

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CAMPUS I  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

---



*EL IMPACTO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
EN EL SECTOR PRODUCTIVO REGIONAL DE LA ZONA  
CENTRO DEL ESTADO DE CHIAPAS*

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO  
EN: A D M I N I S T R A C I O N  
P R E S E N T A:  
LIC. MOISES DOMINGUEZ GORDILLO  
A S E S O R:  
DR. JOSE RAMON TORRES SOLIS

TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS

ABRIL DE 1997

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO I ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
1.1.- Importancia del tema en General y en especial para la Administración.....	2
1.2.- La Licenciatura en Administración.....	3
1.3.- El Sector Productivo.....	7
1.4.- La Zona Centro de Chiapas.....	9
1.4.1.- Aspectos Generales.....	9
1.4.2.- Economía.....	16
1.4.3.- Distribución de la Actividad Económica...	19
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
2.1. La Administración Fundamentos y Teorías.....	24
2.1.1. Concepto, Objeto y Perspectivas de la Administración.....	24
2.1.2. Orígenes de la Administración y sus Teorías Relevantes.....	28
2.2.- Conceptualización del Licenciado en Administración en su entorno social.....	81
2.3.- Desarrollo y Perspectivas del Sector Productivo Regional.....	84
2.3.1.- Sector Agropecuario.....	84

2.3.2.- Sector Pesca.....	90
2.3.3. Sector Silvícola.....	91
2.3.4. Sector Turismo y Comercio.....	92
2.3.5. Sector Industrial.....	94
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>96</b>
3.1.- Planteamiento del Problema.....	97
3.1.1. Objetivos.....	97
3.2.- Hipótesis.....	98
3.3.- Tratamiento Estadístico.....	98
3.3.1. Instrumentos de Medición.....	98
3.3.2.- Limitación de la Población y Determinación de la muestra.....	100
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS</b> .....	<b>106</b>
4.1.- Análisis.....	107
4.1.1.- Resultados de la encuesta realizada a egresados de la Licenciatura en Administración.....	107
4.1.2. Investigación realizada con organizaciones empresariales y organismos públicos.....	127
4.2.- Discusión.....	137
4.3.- Propuestas.....	139
CONCLUSIONES.....	141
BIBLIOGRAFÍA.....	143
ANEXOS.....	147

## INTRODUCCIÓN

Chiapas se encuentra inmerso en un proceso de profunda transformación, con el fin de lograr mejores expectativas para las futuras generaciones. Desde su creación, en 1974, la Universidad Autónoma de Chiapas ha estado comprometida en ese proceso de transformación; nuestra Facultad, la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, como elemento integrante de ella no ha sido la excepción, ya que el desarrollo económico y social de nuestro Estado requiere de la investigación y enseñanza de la Administración para hacer que nuestras organizaciones sean más productivas.

Uno de los aspectos importantes a investigar es el impacto que las diferentes profesiones nacidas en nuestra Universidad han tenido.

En este documento va plasmado todo nuestro esfuerzo, nuestro trabajo, nuestra voluntad; voluntad que va encaminada hacia un fin que está condicionado por nuestras aspiraciones, nuestras necesidades y por los intereses generales de la sociedad, en el momento y lugar en que nos toca desempeñarnos.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación es el producto de una necesidad propia de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas, ya que el Impacto que ha tenido el Licenciado en Administración en el Sector Productivo Regional de la Zona Centro del Estado de Chiapas, servirá para la formación de los cuadros de futuros profesionales de la Administración.

Bajo esta concepción, se ha diseñado un marco teórico referencial que de soporte a nuestra propuesta de investigación, misma que establece una metodología accesible al desarrollo del estudio, que nos lleva a un

análisis, discusión y propuesta de la problemática de los egresados de la Licenciatura en Administración. Estando conscientes de las diversas limitaciones que se tuvieron durante el desarrollo de la investigación para conceptuar una conclusión más firme y efectiva.

**CAPÍTULO I**  
**ANTECEDENTES**

## 1.1. IMPORTANCIA DEL TEMA EN GENERAL Y EN ESPECIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN

Considerando que nuestra sociedad actual, tanto en México, como en el resto del mundo; se encuentra inmersa en lo que los especialistas han dado por llamar el fenómeno "**ORGANIZACIÓN**", que implica el hecho de que se considera como tal a cualquier Empresa, Asociación Civil, Institución Gubernamental u Organismo Social es de vital importancia su estudio.

Quienes más se han acercado al estudio, comprensión y análisis de las organizaciones en México han sido los Licenciados en Administración, ya que a partir de la década de los 50's y bajo las influencias de las diversas corrientes administrativas, y básicamente de la teoría denominada "Clásica" y "Neoclásica" han aportado un gran cúmulo de elementos que han permitido el desarrollo de la administración en nuestro país.

Aunque en nuestro Estado la presencia del Licenciado en Administración empieza a surgir a partir de la década de los 60's, su posición, importancia y desarrollo, es definitiva a partir de la década pasada.

La atención que necesariamente tiene para el desarrollo económico del país y en particular de nuestro Estado la profesión y la figura del Licenciado en Administración es sumamente importante ya que, como cita Hernández, (1995) una de las funciones tradicionales del Administrador es la de maximizador de la eficiencia, cuya función es considerada de muy diversas formas, pero que finalmente, ha sido la función más importante en nuestras organizaciones.

La importancia que ha tenido el Licenciado en Administración en términos generales ha sido sumamente fundamental, ya que se han formado en cantidad considerable profesionales de esta naturaleza, teniendo como principal proveedor la Universidad Autónoma de Chiapas, Campus I y posteriormente el

Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, el Centro de Estudios Profesionales de Chiapas Fray Bartolomé de las Casas, la Universidad Valle del Grijalva, el Instituto de Estudios Superiores Contables y Administrativos, la Universidad Pablo Guardado Chávez y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Chiapas.

Todas estas Instituciones ubicadas en la zona centro del Estado, muy específicamente en Tuxtla Gutiérrez.

Por la razón anterior el tema en particular se hace sumamente importante, ya que dadas las características de desarrollo del Estado, es la zona centro que más aceleradamente ha crecido y tenido un avance económico más visible comparado con otras zonas del Estado. Por lo tanto, el papel que el Licenciado en Administración ha jugado en este contexto es trascendente ya que además de haberse colocado en las empresas de la iniciativa privada, también ha ocupado diversos cargos en las Instituciones Gubernamentales que están ubicadas en la zona centro del Estado, de manera directa en Tuxtla Gutiérrez.

Por lo anterior, podemos señalar que el Licenciado en Administración, tanto a nivel general en el desarrollo económico del país, como en el de nuestro Estado, y muy particularmente en la zona centro ha sido de mucha importancia debido a que ha pasado a ocupar puestos que hace veinte años lo ocupaban propietarios, contadores, auxiliares, ingenieros y técnicos; por lo mismo trataremos a continuación aspectos de la profesión del Licenciado en Administración.

## **1.2. LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

La administración, independientemente de la forma y la corriente a la que pertenezca el autor de la definición es una área de conocimientos que incluye principios, técnicas y prácticas que se aplican a grupos humanos en organiza-

ciones de muy diversas actividades y con muy variados objetos.

El trabajo del Licenciado en Administración además de sustentarse en teorías, técnicas y prácticas de tipo administrativo, requiere de la experiencia personal.

La formación del Licenciado en Administración en términos generales, es parecida en todo el país gracias a el Plan Nacional de Estudios, realizado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración en el que se establecen cinco áreas básicas de conocimientos que son: Administración General, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Producción y Finanzas; sin embargo, existen muchas diferencias de una Institución a otra, de un Estado a otro y de una zona a otra del país.

En general podemos afirmar que el administrador profesional o Licenciado en Administración necesita de conocimientos relacionados con la conducta humana por lo que requiere del estudio de la Psicología y Sociología, su relación con la Teoría Contable y la Informática es fundamental en la toma de decisiones por su apoyo en resultados y la información, así mismo le es necesario conocimientos de Economía, Matemáticas y Estadísticas, básicamente, pero todo este cúmulo de conocimientos, herramientas y experiencias que hoy son ampliamente consideradas como formación estructural del Licenciado en Administración no ha sido siempre así, sino que es un producto del desarrollo de la sociedad, de las corrientes del pensamiento filosófico administrativo y del propio desarrollo de la administración como área independiente del conocimiento humano.

Según datos recopilados por Sergio Hernández y Rodríguez, la primera Escuela de Estudios Comerciales se estableció en 1845 y que debido a la invasión Norteamericana cerró, en 1854 Antonio López de Santa Anna, estableció la Escuela Superior de Comercio.

Don Benito Juárez fundó la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) dependiente de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, que se transformó en parte del Departamento Universitario de la Secretaría de Educación, desapareció en 1928. En el año de 1929 un grupo de estudiantes de la ESCA (perteneciente en la actualidad al Instituto Politécnico Nacional) se unió al movimiento universitario en pro de la autonomía, y por cuya petición se organizó la carrera de Contador Público y auditor en la Universidad Nacional Autónoma de México, a la par de la UNAM otras Universidades del país crearon estudios de comercio, que específicamente eran de Contador Público.

La primera escuela de administración en México surge en 1943 en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey con los cursos que denominó Administración de negocios, teniendo el apoyo del industrial Neoleonés Eugenio Garza Sada.

Un industrial y banquero de apellido Balleran, siguiendo el ejemplo de Don Eugenio Garza Sada apoyó en la ciudad de México al Instituto Tecnológico de México para establecer la carrera en 1947.

10 años después en 1957 la Universidad Iberoamericana inició la carrera de Licenciado en Administración de Empresas de la cual fue el primer director el maestro Agustín Reyes Ponce, quien marcó toda una época en la profesión a través de sus libros, cursos y conferencias.

En el mismo año que la Universidad Iberoamericana, la UNAM inició la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, que posteriormente en 1970 cambiaría por el de Licenciatura en Administración.

En 1961 la incluye la Universidad la Salle, en 1969 la Universidad Anáhuac y al mismo tiempo lo fueron haciendo otras Universidades en los Estados del país.

En 1959 se fundó la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, cuya finalidad es el intercambio de experiencias y la generación de un plan rector de estudios, que es el Plan Nacional de Estudios y que cada Institución asociada adapta a sus circunstancias específicas y regionales.

En la actualidad podemos afirmar que se cuenta con un ambiente con las siguientes características:

- \* Las clases sociales y las regionales marcan homogeneidades.
- \* La lealtad en las organizaciones es para el jefe, es decir a la persona, no a la institución.
- \* Dentro de nuestras características podemos considerar que desde niños somos altamente dependientes.
- \* Las decisiones son tomadas en las altas jerarquías por Presidentes o Directores Generales.
- \* La selección de personal se hace por amistad previa.

Los campos de trabajo considerados para el Licenciado en Administración son los siguientes:

En el Sector Privado	→	Mercadotecnia Compras y abasto Personal Informática Finanzas
Independientemente	→	Consultoría Capacitación Comercio
Académicamente	→	Docencia Investigación
En el Sector Público	→	En todas las áreas

Con base en todas las experiencias anteriores se considera un perfil que teniendo en cuenta el Plan Nacional de Estudios y el conocimiento de quien diseña un Plan de Estudios se elaboran las estructuras académicas que deberán ser cubiertas por los jóvenes que aspiren a ser Administradores en el futuro.

### 1.3. EL SECTOR PRODUCTIVO

El comercio es sin duda la actividad del Sector Privado que más se ha desarrollado en el Estado y en particular en la Capital.

En los días que precedieron al estallido revolucionario y aún en el poder el General Porfirio Díaz, fue promulgada el 12 de junio de 1808 una Ley que ordenaba y autorizaba al Comercio de la República organizarse en Cámaras. A raíz de ello las ciudades importantes como Monterrey, Mérida, México, Puebla, Durango y otras lo hicieron.

Cuando era Presidente Venustiano Carranza, el Estado de Chiapas, se encontraba incomunicado del resto de la república por la falta de vías de comunicación así como por el movimiento anticarrancista llamado mapachismo, por tal motivo fue hasta el 2 de febrero de 1920 en que se integró la Cámara de Comercio de Tuxtla.

Siendo el primer Presidente el Sr. Carlos Seippel. En la actualidad es Presidente el Ing. Gildardo Ramón Morales.

En segundo plano podemos considerar la industria, estando ésta representada por muy pocas empresas.

La delegación Tuxtla Gutiérrez de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación se constituyó el 27 de noviembre de 1967 teniendo como Presidente fundador de la Delegación al Sr. Héctor Utrilla Rodríguez, contando con un número de 37 socios, representando a los Municipios de Tuxtla Gutiérrez, Berriozábal, Cintalapa, Villaflores, la Concordia, Ángel Albino Corzo, San Cristóbal de la Casas, Comitán, Venustiano Carranza, Palenque, Ocosingo y Teopisca, actualmente el Presidente de esta Delegación es el Ing. Roger Castellanos, propietario de una fábrica de hielo.

No podemos dejar de mencionar la actividad agrícola y ganadera de la zona centro, que son las actividades económicas más principales, ya que la tercera parte de la producción agrícola estatal se genera en esta región, los productos agrícolas más importantes son: Maíz, frijol, caña de azúcar, productos hortícolas, mango, naranja, así mismo el ganado bovino.

