

## **Unidad 11. Autores mexicanos más representativos y el enfoque crítico para el estudio de la administración**

### **Temario**

- 11. Autores mexicanos más representativos y el enfoque crítico para el estudio de la administración
  - 11.1. Agustín Reyes Ponce: generalidades
  - 11.2. Isaac Guzmán Valdivia: generalidades
  - 11.3. José Antonio Fernández Arena: generalidades
  - 11.4. Miguel F. Duhalt Krauss: generalidades
  - 11.5. Francisco Laris Casillas: generalidades
  - 11.6. Enfoque crítico
    - 11.6.1. Eduardo Ibarra Colado
    - 11.6.2. Luis Montaña Hirose
  - 11.7 Análisis comparativo y crítico

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 Estados Unidos de Norteamérica. 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 con respecto de situaciones organizacionales. En México, difícilmente encontramos este fenómeno. Desde los años setenta, tenemos en los programas de estudio, en el papel estelar, autores como Reyes Ponce, Fernández Arena, Guzmán Valdivia, Laris Casilla y Duhalt Krauss. La academia en nuestro país no ofrece nuevos talentos. Por eso, debe existir una comunicación más estrecha entre las universidades y las organizaciones

económicas, políticas y sociales. Sólo así habrá suficiente material para producir, promover y vender nuevos valores en nuestra literatura administrativa.

Los autores mencionados enfocan desde diversas perspectivas el estudio de la administración: técnica, científica, humanista, etcétera.

### **11.1 Agustín Reyes Ponce: generalidades**

Este autor 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 mexicano se manifiesta en su amor constante por la cátedra y en su inevitable compromiso por la educación. Ha formado a muchos de los más destacados administradores, financieros, empresarios y educadores que en la actualidad conducen al país. Entre sus obras se encuentran: *Administración de objetivos*, *Administración de personal*, *Análisis de puestos* y, su obra máxima, *Administración de empresas*. Estudiamos a continuación los ejes fundamentales de la última obra enunciada.

Agustín Reyes Ponce define la administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Considera que es fundamental la coordinación; es decir, la administración busca resultados con máxima eficiencia en la coordinación de cosas y personas que integran la empresa.

Algunas de las características básicas que considera importantes Reyes Ponce para la administración:

- Universalidad. La administración existe en todo organismo, por lo que debe haber siempre coordinación sistemática de los medios.
- Especificidad. La administración 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.

Con respecto de la función del director empresarial, Reyes Ponce considera que 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.

La parte medular de *Administración de empresas* se encuentra en el estudio del proceso administrativo:

1. Previsión. Es la 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 fase incluye tres principios básicos: previsibilidad en situaciones de certeza o incertidumbre, objetividad (las previsiones deben estar soportadas por opiniones subjetivas) y medición (que las previsiones puedan ser susceptibles de medirse).  
(Como subetapas se encuentran la fijación de objetivos, la investigación y el acuerdo de recursos alternativos de acción).
2. Planeación. Consiste en fijar medidas concretas de acciones con la mayor precisión posible. Este paso tiene las siguientes subetapas: políticas, procedimientos, programas, pronósticos y presupuestos, entre otras.

3. Organización. Tiene como objetivo la estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo.

*Principios:*

- Especialización. Cuando más limitada se encuentra una actividad a un empleado, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.
- Unidad de mando. Para cada función debe existir un solo jefe; es decir, equilibrio de autoridad y responsabilidad.
- Control. A cada grado de delegación deben corresponder establecimientos de control de mando adecuados que aseguren la unidad de mando.

En esta etapa se precisan los niveles de mando de las responsabilidades, dirección y control.

4. Integración. Consiste en coordinar los elementos materiales y humanos que se necesitan en la organización para su adecuado funcionamiento.

*Principios:*

- ◆ Deben adaptarse los hombres a las funciones y viceversa.
- ◆ Los miembros de la organización deben proveerse con los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones.
- ◆ Integrar a las personas en el momento adecuado y óptimo.

5. Dirección. En esta etapa se lleva a cabo todo lo planeado, por medio de la autoridad, la comunicación y la supervisión del administrador.

*Elementos preponderantes:*

- Delegación.
- Autoridad.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Toma de decisiones.

*Principios:*

- De coordinación de intereses. El logro del bien común será más fácil cuanto mejor se coordinen los intereses del grupo.

