logro de la calidad ha estado basada en la corrección de los errores, en lugar de prevenirlos.

A la vez, que debemos de dejar de vigilar a los empleados dentro de una organización para confiar en que ellos cumplirán con sus actividades de una manera responsable.

4.4 El administrador mexicano y la globalización

Los cambios y redimensionamientos que ocurren en el conjunto de actividades económicas, fenómeno éste último que obliga y hace resurgir la necesidad de cuadros administrativos multiespecializados -ya no es suficiente la especialización, como los japoneses lo han demostrado- en problemas gerenciales con el propósito de asegurar un uso cada vez más eficiente de los recursos con que cuentan las organizaciones para el desempeño de sus actividades.

Como se puede observar, el tema organizacional, administrativo y de gestión, enfrenta al gerente y ejecutivo día a día con un fenómeno complejo y difícil de simplificar. Esta complejidad se incrementa por el cumplimiento de criterios y metas de eficacia, eficiencia y efectividad en el uso de recursos como una exigencia ineludible; como uno de los resultados más importantes de la innovación tecnológica y del proceso de globalización de la economía mundial que a su vez propicia la profundización y extensión de la competencia, lo que aumenta los grados de incertidumbre y por lo tanto, el proceso de toma de decisiones, en el cual, las capacidades de gestión y administración jugarán un rol importante en las organizaciones y posibilitarán su sobrevivencia y ulterior desarrollo.

En los ochentas y los noventas la administración ha jugado un papel fundamental en el desarrollo de negocios y de las empresas, se pasa del gerente o del manager al CEO (Chief Executive Officer).

La planeación estratégica sufre una metamorfosis transformándose en la gestión estratégica, en un juego dinámico entre planeación e implementación. La toma de decisiones se transforma en un eje de doble vía que tiene por extremos al "top management" por un lado y a los mandos operativos por el otro, asistimos a la apertura de la administración participativa. El proceso productivo cambia de una orientación rígida, cuyas directrices son un mercado nacional amplio, la línea de ensamble, un producto homogéneo, grandes acervos de materiales y productos confinados en amplios **lay outs**; a una producción flexible (caracterizada por células de trabajo), sin acumulación de inventarios, con productos diferenciados, con un alto nivel de calidad, donde el ahorro de materiales es la meta máxima y el mercado es una arena de orden global.

CUADRO II

	MODERNIDAD	POSMODERNIDAD
Imperativos	Misión, metas, estrategias funciones principales	Especialización, Difusión
Alineamientos funcionales	Burocracia jerarquía	Democracia Mercado
Coordinación y Control en las Organizaciones	Estructura orientada a debilitar el poder	Estructura orientada a fortalecer el poder
Entre las Organizaciones	Dejar hacer	Política Industrial
Relaciones Funcionales	Extra-Organizacional	Intra-Organizacional
Formación estructural	Inflexible	Flexible
Planeación y Comunicación	Técnicas de corto plazo	Técnicas de largo plazo
Relación de actuación y remuneración	Individualizada	Colectiva
Liderazgo	Aparente	Real

Si se aplica esta tipología en forma a priori a las organizaciones mexicanas, estas se ubicaran en una etapa de transición entre estos dos puntos referenciales establecidos por Clegg y sus imperativos, pero en su mayoría cubrirán los aspectos relacionados a la columna titulada modernidad, a excepción de los rubros denominados: 1) formación estructural, 2) planeación y comunicación y 3) liderazgo, donde estas características se mueven hacia la columna con el encabezado posmodernidad. Es necesario matizar este enfoque ya que en nuestro sistema empresarial conviven diversos tamaños organizaciones que van desde la microindustria hasta los grandes corporativos multinacionales o transnacionales. Y en consecuencia también introyectan estos imperativos de una manera particularmente tamizada a través de los valores que integran su cultura organizacional.

Si recuperamos algunos de estos datos en conjunto con la experiencia globalizadora de Xerox observaremos que las empresas mexicanas, se encuentran muy distantes de este proceso. Porque las empresas se preocupan por problemas de índole local, quizá el único apartado que nos hace inferir cierta orientación hacia la apertura es la exigencia de todos los casos de poseer conocimientos del idioma inglés y una capacidad adecuada para negociar.

El hacer prospectiva en cualquier material siempre implica riesgos, pero a continuación se hace una aproximación en torno al posible futuro del administrador mexicano.