Sin embargo en este sector no ha sido notoria la presencia del Licenciado en Administración.

## 1.4. LA ZONA CENTRO DE CHIAPAS

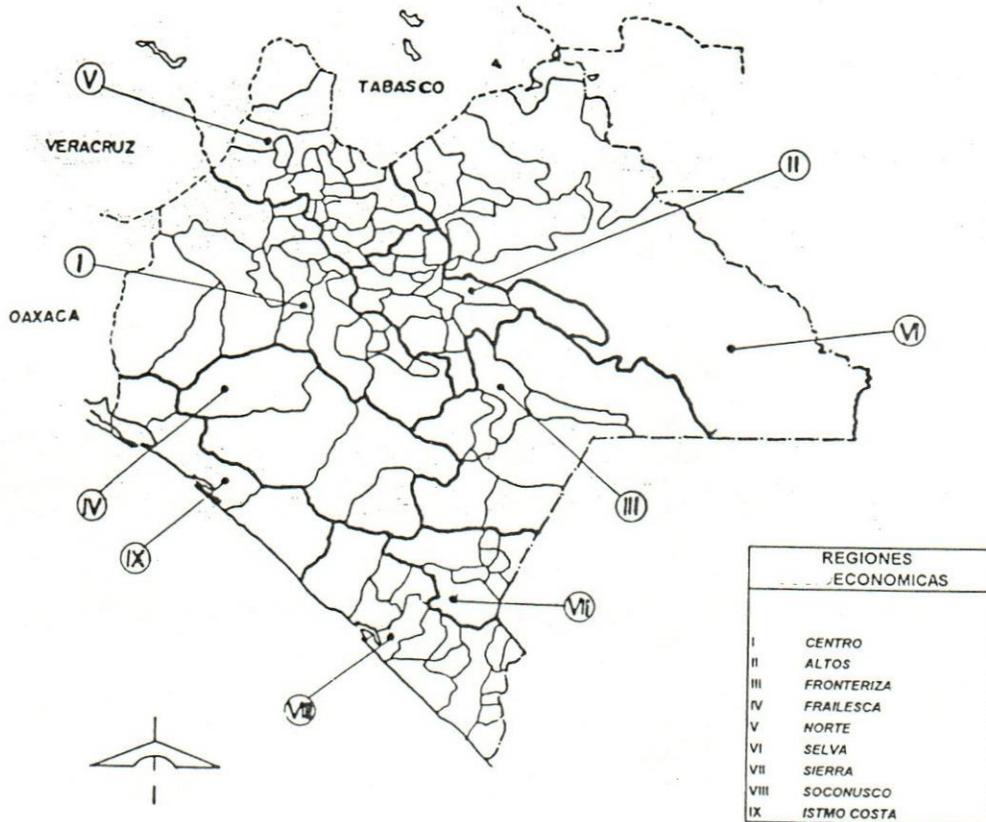
### 1.4.1. ASPECTOS GENERALES

#### A) GEOGRAFÍA

El Estado de Chiapas se localiza en el sureste de la República Mexicana. Limita al Norte con Tabasco, al Sur con el Océano Pacífico, al Oeste con Oaxaca y Veracruz y al Este con Guatemala. Ocupa el octavo lugar en extensión territorial a nivel nacional, con una superficie de 75,634 Km<sup>2</sup>, que representan el 3.8 por ciento de la superficie del país. Está integrado por 111 Municipios y, para propósitos de planeación económica, se subdivide en nueve zonas:

- I    CENTRO
  - II   ALTOS
  - III  FRONTERIZA
  - IV  FRAILESCA
  - V    NORTE
  - VI  SELVA
  - VII SIERRA
  - VIII SOCONUSCO
  - IX  ISTMO - COSTA
- (Gráfica 1)

GRAFICA 1  
 Mapa de Localización de las  
 Regiones Económicas del  
 Estado de Chiapas



## 1) OROGRAFÍA

La orografía del Estado se integra básicamente por la Sierra Sur de Chiapas (prolongación de la Sierra Madre Occidental) y la Sierra de Chiapas y Guatemala. Las dos cadenas montañosas corren paralelas a la Costa del Pacífico, la primera al sur y la segunda al centro del estado, formándose entre ambas una planicie. Los Altos de Chiapas se encuentran en el centro del estado formando parte de la Sierra de Chiapas y Guatemala, mientras que la Selva Lacandona se encuentra al noroeste de los Altos.

A excepción de la pequeña franja que se encuentra entre la Sierra Sur de Chiapas y el Océano Pacífico y de la planicie que se forma entre la primera y la Sierra de Chiapas y Guatemala, la orografía del Estado es sumamente accidentada, y dificulta el transporte de personas y mercancías.

## 2) HIDROGRAFÍA

Los recursos hidrológicos de Chiapas son abundantes, representando aproximadamente el 30% del total del país. El principal río es el Grijalva, en cuyo curso se ubican tres grandes presas hidroeléctricas: Belisario Domínguez (Angostura), Nezahualcóyotl (Mal Paso) y Manuel Moreno Torres (Chicoasén), las cuales cuentan con potencial para generar la mitad de la energía hidroeléctrica de México (20% de la energía eléctrica total). Otros ríos importantes en el Estado son el Usumacinta, con 800 Km. de longitud, y el Suchiate, que marca la frontera con Guatemala. En total, Chiapas cuenta con 110 mil hectáreas de aguas continentales, 260 Km. de litoral, un mar patrimonial de 96 mil Km<sup>2</sup> y 75,230 hectáreas de esteros.

### 3) CLIMA

Las variaciones orográficas en el Estado de Chiapas le permiten contar con una variedad de climas que van desde el templado húmedo con lluvias en verano hasta el cálido húmedo con lluvias todo el año. La precipitación pluvial es considerable en todas las regiones, y va desde 1000 a 4500 mm. anuales. La temperatura promedio es de 20°C, con una oscilación entre 0°C en las máximas elevaciones en invierno y 40°C en la zona costera y la Selva Lacandona en primavera.

### B) POBLACIÓN

Chiapas es la octava entidad más poblada del país con 3.2 millones de habitantes en 1990. Aumentos de fecundidad, así como un crecimiento en los flujos migratorios le significaron la segunda tasa de crecimiento demográfico más alta del país con 4.5% promedio anual entre 1980 - 1990 (la media nacional fue 2.0%). Esta tasa de crecimiento es significativamente mayor que la de 2.7% promedio registrada en los dos censos anteriores.

La población en Chiapas se encuentra asentada en una gran porción en localidades pequeñas. El 99.2% de las 16,442 localidades que componen Chiapas son comunidades de menos de 2,500 habitantes, en las cuales reside el 59.6% de la población total Estatal. Esta cifra es significativamente superior al 21.3% de la población nacional que vive en localidades de este tamaño.

Por regiones económicas, la región Centro, donde se encuentra la Capital del Estado, Tuxtla Gutiérrez, es la de mayor población con 22% del total Estatal, seguida de las regiones Soconusco, Selva y Altos con 18, 14 y 12%, respectivamente. (cuadro 1)

Existen en el Estado nueve grupos étnicos que en 1990 representaban 25.1% del total de la población. Entre los grupos indígenas se habla un total de 58 lenguas, entre las cuales predominan el tzeltal, tzotzil, chol, tojolabal y zoque, utilizadas por 93% de la población de habla indígena.

Por regiones, la población indígena se concentra principalmente en las regiones Selva y Altos y en menor medida en las regiones Norte y Fronteriza. Para estas regiones el porcentaje de población indígena respecto al total de cada región es 73.8, 79.0, 34.7 y 16.8% respectivamente. Las demás regiones cuentan con una población indígena relativamente baja.

De la población chiapaneca de cinco años o más, 25.1% declaró hablar alguna lengua indígena, 32% de ella no hablaba español. Estas cifras son marcadamente superiores a los promedios nacionales de 7.4% y 20% respectivamente.

La dispersión de la población, la diversidad de lenguas y el alto nivel de deserción escolar, redundan en un nivel de escolaridad promedio en el Estado de sólo 4.7 años.

Chiapas ha logrado incrementar substancialmente los niveles de alfabetismo en las décadas recientes. Sin embargo, aún se mantiene un alto rezago respecto al resto del país. En 1990, 30% de la población chiapaneca de 15 años o más era analfabeta, muy por encima del 12.4% registrado a nivel nacional.

**CUADRO 1**

POBLACIÓN TOTAL INDÍGENA Y ANALFABETA DE CHIAPAS POR REGIONES ECONÓMICAS, 1990.				
POBLACIÓN				
		TOTAL	INDÍGENA	ANALFABETA DE 15 AÑOS O MÁS
		(Miles)	(%)	(%)
	CHIAPAS	3,210	25.1	30.1
I	CENTRO	708	6.9	19.6
II	ALTOS	382	70.0	49.6
III	FRONTERIZA	340	16.8	31.1
IV	FRAILESCA	182	1.9	39.1
V	NORTE	272	34.7	37.1
VI	SELVA	250	73.8	41.1
VII	SIERRA	147	4.1	24.0
VIII	SOCONUSCO	579	1.2	21.2
IX	ISTMO-COSTA	146	0.8	19.8

1. Población de cinco años o más que habla alguna lengua indígena entre el total de la población de cinco años o más de la región.

2. Calculado como proporción de la población de 15 años o más.

**FUENTE:** Programa Estatal de Población 1992 Gobierno del Estado de Chiapas.

El nivel de analfabetismo es elevado en todas las regiones, aunque en la Selva, los Altos, la Frailesca, la Norte y la Fronteriza tiene niveles extremadamente altos.

En cuanto a viviendas, Chiapas se encuentra rezagado respecto al país, aunque el promedio de 5.4 ocupantes por vivienda en 1990 fue ligeramente superior al promedio nacional de 5.0, el promedio de ocupantes por cuanto fue el más elevado del país con 2.1, mientras que el promedio nacional fue 1.5

Los servicios para la vivienda también son deficientes. En el censo de 1990 se registró que 57.8% de las viviendas disponían de agua entubada, la cobertura de drenaje llegaba al 41% de las viviendas y 67% de las viviendas contaban con energía eléctrica. En comparación, los promedios nacionales son 78.4, 61.5 y 87.0%, respectivamente.

### **C) INFRAESTRUCTURA**

Según cifras de 1992, la entidad contaba con una red carretera de 14,613 Km., de las cuales, 3,189 Km. eran pavimentadas, 10,901 Km. revestidos y 523 Km. de terracería. Más de 75% de las redes de caminos federales y estatales corresponden a caminos pavimentados, mientras que en el caso de la red de caminos rurales el 100% corresponde a caminos revestidos.

Debido al deterioro que sufre cada año esta infraestructura como consecuencia de las altas precipitaciones pluviales, el gobierno mantiene un programa paralelo de ampliación de redes de caminos y de mantenimiento continuo de las ya existentes.

Las vías férreas tienen una extensión de 482 Km., divididas en dos líneas que recorren el Estado en la misma dirección que los ejes carreteros

troncales, cubriendo la línea costera y la zona norte, con longitudes de 329 y 139 Km. respectivamente.

La infraestructura aeroportuaria consta de tres aeropuertos: Uno internacional en Tapachula, uno nacional en Ocozocoautla de Espinosa y uno militar (base militar Francisco Sarabia), habilitado como alterno en Tuxtla Gutiérrez, debido a fallas en el aeropuerto de Ocozocoautla.

El Estado, cuenta también, con 109 aeropistas distribuidas en 45 Municipios, de las cuales las más importantes son las de San Cristóbal de las Casas, Las Margaritas, Frontera Comalapa, Villaflores, La Concordia, Pichucalco, Ocosingo, Palenque, Simojovel, Tonalá y Salto de Agua.

El transporte marítimo solamente cuenta con una instalación portuaria y de cabotaje localizada en Puerto Madero, al sur de la entidad. Este puerto cuenta con un muelle fiscal de 151 Mtrs. de largo, tres muelles en espigón para pesca de 170 Mtrs. de largo y un muelle para la armada. Debido a que el buen funcionamiento de Puerto Madero depende de que sea dragado, el desarrollo de este puerto en un puerto comercial de gran escala dependerá en gran medida de que este mantenimiento se lleve a cabo de manera constante y periódica. Esto permitirá una mayor afluencia de barcos de mayor calado que ofrezcan servicio de transporte a los productos de exportación del Estado.