- De impersonalidad de mando. La autoridad en una empresa debe de ejercerse como producto de una necesidad de todo organismo social.
  - De la vía jerárquica. La autoridad es jerárquica, debe respetarse sin pasar por alto ningún nivel.
  - De resolución de conflictos. Los problemas deben solucionarse de la mejor manera, sin lesionar la disciplina ni provocar disgusto en las partes implicadas.
  - De aprovechamiento del conflicto. Se debe aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.
6. Control. Es la última etapa del proceso administrativo. Aquí se miden los resultados actuales con relación a los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

*Etapas:*

- Establecimiento de medidas de control.
- Operación de recolección y concentración de datos.
- Interpretación y valoración de resultados.

*Principios:*

- Estándares.
- De carácter medial de control.
- De excepción.

## **11.2 Isaac Guzmán Valdivia: generalidades**

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”. Así, da un enfoque social a la materia. Esa disciplina no puede ser absoluta: tiene que tomar en cuenta la naturaleza moral del hombre y su vida social. 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 tradición cultural.

Su teoría se conoce como “apologista de la iniciativa privada” porque su enfoque está siempre acompañado de experiencia y enseñanzas de la vida. Dentro de su aportación hay algunos tópicos interesantes:

- ◆ Elevación del nivel de vida de nuestra población.
- ◆ La mejor articulación de los intereses de inversionistas, consumidores empleado 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 Guzmán Valdivia, la administración en México tiene gran influencia técnica norteamericana. Por eso, ha enfocado su teoría al factor humano. Piensa este autor que la dirección social o 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 que fueron constituidos.

Según Guzmán Valdivia, el proceso administrativo contiene las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control. Además, 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.

Así, reafirma que la administración 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.

### **11.3 José Antonio Fernández Arenas: generalidades**

Licenciado en Contaduría y en Administración por la UNAM, ha hecho estudios superiores en su especialidad en las universidades de Northwestern y Standford. Fue director de la facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, en 1970. 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; además, justifica la administración como ciencia. Para él, la administración es ciencia social con principios flexibles (las ciencias exactas son inflexibles) de aplicación universal sobre una situación específica. Por estas razones, 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”.

Además, Fernández Arena sostiene que las organizaciones deben dar cumplimiento no sólo a metas lucrativas sino a objetivos de servicio, sociales y económicos.

La estructura de las organizaciones debe conocer tres factores esenciales para su crecimiento: humanos, materiales y técnicos. Por eso, la empresa es una unidad productiva o de servicio que se constituye de aspectos prácticos o legales, y se vale de recursos humanos, materiales o técnicos para el logro de los objetivos.

Fernández Arenas, 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. Asimismo, menciona la figura del comisario, cuyo papel es vigilar ilimitadamente la marcha de la organización utilizando la técnica de auditoría administrativa.

Su modelo del proceso administrativo está compuesto por tres etapas:

- ✓ Planeación {
  - Investigación
  - Bocetos
  - Innovación
  
- ✓ Implementación {
  - Decisión
  - Motivación
  - Comunicación
  
- ✓ Control {
  - Revisión de resultados
  - Determinación de diferencias
  - Análisis de diferencias
  - Corrección

Este modelo señala el valor que tiene el control como elemento de reinicio de futuros procesos administrativos y como forma de capitalizar experiencias y la superación administrativa.

Como conclusión, podemos decir que para Fernández Arenas el proceso administrativo cumple con un objetivo importante: reduce a la expresión más simple al proceso racional del trabajo (planeación), su ejecución (implementación) y evaluación, a fin de hacerlo más objetivo (control).

#### **11.4 Miguel F. Duhalt Krauss: generalidades**

Este autor tiene gran interés por el aspecto organizacional del sector público. Escribe la obra *Los manuales de procedimiento en las oficinas publicas*, que por su calidad y profundidad temática, se aplica en instituciones privadas. El texto 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 de aplicación 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.

Esta segunda obra contiene una explicación y un análisis del 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 la empresa. El manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información sobre la organización, políticas y procedimientos de una empresa, necesarios para la mejor ejecución del trabajo asignando al personal adecuado.

Este pensador hace mención de los distintos tipos de manuales que existen y la ayuda que representan para las organizaciones. Según él, los manuales deben elaborarse de acuerdo con las distintas actividades de las empresas y considerarse en la elaboración de los diagramas administrativos; asimismo deben 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). Hay que tomar en cuenta que la admisión de nuevos símbolos dará un significado preciso para el mayor número de personas interesadas; y en el empleo de los símbolos hay que convenir determinadas reglas. Esta forma de presentar la información por medio de símbolos se le conoce como diagramación administrativa; su conocimiento y aplicación son indispensables en la preparación de manuales administrativos. Empleando símbolos, hay mayor eficiencia operacional, organizacional y administrativa tanto de recursos humanos como financieros.