1. El fenómeno globalizador implicará la formación de un nuevo administrador mexicano, que se convierta en líder con una gran capacidad de aprendizaje, ya que enfrentará situaciones contextuales inéditas, esto exige que posea conocimientos sólidos en diversas disciplinas.

2. Los campos de conocimiento, probablemente comprendan otros idiomas, trámites aduanales, planes de mercadotecnia global, técnicas de producción flexible que inclusive se orienten hacia las llamadas nuevas tecnologías, campo del conocimiento en donde, los países en vías de desarrollo pueden tener una oportunidad de inserción rentable.
3. En finanzas deberán aprender a trabajar con instrumentos, operar con códigos fiscales, civiles y penales distintos al nuestro, estudiar formas de presentación de estados financieros en moneda extranjera, manejo de paridades cambiarias, y en el largo plazo operaciones con futuros (se afirma que en el largo plazo, ya que el mercado de futuros necesita productos y volúmenes de producción normalizados y estandarizados para funcionar adecuadamente, situación que en México es poco probable en el momento actual).
4. En el área de personal, los cambios involucran la contratación de personas que ahora también interrogan sobre las actividades de la empresa, conocimientos de formas diversas de contratación (por ejemplo, en España exigen por lo menos doce formas distintas de relación laboral), incorporación de grupos minoritarios a las organizaciones y en consecuencia una nueva cultura organizacional, la cual debe ser canalizada al logro de objetivos colectivos. Quizás en el largo plazo, las técnicas de selección de personal deberán de ser más reveladoras de las capacidades y conocimientos que posee un candidato, ya que la operación con robots exige la contratación de personas con un alto grado de especialización. También los administradores pueden innovar en los mecanismos de control y evaluación del personal, abandonando los mecanismos existentes de naturaleza **ex post**, remplazando estos por otros concomitantes y **ex ante** por ejemplo, algunas compañías solicitan a los candidatos que al ingresar ellos propongan un proyecto con el cual se incorporen a las actividades de la empresa, esto brinda un parámetro de control a priori sobre el desempeño del personal.
5. Existe otra área técnica donde es necesario capacitar al nuevo administrador mexicano, se hace referencia a los denominados, equipos multimedia, que conjugan imagen, sonido y transmisión de información a través de mecanismos computarizados, esta idea nace de la transformación observada en el mundo, las comunicaciones han convertido la faz de la tierra en una gran red , donde la información ha adquirido un papel fundamental.
6. Por último no se debe perder de vista la capacitación en administración de servicios, si se observa la tendencia de la economía norteamericana, cada vez mayor de empresas se incorporan al sector terciario de la economía y dentro de este, empresas dedicadas al cuidado de la salud, compañías como.

Los cambios y redimensionamientos que ocurren en el conjunto de actividades económicas, fenómeno éste último que obliga y hace resurgir la necesidad de cuadros administrativos multiespecializados -ya no es suficiente la especialización, como los japoneses lo han demostrado- en problemas

gerenciales con el propósito de asegurar un uso cada vez más eficiente de los recursos con que cuentan las organizaciones para el desempeño de sus actividades.

Como se puede observar, el tema organizacional, administrativo y de gestión, enfrenta al gerente y ejecutivo día a día con un fenómeno complejo y difícil de simplificar. Esta complejidad se incrementa por el cumplimiento de criterios y metas de eficacia, eficiencia y efectividad en el uso de recursos como una exigencia ineludible; como uno de los resultados más importantes de la innovación tecnológica y del proceso de globalización de la economía mundial que a su vez propicia la profundización y extensión de la competencia, lo que aumenta los grados de incertidumbre y por lo tanto, el proceso de toma de

Se puede concluir que la administración es una ciencia muy importante para el desarrollo ordenado de una civilización y que desde la antigüedad ha desempeñado un papel fundamental.

La administración no es la única que ha evolucionado al pasar del tiempo, sino que fue evolucionando junto con las necesidades que el hombre iba teniendo, logrando así un mejoramiento en sus técnicas y facilitando el desempeño de actividades administrativas, es por eso que en la actualidad se cuenta con técnicas fáciles y prácticas de aplicar en cuestiones de administración.

En México se puede observar que un factor condicionante para el desarrollo es la dependencia económica, cultural y tecnológica que tenemos.

Esto se debe principalmente a una serie de factores como son, falta de capacidad económica y problemas educacionales.