#### **1.4.2. ECONOMÍA**

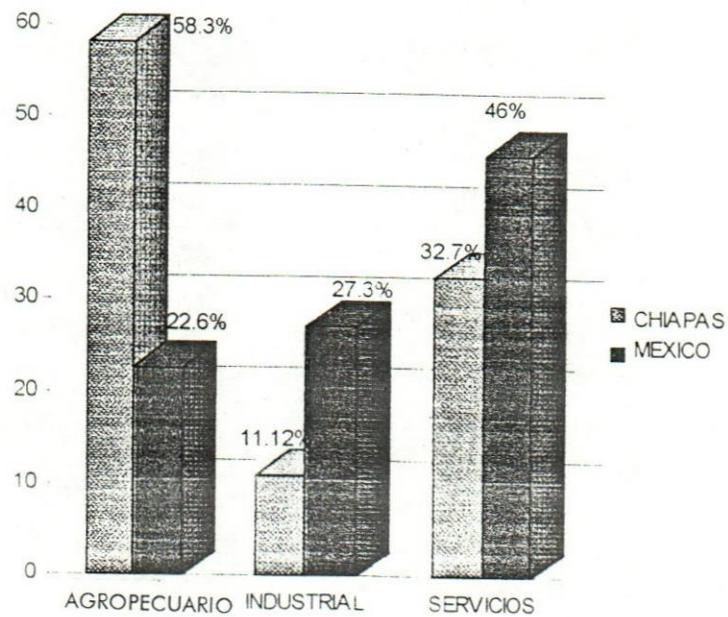
La composición de la actividad económica en Chiapas contrasta fuertemente con la nacional. En términos de la población ocupada, predomina el sector primario (sin contar minería), que ocupó 58.3% del total estatal en 1990, cifra muy superior al promedio nacional de 22.6% del total estatal (Gráfica 2). En contraste, la población ocupada en el sector secundario sólo representó 11.12% en Chiapas, mientras que a nivel nacional fue 27.3%. Finalmente, el sector

terciario ocupó 32.7% del total de la población ocupada, cifra significativamente inferior al 46% nacional. Estas cifras revelan la preeminencia de la actividad agropecuaria y el escaso desarrollo de la industria en el Estado de Chiapas.

Aún más la gran importancia del sector agropecuario como generador de más de la mitad de los empleos permaneció inalterada entre 1980 y 1990, no obstante que a nivel nacional se observó una disminución de 10% en el promedio de los trabajadores ocupados en dicho sector.

GRÁFICA. 2

**DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA POBLACIÓN  
ECONÓMICAMENTE ACTIVA  
EN 1990.**



**FUENTE:** XIII Censo Industrial 1989, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

De la población ocupada en Chiapas, 50.2% trabaja por su cuenta, principalmente en actividades agropecuarias, el 42.3% recibe un salario fijo. En cuanto a ingresos derivados del trabajo, los trabajadores de Chiapas se encuentran en una situación de desventaja respecto al promedio nacional, ya que mientras el porcentaje de la población que recibe hasta un salario mínimo es 19% a nivel nacional, en Chiapas es 39.9%.

Los ejidos y comunidades agrarias forman una parte importante de la estructura agropecuaria y forestal de Chiapas. De los 7.56 millones de hectáreas que tiene el Estado, 54% corresponden alrededor de 2,000 ejidos y comunidades agrarias, mientras que el 33% tienen el régimen de propiedad privada. El promedio de superficie por ejido es de 1,961 hectáreas, mucho menor al promedio nacional de 3,435 hectáreas. De los promedios ejidales, 88% se dedican a la agricultura y 12% a la ganadería.

En el VII censo agropecuario levantado por el INEGI en 1991 se registró que más de 70% de los ejidos en Chiapas disponían de más de dos tractores por ejido, cifra similar al 75% registrado a nivel nacional. Sin embargo, de las 307,900 unidades de producción rural (individuales o en cooperativa) solamente 17% utilizan tractor, mientras que el promedio nacional se ubica en 37%. En ese mismo año el censo agropecuario, registró que había cerca de 248,000 ejidatarios o comuneros, de los cuales 94% disponían de parcela individual. El tamaño promedio de parcela por ejidatario a nivel estatal fue de 9.7 hectáreas, ligeramente superior al promedio nacional de 9.4 hectáreas.

### **1.4.3 DISTRIBUCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA**

La economía de las nueve regiones está, en buena medida, determinada por su topografía y clima. A continuación se presenta una breve descripción de esas características y de los patrones de producción agropecuaria derivados de ellas de la región centro.

Su topografía está conformada por 51% de la superficie de valles, 15% de lomeríos, 19% de terrenos montañosos y 15% de terrenos accidentados.

La región centro es una de las zonas económicas más importantes de Chiapas, dado que la tercera parte de la producción agrícola estatal se genera en esta región.

Entre los productos más importantes destacan el maíz, caña de azúcar, frijol, cacahuate, café, sorgo y frutales.

La producción pecuaria de esta región es también muy importante. A nivel estatal ocupa el tercer lugar en inventario de bovinos y cuarto en porcinos. Esta región fue un importante centro silvícola hasta la introducción, en 1989, de las restricciones al aprovechamiento forestal, que influyeron directamente en el deterioro de esta actividad.

**CUADRO 2**

<b>PRINCIPALES PRODUCTOS DE LAS REGIONES ECONÓMICAS</b>		
<b>REGIÓN ECONÓMICA</b>		<b>PRINCIPALES PRODUCTOS</b>
I	Centro	Maíz, frijol, caña de azúcar, productos hortícolas, mango, naranja, y ganado bovino.
II	Altos	Maíz, frijol, café, ganado ovino, producción hortícola y frutícola (naranja y durazno).
III	Fronteriza	Maíz, frijol, caña de azúcar, melón y productos silvícolas.
IV	Frailesca	Maíz, frijol, caña de azúcar y café.
V	Norte	Ganado bovino, café y cacao.
VI	Selva	Maíz, frijol, café, ganado bovino y porcino, chile verde y productos silvícolas.
VII	Sierra	Café, producción frutícola y silvícola.
VIII	Soconusco	Café, cacao, plátano, sorgo, soya, naranja, algodón, caña de azúcar, mango y palma africana.
IX	Istmo - Costa	Ganado bovino, leche y mango.

**FUENTE:** Anuario estadístico del Estado de Chiapas, edición 1992.

**LA ZONA CENTRO DEL ESTADO, ESTA INTEGRADA  
DE LOS SIGUIENTES MUNICIPIOS:**

<b>MUNICIPIOS</b>	<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>P.E.A.</b>
ACALA	21,051	4,458
BERRIOZÁBAL	22,170	5,970
CINTALAPA	59,152	16,321
COAPILLA	5,746	1,602
COPAINALÁ	16,192	4,134
CHIAPA DECORZO	45,143	12,689
CHIAPILLA	4,497	1,294
CHICOASÉN	3,645	903
IXTAPA	13,203	3,492
JIQUIPILAS	34,802	9,556
NICOLÁS RUIZ	2,943	721
OCOTEPEC	6,386	1,692
OCOZOCOAUTLA DE ESPINOSA	47,954	13,332
OSUMACINTA	2,633	623
SAN FERNANDO	22,388	6,604
SOYALÓ	6,243	1,757
SUCHIAPA	12,293	3,150
TECPATÁN	34,465	8,957
TOTOLAPA	4,218	1,144
TUXTLA GUTIÉRREZ	295,608	96,112
VENUSTIANO CARRANZA	43,334	12,629

**FUENTE:** Anuario estadístico del Estado de Chiapas, 1992.

**CAPÍTULO II**  
MARCO TEÓRICO

## **2.1. LA ADMINISTRACIÓN FUNDAMENTOS Y TEORÍAS**

### **2.1.1. CONCEPTO, OBJETO Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

A pesar de que muchos autores e investigadores de la Administración han afirmado que existen indicios de la actividad administrativa desde la prehistoria del hombre, además de encontrarse indicios de su existencia en libros y códigos muy viejos y de las diversas aportaciones hechas a lo largo de muchos siglos, es un hecho que la administración surge como una actividad importante en nuestra sociedad moderna hasta el siglo pasado, tienen que considerar algunos aspectos del desarrollo económico, es decir, el florecimiento del capitalismo, lo que determina que emerja el estudio de la administración como área específica de conocimiento.

Los pioneros de la administración más destacados y más conocidos son el Norteamericano Frederick Taylor, el Francés Henri Fayol y el Australiano Elton Mayo. Siendo Fayol el creador de la denominada Escuela Clásica o del Proceso Administrativo y que ha influido notablemente en los autores del presente siglo, ya que han sido muchos los que han actuado, estudiado y escrito sobre administración en base a sus ideas.

Diversos autores han dado una definición de administración, de los cuales señalaremos las siguientes:

James Mooney dice que "es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tomado de Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción a la Administración. Editorial McGRAW HILL.

Peterson y Plowman afirman que es "una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de grupo humano particular".<sup>2</sup>

Koonzt y O'Donnell opinan que "es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".<sup>3</sup>

George Terry afirma que "consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".<sup>4</sup>

Wiburg Jiménez Castro define a la administración como una "ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de las cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales".<sup>5</sup>

Por otro lado, podemos decir que con base en la concepción de Chiavenato (1981), referente al objeto de estudio de la administración "siempre fue la acción organizacional; inicialmente entendida como un conjunto de órganos y funciones, desdoblándose posteriormente en una compleja gama de variables, hasta llegar a la concepción de sistemas".

---

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Jiménez Castro Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Fondo de Cultura Económica. México 1980, pág. 9

**DICHAS VARIABLES SON:**

1. TAREAS. (Actividades ejecutadas por los operarios de una fábrica).
2. ESTRUCTURAS. (Teoría Clásica de Taylor, Teoría de la Burocracia de Weber y la Teoría Estructuralista, Teoría Neoclásica, Administración por objetivos).
3. PERSONAS. (Teoría de las Relaciones Humanas, Teoría del Comportamiento, Teoría del Desarrollo Organizacional).
4. AMBIENTE. (Teoría de Sistemas, Teoría de Contingencias, Teoría Matemática).
5. TECNOLOGÍA. (Teoría de Contingencias).

Sin embargo, tenemos que considerar otros aspectos importantes surgidos recientemente, tal es el caso del enfoque japonés con Kobayashi, Ishikawa y Ouchi, principalmente y el enfoque americano con Edward Deming, Joseph Juran y Philip Crosby a la cabeza y cuyo objeto es la administración Creativa y la Calidad Total.

Asimismo podemos mencionar al Benchmarking que es un método que se encuentra dentro de las técnicas, métodos y modelos con los cuales las organizaciones de vanguardia buscan el mejoramiento continuo, la excelencia en forma permanente.

Finalmente podemos agregar la reingeniería, considerada como una escuela producto del posmodernismo industrial de los noventa, surgidas en los Estados Unidos.

Los Consultores Michael Hammer y James Champy, quienes se consideran pioneros, la definen como:

"La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas (del desempeño) y contemporáneas del rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez".<sup>6</sup>

Considerando lo anterior habría de tomarse en cuenta además de las tareas, la estructura, las personas, el ambiente y la tecnología, la creatividad, calidad total, excelencia y la reingeniería.

Con respecto a las perspectivas de la administración iniciamos referenciando en el texto organizacional del futuro, que Warren G. Bennis publica en 1973 en Estados Unidos en New York, McMillan Publishing en su página 378 predijo que en los próximos 24 a 50 años el mundo vería el fin de la forma organizacional de hoy (la organización burocrática) y el surgimiento de nuevos sistemas más adecuados a las demandas de la post-industrialización. Tal predicción se basa en el principio evolutivo por el cual cada época desarrolla una forma organizacional apropiada a sus características.

Idalberto Chiavenato (1981), afirma que en la próximas décadas los principales desafíos de la administración serán los siguientes:

1. Crecimiento de las organizaciones.
2. Competencia más aguda.
3. Sofisticación de la tecnología.
4. Tasas elevadas de inflación.
5. Internacionalización de los negocios.
6. Visibilidad mayor de las organizaciones.

---

<sup>6</sup> Hammer Michael y Champy James, Reingeniería, Editorial Norma, 3a. reimpresión de la Edición, Colombia 1994.

Con todo lo anterior, se esperan cambios drásticos en la administración a futuro, y para ello debemos estar preparados desde ahora, por esta razón, es importante tratar históricamente las corrientes básicas de la administración.

### **2.1.2 ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN Y SUS TEORÍAS RELEVANTES**

A pesar de la importancia para el hombre, que tiene la administración, ésta ha sido una función difusa en muchas sociedades y está presente en los hogares, la iglesia, el gobierno, las empresas, etc. sin embargo un fenómeno interesante sucede en este siglo, ya que desde una posición desconocida en 1900 ha llegado a ser una actividad central de nuestra economía.

Desde la prehistoria y en las viejas civilizaciones, desde la época medieval hasta el siglo pasado, los investigadores y estudiosos de la administración han encontrado indicios.

Con el objeto de visualizar mejor los orígenes de la administración, describimos la cronología de la misma según Claude (1985).

#### **CRONOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN**

<b>AÑO APROXIMADO</b>	<b>INDIVIDUO O GRUPO ÉTNICO</b>	<b>CONTRIBUCCIONES A LA ADMINISTRACION</b>
5000 a. de J.C.	Sumerios	Escritura: Conservación de registros.
400	Egipcios	Se reconoce la necesidad de planear, organizar y regular.