Miguel F. 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.

La aportación de este autor estriba principalmente en la asignación de tareas y actividades dentro de la organización a través de manuales que se apoyan en signos, que permiten medir la eficiencia de los recursos humanos y financieros, así como planear adecuadamente las funciones de las distintas áreas operacionales para obtener mejores resultados en la empresa.

### **11.5 Francisco Javier Laris Casillas: generalidades**

Este autor ha escrito diversas publicaciones como *El futuro del mañana de México*, *Estrategias para la planeación*, *El control empresarial*, *Mercadotecnia integral* y *Administración integral*.

Para Laris Casillas, 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. Es un 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 la solución de problemas (pruebas psicotécnicas, estudio de tiempos y movimientos, entre otros).

Laris se restringe a los principios básicos del proceso administrativo 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.

Este autor le da carácter dinámico a la administración. Utiliza cinco elementos básicos en este proceso: planeación, organización, integración, dirección y control. Además, enumera algunos principios universales de esta disciplina:

- Autoridad.
- Responsabilidad.
- División del trabajo.
- Especialización.
- Estandarización.
- Centralización y descentralización.
- Coordinación.

## **11.6 Enfoque crítico**

### **11.6.1. Eduardo Ibarra**

Eduardo Ibarra Colado, maestro en Administración Pública y Doctor en Sociología, es considerado uno de los investigadores más prominentes en el estudio sociológico de las universidades. Sus investigaciones se han enfocado a temas como auto-estudio de las universidades públicas mexicanas, problemática organizacional de México y el mundo, reconocimiento a la universidad –sus transformaciones y porvenir–, organización y sociedad, modelos organizacionales para América Latina y ensayos metodológicos para estudios organizacionales.

En sus estudios enfatiza el aspecto organizacional y su entorno; analiza una serie de problemáticas y genera algunas alternativas de solución que desembocan en foros importantes como el Congreso Internacional APROS (Asian Pacific Researchers in Organization Studies). Se preocupa por abrir nuevos espacios de reflexión en los que se confronten y discutan posiciones diversas en torno del presente y del porvenir de la universidad. En su profundo interés por los estudios organizacionales crea la **Biblioteca Virtual de Estudios Organizacionales**, conformada por documentos elaborados en formatos PDF (portable document format). Es un excelente trabajo, ya que recopila materiales agotados, de difícil acceso o de circulación restringida en el campo de los estudios organizacionales.

Su producción literaria, no menos prominente que sus investigaciones, se refiere también al estudio del entorno organizacional, al fenómeno de la globalización y a la situación de las universidades en México y América Latina. De sus 16 libros que ha publicado, cuatro fueron escritos en coautoría con Luis Montaña Hirose. En 1984, ambos escritores publican *Mito y poder en las organizaciones: análisis crítico de la teoría de la organización*; en 1990, *Organización y sociedad: el vínculo estratégico*; en 1991, *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México y El orden organizacional*; y en 1992, *Modelos organizacionales para América Latina*.

### **11.6.2. Luis Montaña Hirose**

El Dr. Luis Montaña Hirose, profesor-investigador del Departamento de Economía de la UAM, unidad Iztapalapa, reconoce la necesidad de resolver los problemas

que las organizaciones enfrentan en el proceso de modernización económica del último siglo. Dice que los estudios organizacionales han adquirido fuerza. Su permanente confrontación con una realidad específica, gobernada por el cambio constante, los ha mantenido como una disciplina viva que se nutre de la autocrítica. Por eso, el análisis estratégico de las organizaciones es una forma de reflexión que permite penetrar en la complejidad organizacional, de tal manera que se articulen hombre, organización y sociedad, más allá de los límites artificiales que los estudios tradicionales han pretendido instaurar.

El Dr. Montaña, por medio de su colaboración en los estudios de posgrado de la UAM, propone consolidar tres líneas de investigación en el área organizacional:

- Individuo, trabajo y organización.
- Estructuras, decisiones y diseño organizacional.
- Modelos organizacionales y contextos internacionales.

A continuación, revisamos la obra *Mito y poder en las organizaciones: análisis crítico de la teoría de la organización*.

El libro inicia abordando el mito de la “administración científica” de Frederick Taylor y Henry Fayol; luego, continúa con algunos teóricos de la tendencia de las relaciones humanas, como Mary Parket Follet, Elton Mayo y Gerge Homans, entre otros. Posteriormente, trata la “cientifización” del mito, a través del examen de la racionalidad de la organización desarrollada por Max Weber.