2700	Egipcios	Se reconoce la necesidad de la honestidad o juego limpio en la administración. Terapia de la entrevista "no lo retenga, expúlselo".
2600	Egipcios	Organización descentralizada.
2000	Egipcios	Se reconoce la necesidad de la respuesta por escrito. Uso de cuerpo de consejeros.
1800	Hammurabi	Control por el uso de testimonios y escritura: establecimiento del salario mínimo: reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse.
1600	Egipcios	Centralización en la organización.
1491	Hebreos	Concepto de organización, principio de jerarquización, principio de delegación.
1100	China	Se reconoce la necesidad de la organización, planeación, dirección y control.
600	Nabucodonosor	Control de producción y salario incentivo.
500	Mencius	Reconocimiento de la necesidad de los sistemas y estándares.
500	China	Reconocimiento del principio de especialización.
500	Sun Tsu	Reconocimiento de la necesidad de planear, dirigir y organizar.

400	Sócrates	Enunciación de la Universidad de la Administración.
400	Jenofonte	Reconocimiento de que la administración es un arte separado.
400	Ciro	Reconocimiento de la necesidad de relaciones humanas. Uso del estudio de materiales.
350	Griegos	Método científico aplicado. Uso de métodos de trabajo y tiempo.
350	Platón	Enunciación del principio de especialización.
325	Alejandro el Grande	Uso del estado mayor (Staff).
321	Kaultiya (India)	Ciencia y arte del gobierno.
175	Catón	Uso de la descripción de tareas.
50	Varrón	Uso de especificación de tareas.
20a. de J.C.	Jesucristo	Unidad de mando. Regla de oro. Relaciones humanas.
284	Diocleciano	Delegación de autoridad.
900	Alfarabi	Enlistado de las características de un líder.
1100	Ghazali	Enlistado de las características de un administrador.
1340	L. Pacioli (Génova)	Contabilidad por partida doble.
1395	Francisco Di Marco	Prácticas de contabilidad de costos.
1410	Los hermanos Soranzo	Uso del diario y libro mayor.

1418	Barbarigo	Formas de organización de los negocios: Trabajo sobre procesos contables usados.
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos; facturas y balances para control: Numeración de partes inventariadas: Intercambiabilidad de partes: Uso de la administración de personal: Estandarización de partes: Control de inventarios: Control de costos.
1500	Sir Tomás Moro	Llamado a la especialización: Denuncia de las faltas por administración y jefaturas pobres.
1767	Sir James Steuart	Teoría de la fuente de autoridad: Impacto de la automatización.
1776	Adm Smith	Aplicación del principio de especialización a los trabajadores manufactureros: Conceptos sobre control - cómputo de devoluciones.
1785	Thomas Jefferson	Llamó la atención sobre el concepto de partes intercambiables.
1799	Eli Whitney	Método científico: Uso de contabilidad de costos y control de calidad: Aplicó el concepto de partes intercambiables: Reconocimiento del campo de la administración.
1800	James Watt Martthew Boulton Soho. England	Procedimiento pauta de operación: Especificaciones Métodos de trabajo: Salarios, incentivos: Tiempos normales: Datos normales, reuniones navideñas de empleados; gratificaciones notificadas en Navidad: So-

		ciudad mutualista de seguros para empleados: Uso de auditorías.
1810	Robert Owen New Lanark Scotland	Necesidad de práctica (relaciones) de personal reconocidas y aplicadas: Se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores: Construcción de conjuntos de casas limpias para los trabajadores.
1820	Jame Mill	Análisis y síntesis de movimientos humanos.
1832	Charles Babbage	Enfasis en el enfoque científico: Enfasis en la especialización; división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos; contabilidad de costos, efectos de los colores sobre la eficiencia del empleado.
1835	Marshall. Laughlin et al	Reconocimiento y discusión de la importancia relativa de las funciones de la administración
1850	Mill. et al	Campo de control: Unidad de mando; control de materiales y trabajo; especialización, división del trabajo; salarios incentivos.
1855	Henry Poor	Principios de organización, comunicación e información aplicada a los ferrocarriles.
1856	Daniel C. McCallum	Uso del organigrama para mostrar la estructura de la administración. Aplicación de administración sistemáticas a los ferrocarriles.
1871	Willian S. Jevons	Estudio de movimientos en el uso de la azada; estudio de los efectos sobre

		el trabajador de empleo de diferentes herramientas; estudios de fatiga.
1881	Joseph Wharton	Estableció a nivel universitario un curso de administración de negocios.
1886	Henry Metcalfe	Arte de la administración, ciencia de la administración.
1891	Henry R. Towne	Ciencia de la administración.
1891	Frederick Halsey	Plan de premios sobre los salarios pagados.
1900	Frederick W. Taylor	Administración científica, aplicación de sistemas; manejo de personal; cooperación entre trabajo y administración, salarios altos; carga igual entre trabajo y administración; organización funcional; principio de delegación aplicado al mercadeo; sistemas de costos; estudio de métodos; estudio de tiempo; definición de administración científica, énfasis sobre tareas del gerente; énfasis en la investigación, modelos, planeación, control y cooperación.
1900	Frank B. Gilbreth	Ciencia del estudio de movimientos; <<Therbligs>>
1901	Henry L. Gantt	Sistema de tarea y bonificación; enfoque humanístico al trabajo; gráficas de Gantt; responsabilidad de la administración por el adiestramiento de los trabajadores.

1910	Hugo Munsterberg	Aplicación de la psicología a los gerentes y a los trabajadores.
1910	Walter Dill Scott	Aplicación de la psicología a la propaganda y al personal.
1910	Harrington Emerson	Eficiencia de la ingeniería, principios de eficiencia.
1910	Hugo Diemer	Texto pionero en la administración de la fábrica.
1911	Harlow S. Person	Inició en Estados Unidos la primera conferencia en administración científica, dio reconocimiento académico a la administración científica.
1911	John C. Duncan	Texto comprensivo a nivel universitario en administración.
1915	Horace B. Drury	Crítica de la administración científica reafirmación de las ideas iniciales.
1915	Robert F. Hoxie	Crítica de la administración científica reafirmación de las ideas iniciales.
1915	F.W. Harris	Modelo económico para el tamaño de lote.
1915	Tomás A. Edison	Mecanismo de un juego bélico para evadir y destruir submarinos.
1915	Henri Fayol	Primera teoría completa de la administración; principios de la administración, reconocimiento de la necesidad para que la administración sea enseñada en las escuelas.
1915	Alexander H. Church	Concepto funcional de la administración; primer americano que explica la

		totalidad de los conceptos administrativos relacionando cada componente al todo.
1915	A.K. Erlang	Anticipó la teoría de las colas.
1917	Willian H. Leffingwell	Administración científica aplicada a la oficina.
1917	Meyer Bloomfield	Fundador del movimiento de la administración del personal.
1918	Carl C. Parsons	Se reconoce la necesidad de aplicar la administración científica a las oficinas.
1918	Ordway Tead	Aplicación de la psicología a la industria.
1919	Morris L. Cooke	Diversas aplicaciones de la administración científica.
1923	Oliver Sheldon	Desarrolló una filosofía de la administración; principios de administración.
1924	H.G. Dodge	Uso de la teoría de la inferencia y probabilidad estadística en la inspección por muestras y en el control de calidad por medios estadísticos.
1925	Ronald A. Fisher	Diversos métodos modernos estadísticos incluyendo la prueba chicuadrada, estadísticas Bayesianas, teoría de la muestra y diseño de experimentos.
1927	Elton Mayo	Concepto sociológico de grupos de trabajo.

1928	T.C. Fry	Fundamento estadístico de la teoría de las colas.
1930	Mary P. Follet	Filosofía de la administración basada en la motivación individual. Enfoque el grupo operacional para resolver problemas de administración.
1931	James D. Mooney	Se reconoce como universales a los principios de organización.
1938	Chester I. Barnard	Teoría de la organización; aspectos sociológicos de la administración; necesidad de la comunicación.
1938	P.M.S. Blacker et al	Investigación de operaciones.
1943	Lyndall Urwick	Colección, consolidación y corrección de los principios de administración.
1947	Max Weber Rensis Likert Cris Argyris	En la teoría de la organización se enfatizó en psicología social e investigación en relaciones humanas; incorporación de un sistema - abierto en la teoría de la organización.
1949	Norbert Wiener Claude Shannon	Se enfatizó en la administración, en el análisis de sistemas y en la teoría de la información.
1951	Frank Abrams Benjamín M. Selekman	Reintroducción en el pensamiento administrativo de la política administrativa.
1955	Herbert Simon Harold J. Leavitt Robert Schlaifer	Se enfatizó en la conducta humana en la toma de decisiones, viéndola como una operación identificable, observable y mensurable; se acrecentó la atención en la psicología administrativa.

Asimismo, considero que las diversas teorías que se han planteado durante el inicio y desarrollo de la administración, hoy es importante reformularlas, para encausar los diversos enfoques administrativos de la era moderna, por lo que a continuación se señalan aquellas más importantes:

## **PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**

### **1. DE FREDERICK TAYLOR**

#### **PRINCIPIO DE PLANEAMIENTO**

Sustituir la improvisación por la ciencia.

#### **PRINCIPIO DE LA PREPARACIÓN**

Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo a aptitudes y prepararlos y entrenarlos, además de preparar la maquinaria, equipos, disposición de herramientas y materiales y distribución física.

#### **PRINCIPIO DE CONTROL**

Controlar el trabajo para certificar que se ha ejecutado de acuerdo a las normas establecidas.

#### **PRINCIPIO DE LA EJECUCIÓN**

Distribuir atribuciones y responsabilidades.

**DE HARRINGTON**

**LOS DOCE PRINCIPIOS DE LA EFICIENCIA:**

**EMERSON**

- Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
- Establecer el predominio del sentido común.
- Mantener orientación y supervisión competentes.
- Mantener disciplina.
- Mantener justicia social en el trabajo.
- Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
- Fijar remuneración proporcional al trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para las operaciones.

- Establecer instrucciones precisas.
- Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

### **3. DE HENRY FORD**

- **PRINCIPIO DE INTENSIFICACION**  
Disminución de los tiempos de producción mediante uso eficiente de la maquinaria, materias primas y la distribución acelerada de sus productos.

- **PRINCIPIO DE LA ECONOMICIDAD**

Reducción de inventarios en proceso.

- **PRINCIPIO DE LA PRODUCTIVIDAD**  
Aumento de productividad debido a la especialización de los operarios y al uso de líneas de montaje.

## **TEORÍA CLÁSICA**

Mientras en Estados Unidos se desarrolla la administración científica, en 1916 surgió en Francia una teoría que, a diferencia de la administración científica que se caracterizaba por el énfasis en la tarea realizada por el operario; se caracterizaba por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

Realmente, tanto el objetivo de la administración científica como la teoría clásica era el mismo: La búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Henri Fayol fundador de la teoría clásica de la administración fue ingeniero de minas a los 19 años (1860) e ingresó a trabajar a una empresa metalúrgica y carbonífera donde desarrolló toda su carrera, a los 25 años (1866), fue nombrado Gerente de las minas y a los 47 (1888) años asumió la Gerencia General y en la opinión de algunos autores esta empresa se encontraba en bancarrota.

En 1918 entregó la empresa a su sucesor como una de las más poderosas de Francia.

Su obra más importante se publicó en 1916 "Administración Industrial y General", destaca también otra obra suya llamada Teoría General del Estado, publicó muchas de sus conferencias en el boletín de la sociedad industrial minera de Francia, como "La organización administrativa" y "La importancia de la función administrativa".

Las aportaciones de Fayol a la administración, son las siguientes:

### **1.- UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN:**

- Establece que la administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas.

### **2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO:**

- Previsión (Planeación)
- Organización.
- Dirección - Comando.

- Coordinación.

- Control.

### **3.-LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN:**

- División del trabajo.

- Autoridad y responsabilidad.

- Disciplina.

- Unidad de mando.

- Unidad de dirección.

- Subordinación del interés individual al general.

- Remuneración al personal.

- Centralización.

- Jerarquía o cadena escalar.

- Orden.

- Equidad.

- Estabilidad del personal

- Iniciativa.

- Espíritu de grupo o unión personal.

#### **4.- IMPORTANCIA DE LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN:**

- Esta aportación consistió en demostrar que la administración debía ser enseñada en escuelas, primarias, secundarias y universidades.

#### **5.- LAS SEIS ÁREAS FUNCIONALES O FUNCIONES BÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES:**

Fayol describe seis diferentes funciones en las organizaciones:

- Funciones técnicas: Relacionadas con la producción de bienes y servicios y mantenimiento de planta.
- Funciones comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- Funciones financieras: Relacionadas con la búsqueda y uso óptimo de capitales.
- Funciones de seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de personas y propiedades.
- Funciones contables: Relacionadas con los inventarios, registros, balances de operación, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones, es decir el proceso administrativo (planear, organizar, mandar, coordinar y controlar).

## **6.- PERFIL DE CUALIDADES DE LOS ADMINISTRADORES:**

A cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde una capacidad especial. Distinguiéndose las capacidades técnicas, comercial, financiera, administrativa, etc.

Cada aptitud reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se pueden resumir en las siguientes:

- Cualidades físicas.
- Cualidades intelectuales.
- Cualidades morales.
- Cultura general.
- Conocimientos especiales.
- Experiencia.

Fayol llegó a la conclusión de que en todo género de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa.

Para Henri Fayol, como para James D. Mooney y Lyndall F. Urwick la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo.

Para Luther Gulick La división del trabajo constituye la base de la organización, en verdad, es la propia razón de la organización.

Lyndall F. Urwick, nacido en 1891, Coronel de ejército Inglés, se dedicó a la industria y fue presidente de la Urwick Orr and Parthers Ltd, empresa de consultoría en administración hasta 1951.

Escribió varios libros en conjunto con otros conocidos partidarios de la teoría clásica, en busca de una integración a través de la búsqueda, recopilación, sistematización y divulgación de un gran cúmulo de conocimientos, sobre administración, a decir de algunos autores, una especie de fisiología de la organización.

Los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador son las propuestas por Fayol aunque en siete elementos.

- Investigación.
- Previsión.
- Planeación.
- Organización.
- Coordinación.
- Mando.
- Control.

Los principios de administración para Urwick son:

- Principio de la especialización.

- Principio de la autoridad.
- Principio de la amplitud administrativa.
- Principio de la definición.

Luther Gulick, considerado el autor más erudito de la teoría clásica, propuso 7 elementos de la administración como las principales funciones del administrador:

- Planeamiento (Planing)
- Organización (organizing)
- Asesoría (Staffing)
- Dirección (Directing)
- Coordinación (Coordinating)
- Información (Reporting)
- Presupuestación (Badgeting)

Las críticas a esta teoría las podemos sintetizar en los siguientes puntos:

- Enfoque simplificado de la organización formal.
- Ausencia de trabajos experimentales.
- Extremo racionalismo en la concepción de la administración.

- Teoría de la máquina.
- Enfoque incompleto de la organización.
- Enfoque de sistema cerrado.

### **TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

La teoría humana relacionista tiene sus orígenes en los tres elementos siguientes:

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente la psicología y la sociología.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.

En los años 20's Dale Carnegie creó un curso sobre relaciones humanas, pero por falta de fundamentos científicos, no es reconocido formalmente. Aunque se sabe que el primer libro de Administración de Empresas con enfoque participativo destinado a programas de educación universitaria se editó en Harvard en 1911.

Sergio Hernández y Rodríguez (1996), indica que los primeros estudios a este respecto se deben a Mary Parker Follet quien criticó la corriente científica de Taylor y sus seguidores, afirmando que solamente tomaba en cuenta aspectos mecanicistas y olvidaba factores psicosociales.

Fue la primera en insistir en la aplicación del método científico en aspectos psicológicos de la administración.

Escribió el libro "La administración como profesión" en el que destacó la importancia de la aplicación del método científico y la importancia del hombre en la organización.

Además consideró el problema del mando y la coordinación e indicó que existen tres formas para resolver deficiencias de la organización, las cuales fueron consideradas por Joseph Juran, uno de los más importantes autores de la escuela de Calidad, estas formas son:

- Predominio.
- Compromiso.
- Conflicto constructivo.

Reconoce que es imposible prescindir totalmente de la coerción, sostuvo la necesidad de crear un poder conjunto entre dirección y obreros, y hace un llamado a generar climas de auténtica comunidad de intereses en las empresas.

Estas ideas las escribió en su libro conflicto constructivo, poder y dinámica administrativa.

Hace una referencia entre poder y autoridad afirmando que la autoridad es fundamentalmente moral y el poder es consecuencia de las concepciones formales de la teoría clásica.

## TEORÍA NEOCLÁSICA

A pesar de la influencia de las ciencias del comportamiento sobre la teoría administrativa y a pesar de la crítica estructuralista y del comportamiento, la teoría clásica debidamente actualizada y adaptada a las nuevas dimensiones de los problemas administrativos dieron origen a la denominada teoría neoclásica que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas.

Los autores de la teoría neoclásica, no presentan puntos de vista divergentes como tampoco se preocupan por alinearse dentro de una orientación común.

Los autores más representativos de esta corriente son:

- Peter F. Drucker.

- Ernest Dale.

- Harold Koontz.

- Cyril O'Donnell.

- Michael Jucius.

- William Newman.

- Ralph Davis.

- George Terry

- Morris Hurley

- Louis Allen.

**LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA TEORÍA  
NEOCLÁSICA SON:**

- Énfasis en la práctica de la administración.
- Reafirmación relativa de los postulados clásicos.
- Énfasis en los principios generales de la administración.
- Énfasis en los objetivos y en los resultados.
- Eclecticismo de la teoría neoclásica.

La teoría neoclásica absorbió el contenido de casi todas las otras teorías administrativas. Nace por la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica.

Uno de los aspectos ampliamente abordado por la teoría neoclásica es el de la centralización y descentralización.

Siendo lo fundamental de esta teoría la de definir la administración como una técnica social básica. Conllevando con ésto la necesidad para el administrador de conocer aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones.

**LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL PARA LOS NEOCLÁSICOS SON:**

- División del trabajo.
- Especialización.
- Jerarquía.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad.
- Racionalismo.

Así mismo también se consideran tres tipos básicos de organización:

**1. ORGANIZACIÓN LINEAL.**- Constituye la forma más simple y antigua, cuyo origen es la organización de los antiguos ejércitos y la organización de la iglesia católica medieval. Su denominación obedece a que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, de conformación piramidal y aplica el principio escalar.

**SUS CARACTERÍSTICAS SON:**

- Autoridad única.
- Líneas formales de comunicación.
- Centralización de las decisiones.
- Aspecto piramidal.

**2. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.-** Aplica el principio de especialización de las funciones, este tipo de organización fue consagrado por Frederick Taylor.

**SUS CARACTERÍSTICAS SON:**

- Autoridad dividida.
- Líneas directas de comunicación.
- Descentralización de decisiones.
- Énfasis en la especialización.

**3. ORGANIZACIÓN LÍNEA - STAFF.-** Es la combinación de los dos tipos de organización anteriores, busca incrementar las ventajas de ambos.

**SUS CARACTERÍSTICAS SON:**

- Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional.
- Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación.
- Separación entre órganos operacionales y órganos de asesoría.
- Jerarquía contra especialización.

**COMITÉS.-** Llamados también comisiones, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc.

---

Un departamento designa una área, división o segmento distintos de una empresa sobre la cual un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

### **SUS CARACTERÍSTICAS SON:**

- No es un órgano de la estructura organizacional.
- Pueden asumir tipos bastante diferentes (formales, informales, temporales, relativamente permanentes).
- Están sustentados sobre principios básicos.

Otro aspecto de importancia para esta corriente del pensamiento administrativo es la departamentalización.

Un departamento designa una área, división o segmento distintos de una empresa sobre la cual un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

Los cuatro factores de la departamentalización para Luther Gulick son:

1. Organización por objetivo.
2. Organización por proceso.
3. Organización por clientela.
4. Organización por área geográfica.

Otros autores clásicos y neoclásicos identificaron otros tipos de departamentalización, en general los más mencionados son:

- Departamentalización por funciones.

- Departamentalización por productos o servicios.
- Departamentalización por localización geográfica.
- Departamentalización por clientes.
- Departamentalización por fases del proceso.
- Departamentalización por proyectos.
- Departamentalización por tiempo.
- Departamentalización por número.
- Departamentalización por ajuste funcional.

### **TEORÍA ESTRUCTURALISTA**

El estructuralismo surge en los años 40's por la fragilidad tanto de la teoría clásica como de las relaciones humanas, se hizo por tal razón necesario un modelo de organización racional capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de los miembros y su aplicación a todas las formas de organización humana, además de que el creciente tamaño y complejidad de las empresas pasó a exigir modelos de organización mejor definidos.

En primer término mencionaremos al creador e inspirador de la teoría de la burocracia: El sociólogo Alemán Max Weber cuya obra fue revisada 20 años después de su fallecimiento, sus obras más famosas son economía y sociedad y la ética protestante y el espíritu capitalista donde se encuentra la mayor parte de sus aportaciones.

El concepto de burocracia de Weber se basa en la racionalización de la actividad colectiva, distingue tres tipos de sociedad:

1. Sociedad tradicional (características patriarcales y hereditarias).
2. Sociedad carismática (características místicas, arbitrarias y personalistas).
3. Sociedad legal, racional o burocrática (normas impersonales y racionalidad).

A cada tipo de sociedad le corresponde un tipo de autoridad, la cual significa la probabilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras, clasificó la autoridad en:

- Legal, que tiene su origen en el orden establecido.
- Carismática, significa una gracia especial que alguien posee.
- Tradicional, que procede de la creencia en el pasado.

Basado en su concepto, un modelo ideal de burocracia debe comprender:

- Máxima división del trabajo.
- Jerarquía de autoridad.
- Reglas que definen la responsabilidad y la labor.
- Actitud objetiva del administrador.
- Clasificación técnica y seguridad en el trabajo.

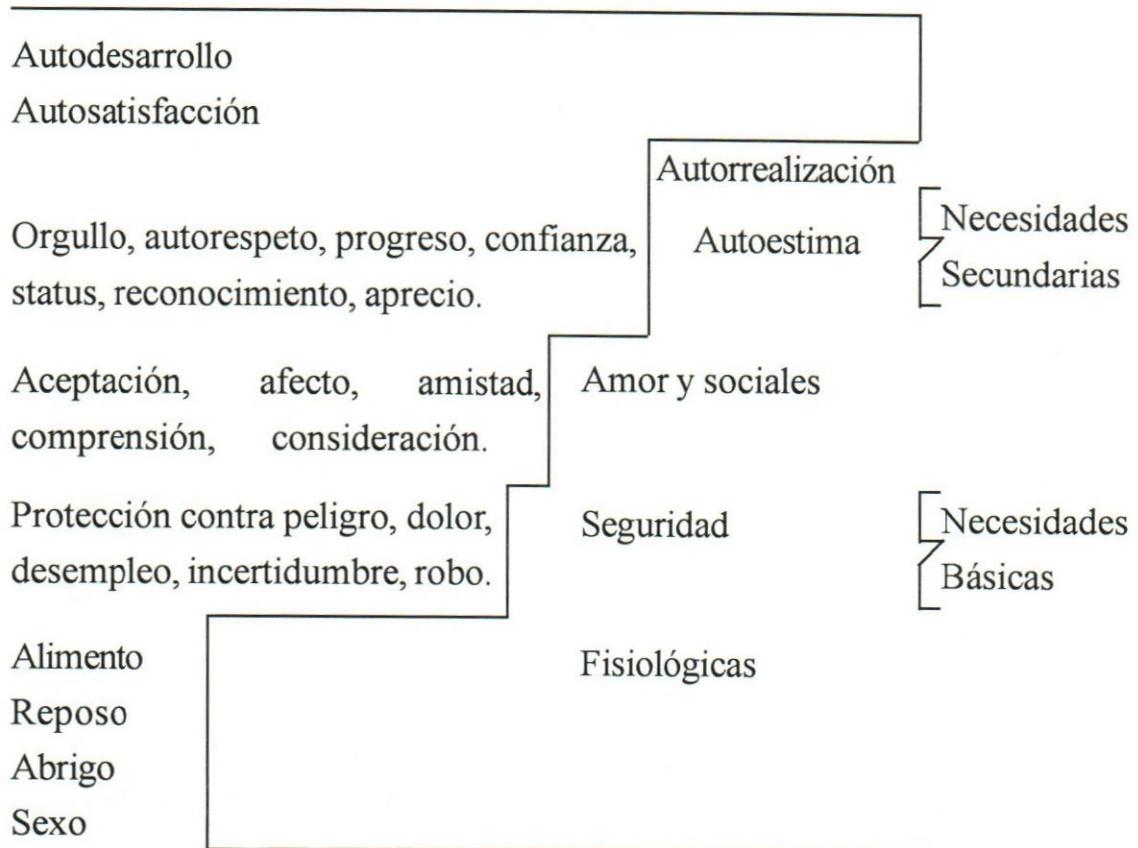
-Evitar la corrupción.

## **TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO**

Los orígenes de la teoría del comportamiento son principalmente los siguientes:

- La fuerte oposición de la teoría de las relaciones humanas en relación con la teoría clásica.
- La teoría del comportamiento es prácticamente una continuación de la teoría de las relaciones humanas, a pesar de ser crítica y severa con ésta.
- La teoría del comportamiento también hace una crítica severa a la teoría clásica.
- Con la teoría del comportamiento se dio la incorporación de la sociología de la burocracia, la cual también fue criticada.