Los autores tratan de explicar y justificar, con respecto de la OCT (organización científica del trabajo), la necesidad de dar respuesta a los intereses capitalistas a través de una representación falsa de la organización y su papel en la sociedad. Esta representación falsa de la organización hace posible que la introducción de técnicas incremente las utilidades de los empresarios.

En este orden, la primera lectura de los escritos taylorianos nos sugiere que la OCT es un simple manual para lograr la eficiencia. Ibarra y Montaña, por el contrario, aceptan la siguiente proposición de Braverman: “La llamada administración científica es un intento por aplicar los métodos de la ciencia a los problemas crecientemente

complejos del control del trabajo en las empresas capitalistas en rápido crecimiento“. En este estudio también se abordan otros conceptos de Taylor, como el *one best way*, el *thinking department* y la máxima prosperidad.

Sobre el departamento pensante, Ibarra y Montaña opinan que éste se apropia de la creatividad del obrero, al separar la concepción de la ejecución y controlar, mediante esta estructura organizativa, la aplicación del saber que ha sido retirado a los obreros en los procedimientos de producción. De esta forma, se imponen un procedimiento disciplinario y un mecanismo de vigilancia.

Además, Ibarra y Montaña opinan que la colaboración entre obreros y patrones no estaba todavía asegurada, a pesar de la propuesta de Taylor a los jefes de tener un trato de “guías” o “amigos”. Los obreros tienen que contribuir también entre sí a la colaboración formal y a la informal.

En cuanto al análisis que hacen Ibarra y Montaña sobre el tema del humano-relacionismo en la organización, afirman que puede analizarse como un sistema social (un grupo o un conjunto de grupos también pueden serlo). El concepto de sistema social abre así, de entrada, una amplia gama de aplicaciones. De esta manera, el mito no sólo se humaniza, sino que también se “organiza” y sistematiza.

Finalmente, los autores concluyen que las teorías preocupadas por el control del proceso de trabajo son, en última instancia, teorías de la dominación del capital sobre el trabajo.

### **11.7 Análisis comparativo y crítico**

La administración en México se encuentra en una dinámica constante. Podemos decir que a la par de los países desarrollados como EE.UU., España o Japón, la producción literaria de México con respecto de la práctica administrativa es innumerable. Sin embargo, a diferencia de los países antes mencionados, las contribuciones mexicanas únicamente son simples artículos y exposiciones sueltas. Por esto, es imprescindible romper el cordón umbilical con los autores

clásicos de la administración y promover a los autores potenciales que se encuentran en nuestras aulas.

Actualmente, organizaciones como la McGraw Hill de México se han dado a la tarea de visitar las universidades y exhortar a los académicos y docentes para que escriban y generen conocimientos.

Si comparamos a los autores estudiados en esta unidad, vemos que cada uno de ellos, en su momento histórico, visualiza la administración de manera muy peculiar. Pero algo es constante en todos ellos: conciben la administración como ciencia. Este aspecto fue imperante en la década de los 60 y 70. Actualmente, mucho de lo escrito por los autores estudiados en esta unidad está cuestionado, ya que los avances tecnológicos y el despertar del factor humano en busca de nuevos senderos y usos de la práctica administrativa genera paradigmas innovadores en la administración.

### **Direcciones electrónicas**

<http://members.es.tripod.de/montoya/admonver11.html>

<http://www.geocities.com/CollegePark/Bookstore/5256/administracion2/ADMON201.htm>

<http://mailweb.udlap.mx/~site/foros/foro07/messages/28.html>

<http://mailweb.udlap.mx/~site/foros/foro07/messages/28.html>

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/tema14.htm>

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc10.htm>

[http://paidoteca.dgsca.unam.mx/paido\\_mat/cursots/ManejodeRecursos/bibl.htm](http://paidoteca.dgsca.unam.mx/paido_mat/cursots/ManejodeRecursos/bibl.htm)

[http://server.contad.unam.mx/html/historia/historia\\_fca.html](http://server.contad.unam.mx/html/historia/historia_fca.html)

<http://www.cidac.org/libroscidac/educacion/EducacionBiblio.PDF>

[http://www.geocities.com/ibarra\\_colado/principal.htm](http://www.geocities.com/ibarra_colado/principal.htm)

<http://www.iztapalapa.uam.mx/iztapala.www/publicacion/1993/publi008.htm>

## **Bibliografía de la Unidad**