De los más destacados representantes de esta teoría mencionaremos en primer término a Abraham Maslow. Con su teoría de la motivación humana, lo cual se representa en la gráfica siguiente:



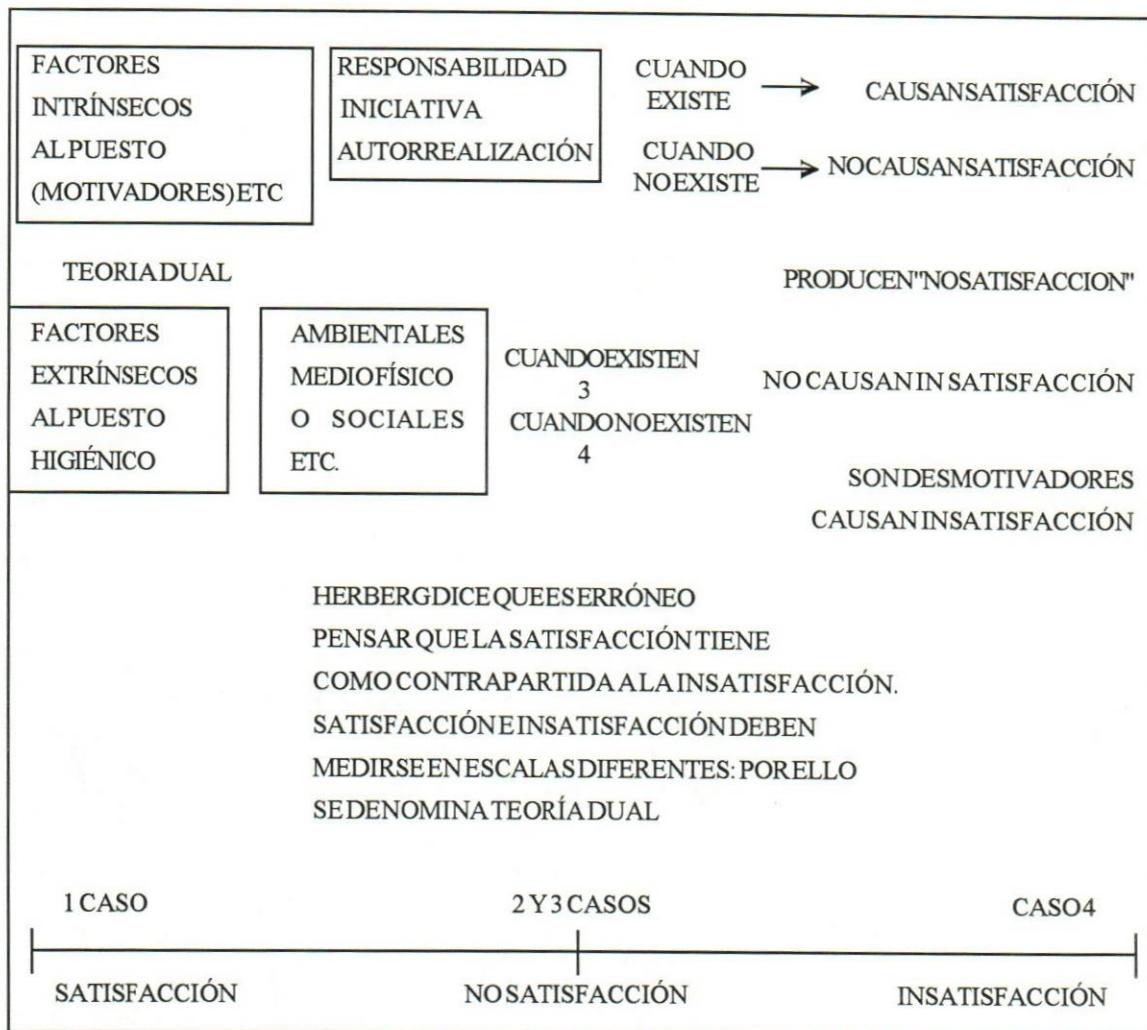
Maslow ha sido criticado, sin embargo es básica la clasificación de necesidades, estas críticas se refieren a que no toma en cuenta excepciones, estas necesidades se mezclan y se confunden de acuerdo a la sociedad, diversos individuos y diversas edades, en ocasiones estas necesidades funcionan a nivel inconsciente y las necesidades secundarias no solamente nos motivan, sino hasta satisfacen las primarias.

En segundo término encontramos a Chris Argiris por la influencia de su libro personalidad y organización publicado en 1967 donde asegura que existe un desajuste en el comportamiento humano debido a la educación del hombre, sigue criterios distintos a los que las organizaciones exigen.

Frederick Herzberg es el tercer representante que mencionaremos; en sus investigaciones publicadas en 1965 conocidos como las motivaciones y los

factores higiénicos sostiene que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen; mientras que los factores higiénicos no dan satisfacción al presentarse, pero producen insatisfacción cuando desaparecen lo cual se ilustra en el siguiente cuadro.

**TEORIA DUAL DE HERZBERG**



**FUENTE:** Hernández y Rodríguez Sergio, Introducción a la Administración, editorial McGRAW HILL. México. 1995. Pág. 194.

La teoría de McClland aportada en 1962 se apoya en algunas ideas de Max Weber y se ilustra en el siguiente cuadro:

### LOS FACTORES MOTIVADORES DE McCELLAND

McClland recoge estas ideas y elabora su teoría que se basa en que la cultura influye sobre:	
Tres factores que motivan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Realización o logro (la persona desea lograr sus metas aunque lo rechace el grupo).</li> <li>2.- Afiliación (están más interesados en establecer contactos cálidos).</li> <li>3.- Deseo de poder (las personas tratan de influir sobre los demás).</li> </ol>
OBSERVACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los factores geográficos o naturales son secundarios; lo importante es la motivación de logro.</li> <li>- El factor logro es el centro de desarrollo económico de un país, lo cual puede intensificarse por la influencia de los padres.</li> <li>- Para investigar qué factor predomina pide relatar historias que luego interpreta (por ello tiene el subjetivismo de todas las técnicas proyectivas de psicología)</li> <li>- El desarrollo económico de E.U se debe a la motivación de logro que desea para los subdesarrollados.</li> <li>- Logro y afiliación son opuestos. Para funcionarios públicos deben ir unidos.</li> </ul>	

**FUENTE:** Hernández y Rodríguez Sergio, Introducción a la Administración  
Editorial McGRAW HILL, México 1995, Pág. 196.

El siguiente exponente de esta teoría es Douglas McGregor, psicólogo industrial norteamericano del cual destacan las obras: El aspecto humano de la empresa, el administrador profesional, mando y motivación.

Su teoría se fundamenta en la teoría de Max Weber y en la de Abraham Maslow y la llamada teoría X y teoría Y.

### **Supuestos de la teoría X:**

- \* Las personas son perezosas e indolentes.
- \* Las personas evitan el trabajo.
- \* Las personas evitan la responsabilidad con el fin de sentirse más seguro.
- \* Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.
- \* Las personas son ingenuas y sin iniciativa.

### **Supuestos de la teoría Y:**

- \* Las personas se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer.
- \* El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
- \* Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
- \* Las personas pueden ser automotivadas y autodirigidas.
- \* Las personas son creativas y competentes.

En 1946 Rensis Likert psicólogo norteamericano realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan pretendiendo explicar el liderazgo.

En compañía de su esposa Jane propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación.
- Práctica de toma de decisiones.
- Interés por las personas.
- Influencia en el departamento.
- Excelencia tecnológica.
- Motivación.

Finalmente mencionaremos como una extensión de esta teoría un programa de operación administrativa con cierta difusión llamado "Desarrollo Organizacional" que implica un diagnóstico sistemático de la organización; desarrollo de un plan estratégico para mejoramiento y motivación de recursos para llevarlo a cabo requiere, compromiso con el cambio, administración del esfuerzo, compenetración de los objetivos del programa y apoyo activo a sus métodos.

## **TEORÍA DE SISTEMAS**

Esta teoría estudia a las organizaciones como sistemas sociales dentro de sistemas sociales mayores y en movimiento constante que se relacionan y afectan mutuamente.

La teoría general de sistemas la desarrolló el biólogo Ludwing Von Bertalanffy quien señaló que no existe elemento químico o físico independiente debido a que todos están integrados en unidades relativamente independiente, los trabajos de Bertalanffy fueron publicados en 1950 y 1968.

La teoría general de sistemas se fundamentan en 3 premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas.
2. Los sistemas son abiertos.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

### **CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS:**

POR SU GRADO DE INTERACCIÓN CON OTROS SISTEMAS:

- Abiertos.
- Cerrados.

POR SU COMPOSICIÓN MATERIAL Y OBJETIVA:

- Abstractos.
- Concretos.

## POR SU CAPACIDAD DE RESPUESTA:

- Pasivos.
- Activos.
- Retroactivo.

## POR SU MOVILIDAD INTERNA:

- Estático.
- Dinámico.
- Hemostático.

## POR LA PREDETERMINACIÓN DE SU FUNCIONAMIENTO:

- Probabilístico.
- Determinístico.

## POR SU GRADO DE DEPENDENCIA:

- Dependientes.
- Independientes.
- Interdependientes.

Los elementos de un sistema mínimamente son:

**INSUMOS:**

Abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.

**PROCESO:**

Transformación de los insumos de acuerdo con ciertos métodos propios de la tecnología del sistema.

**PRODUCTO:**

Resultado del proceso.

**RETROALIMENTACIÓN:**

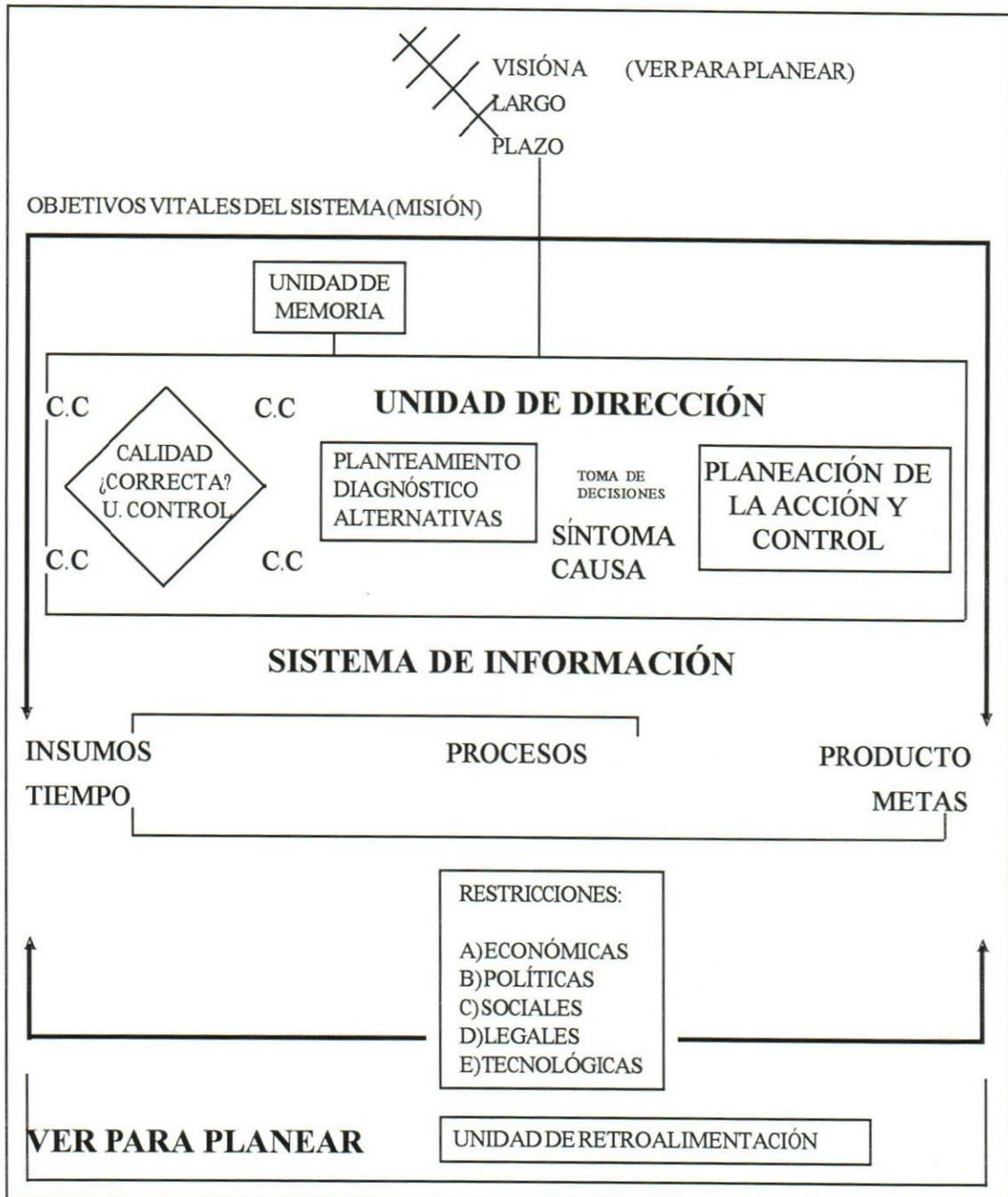
Respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o respuesta de su medio ambiente.

Un sistema cuenta con las siguientes unidades.

- Unidad de entrada.
- Unidad de proceso.
- Unidad de dirección.
- Unidad de control.
- Unidad de memoria.
- Unidad de alarma.
- Unidad de salida.
- Unidad de retroalimentación.

Estos conceptos de sistemas aplicadas a las organizaciones sociales han ocasionado la creación de modelos que facilitan su estudio y comprensión desde el punto de vista administrativo, lo cual se representa en el cuadro siguiente:

### LA ORGANIZACION COMO SISTEMA



**FUENTE:** Hernández y Rodríguez Sergio, Introducción a la Administración, Editorial McGRAW HILL, México 1995, Pág. 164.

## TEORÍA CUANTITATIVA

Esta escuela llamada cuantitativa o de investigación de operaciones surge en la misma época que la cibernética y las escuelas de sistemas sociales.

Los antecedentes de esta teoría son la teoría de probabilidad en 1654 propuesta por Pascal y en 1801 la teoría del número de Gauss y en el presente siglo Frank Gilbreth quien insistió en el uso de la estadística de la administración.

Walter A. Shewhart físico norteamericano publicó el libro control económico de calidad, el cual causó según Edwards Deming una revolución en los años 20's sobre todo en la empresa AT&T.

Shewhart considera el control como una herramienta administrativa en 4 pasos.

- Fijación de estándares de calidad.
- Logro de conformidad con los estándares.
- Acción cuando se exceda tanto el límite único como el superior y búsqueda de causas.
- Planificación para mejorar estándares.

La investigación de operaciones: Es la aplicación lógica matemática y el método científico en la solución de problemas administrativos, Ackoff, Annoff y Churchman definen la investigación de operaciones como una aplicación del método científico a los problemas que surgen en las operaciones de un sistema que puede ser representado por medio de un modelo matemático y la solución de problemas mediante la resolución de ecuaciones que representan al sistema.

Las principales técnicas de investigación de operaciones son:

Teoría de los juegos: Propuesta por el matemático Húngaro JOHANN VON NEUMANN divulgada a partir de 1947, conjuntamente con OSKAR MORGENSTERN con su análisis de conflicto.

- Teoría de colas: Referida a la optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración.
- Teoría de grafos: De la que se derivan las técnicas de planeación y programación de redes (C.P.M., P.E.R.T., etc).
- Programación lineal: Incluye técnicas de investigación de operaciones que permiten optimizar recursos en operaciones de opciones múltiples, considerándose el método del camino crítico como una aplicación.
- Probabilidad y estadística: Métodos para obtener la misma información con una cantidad menor de datos.
- Programación dinámica: Aplicada a problemas que poseen varias fases interrelacionadas, donde se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas, sin perder de vista el objetivo.

## **TEORÍA DE LA CONTINGENCIA**

Esta teoría afirma que no alcanza la eficacia siguiendo un único y exclusivo modelo de organización, diferentes ambientes requieren diferentes relaciones organizacionales para una eficacia óptima.

Esta teoría tiene a Joan Woodward, con su obra organización industrial, publicada en 1965 como uno de los más importantes pioneros.

Investigaciones posteriores concluyeron que la mayor estructura de una empresa depende de factores contingenciales, siendo los principales los siguientes:

### **TECNOLOGÍA.**

- Complejidad.
- Interdependencia.
- Creatividad y ciclo de vida del producto.

### **TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.**

### **AMBIENTE.**

Raymond a. Katzell clasifica las variables contingentes en su teoría alfa - omega en:

- Tamaño de la organización.
- Grado de Interacción.
- Personalidad de los miembros.
- Congruencia de metas.
- Técnica usada en las decisiones.
- Eficiencia actual del sistema.

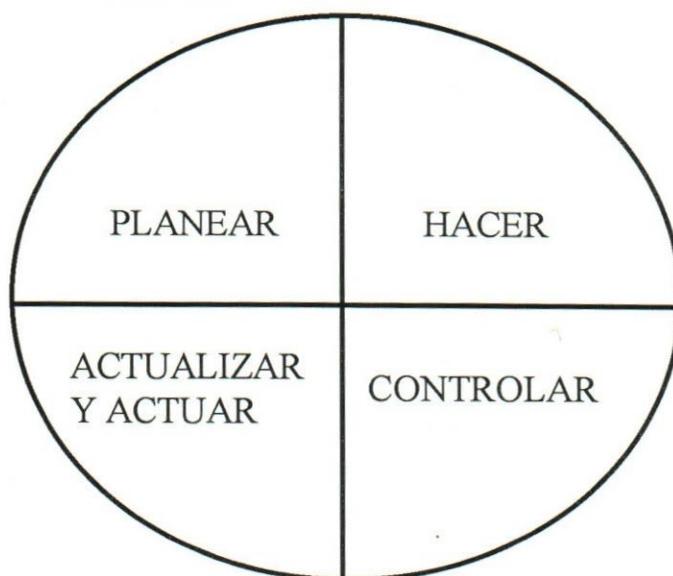
## TEORÍA AMERICANA DE CALIDAD

En el caso de esta teoría señalaremos a los autores pioneros y más representativos:

- W. Edwards Deming.
- Joseph M. Juran
- Philip B. Crosby

W. Edwards Deming, Doctor en física, nacido en 1900, trabajó en la Wester Electric en Hawthorne en la época en que Elton Mayo realizaba sus estudios en relación con el comportamiento, Deming aprendió de Walter Shewhart a quien se le consideraba al padre gráfico de control del proceso, el ciclo que desde 1938 publicó, sobre control de calidad en el que se incluyen gráficos de proceso y el muestreo aleatorio.

El ciclo Deming (que realmente es de Shewhart) es un modelo de proceso administrativo en cuatro fases:



**LAS OBRAS DE DEMING SON:**

- Los principios estadísticos del control de calidad.
- El sistema de méritos: La evaluación anual destructora de la gente.
- Calidad, productividad y competitividad.
- La salida de la crisis.

**LOS CATORCE PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DE DEMING SON:**

- \* Establecer y difundir la misión.
- \* Adoptar la filosofía de calidad.
- \* Redefinir el propósito de la inspección y autoridad para mejorar procesos.
- \* Eliminar la práctica de comprar sólo en base al precio.
- \* Mejorar constantemente procesos de producción y servicios.
- \* Instituir el entrenamiento.
- \* Instituir el liderazgo.
- \* Expulsar el temor.
- \* Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas Staff.

- \* Eliminar exhortaciones a la fuerza de trabajo.
- \* Eliminar cuotas numéricas de producción.
- \* Remover barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura.
- \* Fomentar el automejoramiento y la calidad de vida.
- \* Empezar acción para lograr la transformación.

JOSEPH M. JURAN. Rumano nacido en 1908, Ingeniero de profesión fue gerente de la Western Electric Co. en 1954 brindó asesoría en Japón y se desempeñaba como asesor de calidad en Estados Unidos.

Su definición de calidad como: La educación al uso; es el cumplimiento de las especificaciones.

Los aspectos de calidad para Juran son técnicos y humanos afirma que los problemas de calidad se deben fundamentalmente a la mala dirección más que a la operación. Considera que un programa de calidad debe tener capacitación masiva y continua, programas permanentes de mejora y liderazgo participativo para la mejora continua.

### **LOS DIEZ PASOS PARA MEJORAR LA CALIDAD SON:**

- 1.- Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejora.
- 2.- Fijar metas de mejora.
- 3.- Organizarse para lograr metas de mejora.

- 4.- Proporcionar entrenamiento.
- 5.- Desarrollar proyectos para resolver problemas.
- 6.- Reportar los problemas sin ocultar los errores.
- 7.- Dar reconocimientos.
- 8.- Comunicar los resultados.
- 9.- Mantener consistencia en los registros.
- 10.- Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos de la empresa.

PHILIP B. CROSBY: Norteamericano creador del concepto cero defectos, fue Director de la ITT, sus obras más destacadas son:

- Calidad sin lágrimas.
- La organización permanentemente exitosa.
- La calidad no cuesta.
- Dinámica gerencial.
- Hablemos de calidad.
- Plenitud: Calidad para el siglo XXI.

Para Crosby existen tres componentes para establecer y operar programas de solución de problemas y mejoramiento de calidad:

### **1.- CUATRO FUNDAMENTOS:**

- Pleno involucramiento de la dirección.
- Administración profesional de la calidad.
- Programas originales.
- Reconocimiento.

### **2.- CINCO PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN POR CALIDAD:**

- Calidad significa cumplir los requisitos de funcionamiento del producto.
- No existen problemas de calidad, los problemas surgen por mal calidad o falta de ella.
- No existe ahorros al sacrificar la calidad.
- La única medida de desempeño es el costo de calidad.
- El único estándar de desempeño es de cero defectos.

### **3.- CATORCE PASOS PARA UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD:**

- Compromiso de la dirección.
- El equipo de mejora de calidad.

- Medición de la calidad.
- Evaluación del costo de la calidad.
- Conciencia de calidad.
- Acción correctiva.
- Establecimiento de un comité para el programa cero defectos.
- Entrenamiento de la supervisión.
- Día de cero defectos.
- Fijación de metas.
- Eliminación de las causas de errores.
- Reconocimiento.
- Consejos de calidad.
- Hágalo otra vez.

## **TEORÍA JAPONESA DE CALIDAD**

De esta escuela trataremos algunos elementos básicos de:

- Shigeru Kobayashi.
- Kaoru Ishikawa.

- William Ouchi.

Shigeru Kobayashi. Maestro de la Universidad de Tokio, destaca su obra administración creativa, contratado por la Sony Corporation, fue una de las primeras empresas japonesas que se dieron cuenta de la necesidad de formar equipos de trabajo para romper con la estructura y principios de autoridad taylorianos.

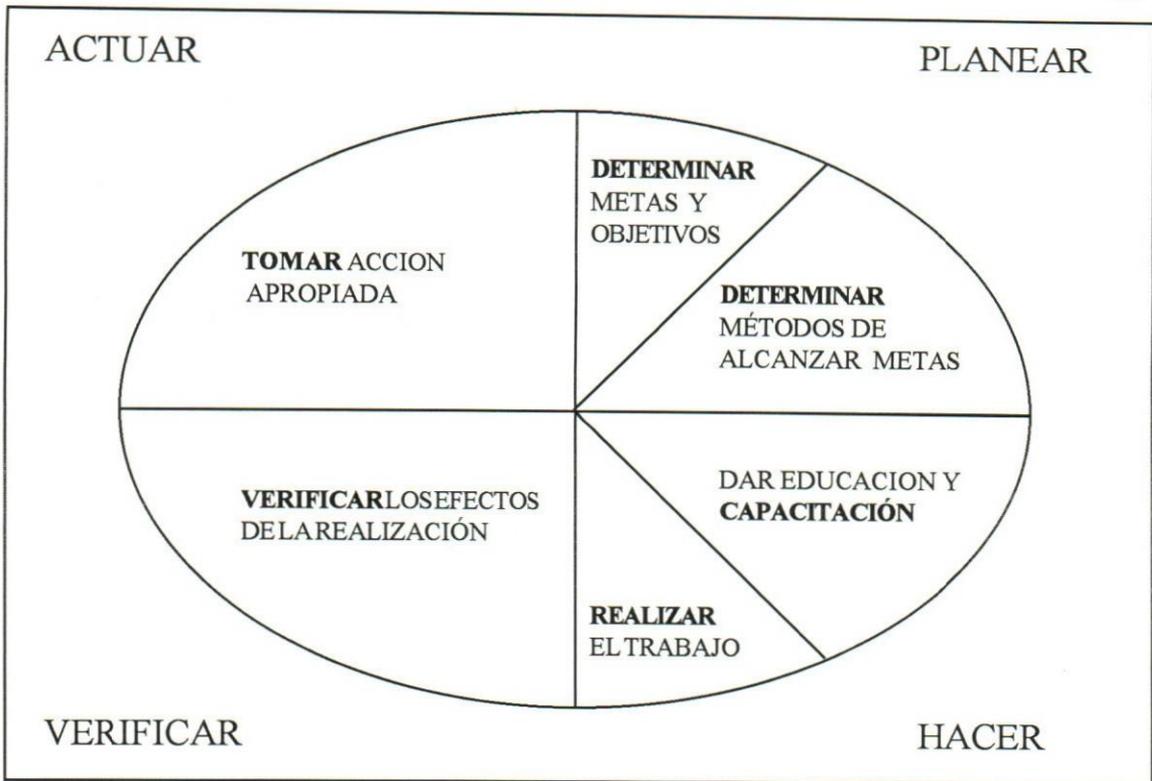
Kobayashi estableció que mientras más alta sea la posición de un grupo de una organización, más difícil será convertirlo en equipo.

Kaoru Ishikawa, Ingeniero Japonés discípulo de Deming y Juran es el creador del concepto de calidad total.

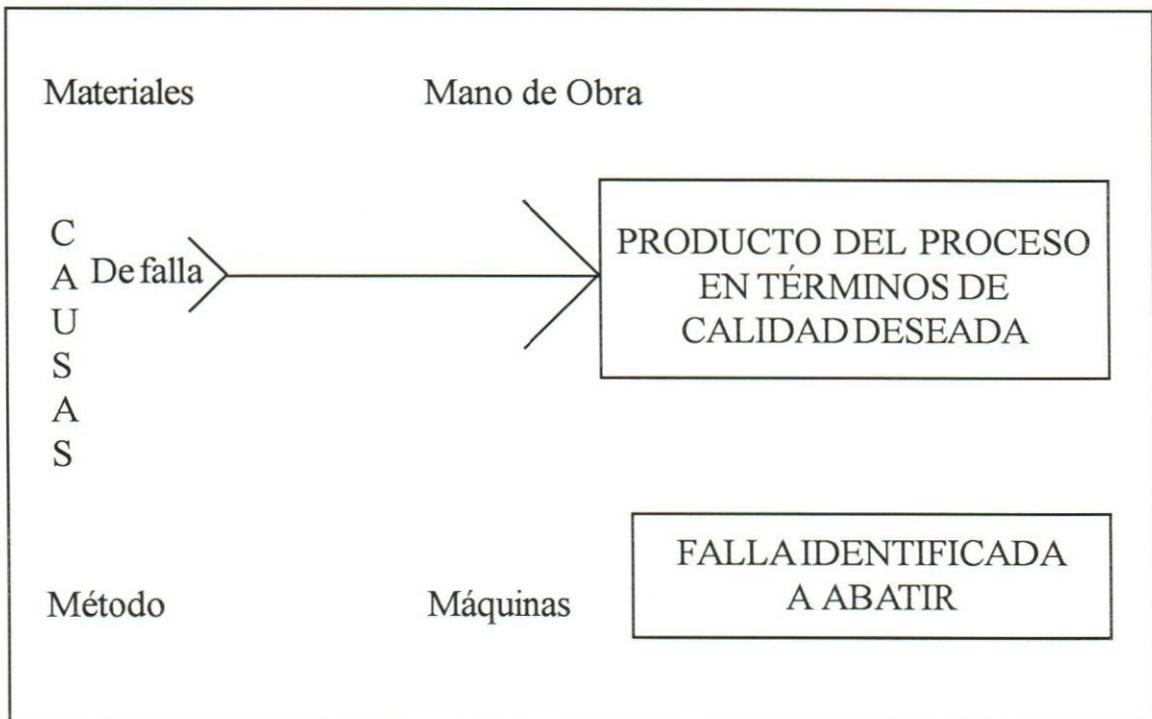
Consideró que el concepto de control sale sobrando ya que un producto de calidad es aquel que reúne todos los requisitos y prefirió incluirse el adjetivo "total" para indicar que los productos o servicios deben ser perfectos.

Se distinguen dos aspectos básicos:

- Su proceso de planear, hacer, verificar y actuar.



- Su metodología para solucionar problemas o "espina de pescado o diagrama de causa - efecto".



Las guías de acción para el desarrollo de organización son:

- \* Todo directivo debe comprender la organización Z y el papel que él desempeña.
- \* Analizar la filosofía de su empresa.
- \* Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la empresa.
- \* Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos.
- \* Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
- \* Los directivos deben evaluar su rendimiento y los resultados del sistema.
- \* Involucrar a los trabajadores y a los representantes de estos.
- \* Hacer que el empleo sea más estable.
- \* Tomar decisiones sobre promociones, transferencias y despidos empleando un proceso lento de evaluación y promoción.
- \* Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización.
- \* Prepararse para ampliar la teoría en el nivel inferior de jefatura.
- \* Buscar los lugares precisos donde poner en práctica la participación.
- \* Permitir el desarrollo de relaciones integralistas.

## BENCHMARKING<sup>7</sup>

El BENCHMARKING es un método que se encuentra inserto dentro de las técnicas, métodos y modelos con los cuales las organizaciones de vanguardia buscan el mejoramiento continuo, la excelencia en forma permanente. El BENCHMARKING se desarrolló en 1979 por Xerox Corporation como una búsqueda de medios para superar a la competencia. Se ha difundido en forma amplia y actualmente cuenta con un gran número de seguidores. A pesar del creciente número de simpatizantes y practicantes se ha escrito todavía poco sobre este tema, entre los pocos autores conocidos en México destaca Robert C. Camp, cuya obra titulada BENCHMARKING (Panorama editorial 1993), lo define así: "BENCHMARKING es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente", añade: "BENCHMARKING identifica aquellas prácticas administrativas que debe utilizar la función para lograr la excelencia".

Según Camp, los principales beneficios de los estudios de benchmarking son: Elevar el nivel de satisfacción que se proporciona al cliente, estableciendo metas y objetivos que sean efectivos, medir realmente la productividad, lograr competitividad y conocer las mejores prácticas administrativas actuales. También afirma que benchmarking no es un programa o una panacea, ni una moda o una serie de recetas de cocina para lograr el éxito; se trata de un proceso continuo de administración y una estrategia de negocios, ya que es un proceso para fijar metas basándose en la observación y el aprendizaje permanentes.

---

<sup>7</sup> Texto de Francisco López Herrera, Incluido en el Libro: Hernández y Rodríguez Sergio, Introducción a la Administración. Edit. McGraw Hill México 1995.

Afirma Camp, que la filosofía de Benchmarking se fundamenta en estos cuatro principios:

- \* Conocer la operación interna: Se debe conocer y evaluar los puntos fuertes y débiles, ya que este es el punto de partida para determinar si la operación se está ejecutando de la forma más adecuada.
- \* Conocer los líderes de la industria o a los competidores: Si no se conocen las fuerzas y debilidades de los competidores y/o líderes, no será posible comparar el desempeño propio con el de otros caminos para superarlos.
- \* Incluir no sólo lo mejor: Se debe descubrir por qué son fuertes los líderes y/o competidores, así como la causa de ello. Se debe aprender de sus mejores prácticas, aplicarlas a las operaciones propias, ya sea copiándolas o modificándolas al ámbito particular de la organización.
- \* Obtener la superioridad: El conocimiento de las fuerzas o debilidades propias y de los mejores (líderes industriales y/o competidores) permite a la organización mejorar su desempeño y establecer metas objetivas y factibles para ser lo mejor de lo mejor.

Camp, propone el siguiente proceso para llevar a cabo el benchmarking:

FASE	ETAPA
PLANEACIÓN	Identificar lo que debe someterse a estudio. Identificar con quién se hará la comparación. Determinar el método para obtener la información.
ANÁLISIS	Identificar la "brecha" existente. Establecer metas de desempeño mejorado. (superior)
INTEGRACIÓN	Comunicar los descubrimientos. Fijar metas operacionales.
ACCIÓN	Desarrollar los planes. Implementar y supervisar las acciones. Recalibrar los Benchmarking.
MADUREZ	Lograr una posición de liderazgo. Integrar las prácticas a los procesos.

### **ALCANCES Y LIMITACIONES DEL BENCHMARKING.**

Los estudios de benchmarking, facilitan que una empresa conozca tanto sus puntos fuertes y débiles como los de la competencia. Es decir, no solo se trata de un proceso introspectivo, sino que también permite a la organización conocer mejor el entorno en que se desenvuelve.

En Estados Unidos de América se ha solucionado la problemática para obtener información recurriendo a la formación de "Clubes" en los cuales todos comparten la información sin que necesariamente tengan que publicarse las cifras, para ello se utilizan simplemente razones o índices.

### **REINGENIERÍA**

Esta corriente, producto del modernismo, surge en los Estados Unidos en los primeros años de lo 90's.

El planteamiento básico consiste en superar los supuestos tradicionales sobre cómo hacer las cosas en las organizaciones, con énfasis en los negocios, para encontrar mejoras espectaculares que permitan a las empresas desarrollar ventajas competitivas difícilmente superables por competidores o superar la crisis económica por falta de competitividad ante Japón, Corea, Taiwan, Hong Kong, Singapur, Malasia y República China.

Los consultores Michel Hammer y James Champy la definen como: "La revisión fundamental y el rediseño radical para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas (del desempeño) y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez" en su libro Reingeniería, editorial Norma, Colombia, 1994.

## **2.2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN SU ENTORNO SOCIAL:**

Como ya se comentó en el capítulo anterior, el Licenciado en Administración es considerado por la sociedad como un maximizador de utilidades, otras veces es considerado un eficiente encargado de documentos y trámites internos de la organización o bien un gestor ante el sector público, todo esto probablemente como herencia de los administradores de latifundios y propiedades agrícolas, así que en el sector agrícola y ganadero, su caso es percibido; el Licenciado en Administración es considerado de esta forma.

Los trabajadores lo consideran como un aliado del dueño del capital.

Hay quienes consideran que el trabajo es convertirse en un ejecutivo de grandes empresas.

Sin embargo, a pesar de que muchas de estas situaciones son aún una realidad, el papel del administrador es desde luego lograr la misión de la

organización de la que se trate con productividad y aprovechar de la mejor manera los recursos para generar productos y servicios de calidad competitiva.

Entendiéndose por calidad "Hacer bien las cosas" determinada como afirma Deming por el producto; el usuario y cómo usa e instala el producto, y qué espera de él; las instrucciones de uso.

La productividad entendida tal y como la define la Organización Internacional del Trabajo. "La relación entre lo producido y lo insumido", es decir:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$$

Además debemos de considerar los niveles en los cuales trabaje el administrador, así; si el Licenciado en Administración se encuentra ubicado en la alta Dirección requiere de mayores habilidades conceptuales, en segundo plano las habilidades humanas u mínimas habilidades técnicas.

Si por el contrario el Licenciado en Administración se encuentra a nivel de mando medio, se requieren principalmente habilidades humanas y en segundo término las habilidades conceptuales y técnicas por igual.

Si el nivel en que se encuentra el Licenciado es el operativo, requiere principalmente de habilidades técnicas, en segundo plano de habilidades humanas y un mínimo de habilidades conceptuales.

En diversos estudios se han considerado las habilidades del administrador entre las que destacan:

- Motivar entusiastamente.
- Reconocer el cambio.

- Logro de los objetivos.
- Toma de decisiones y efectividad.
- Previsión, planeación y control.
- Mantener sistemas de información.
- Selección de personal.
- Capacitación.
- Promotor de la participatividad.
- Uso efectivo de la autoridad.

El Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA) y la Sociedad Mexicana de Licenciados en Administración (SOMLA), así como el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) han aportado diversas investigaciones para el logro del desarrollo que en la sociedad han hecho los Licenciados en Administración, incluyendo el Código de ética Profesional del Licenciado en Administración editado por el Colegio de Licenciados en Administración.

Finalmente consideramos 5 funciones que para algunos estudiosos serán las funciones que podrían asumir y considerarse como las más importantes para el futuro del ejercicio del Licenciado en Administración y son las siguientes:

- Promotor de la creación de nuevas empresas.
- Promotor de la creación de nuevos mercados.

- Maximizador de la productividad.
- Planificador de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos.
- Diseñador de estructuras administrativas.

Aunado a lo anterior debemos tomar en cuenta las perspectivas del sector productivo en la región que tiene sus propias características y necesidades, por lo que tenemos que considerarla a continuación.

### **2.3. DESARROLLO Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR PRODUCTIVO REGIONAL**

#### **2.3.1 SECTOR AGROPECUARIO**

El Sector agropecuario en el Estado requiere de una profunda reforma, sobre todo en lo que se refiere a tipo de cultivos, cambio en el uso del suelo, de actividades agrícolas, ganaderas y silvícolas.

Siendo la actividad más importante en el Estado, se requiere verificar tanto los productos útiles para el consumo estatal como los productos de exportación.

Más del 90% de la actividad agropecuaria del Estado se concentra en la producción de maíz, café, carne de bovino, plátano, carne de porcino, frijol, carne de ave, cacao, leche, mango y melón.

En el caso de productos como café, plátano, cacao y mango en especial, ya que existe una relación comercial muy importante con Estados Unidos, y Canadá, con un claro potencial exportador y que requiere de consolidación y aumento en la penetración de mercados.

Así mismo queda en segundo plano la papaya, el melón y la miel. Existen además otros cultivos como naranja, sandía, chile, marañón y macadamia, los cuales gozan de las ventajas climáticas del Estado y tienen potencial para ser exportados significativamente, si se establecen los canales adecuados de comercialización.

La región centro, al igual que la fronteriza y la frailesca son las principales productoras comerciales de maíz, cuyo cultivo representa entre 70 y 80% de su superficie cultivada total y considerando que tanto el maíz como el frijol, son productos sensibles se ha establecido un régimen especial de apertura a quince años con aranceles lo suficientemente altos para permitir un ajuste gradual a la situación de competencia que se espera se tenga en el Tratado de Libre Comercio, lo cual en opinión de los economistas presenta el reto de la reconversión productiva.

Por lo anterior, se espera que a medida que los aranceles disminuyan, tendrá que darse un ajuste gradual a las nuevas condiciones de competencia, en algunos casos mejorando su técnica de producción y, en otros, sustituyendo el maíz por otros cultivos más rentables.

El estudio "Análisis Estatal de los efectos de la política económica y bases de la estrategia para la reconversión de la agricultura, Chiapas, Octubre de 1992", elaborado por el Colegio de Postgraduados de Chapingo y la Subsecretaría de Agricultura de la SAGAR el cual procura "Promover la reconversión productiva de la agricultura, buscando darle viabilidad económica en el mediano plazo ante un esquema de libre comercio y una política de racionalización de subsidios internos", se analiza la rentabilidad de diferentes cultivos tomando en cuenta la vocación del suelo en las diferentes regiones.

Un ejemplo con los productos más sensibles es el siguiente:

ACTUAL			PROPUESTA	
PRODUCTO	SUPERFICIE MILES DE Has.	RENDIMIENTO (TON./Ha.)	SUPERFICIE MILES DE Has.	RENDIMIENTO (TON./Ha.)
MAÍZ	700	2.2	400	5
SORGO	6	3.3	14	5
FRIJOL	90	0.636	60	1.2
SOYA	7	2	16	3
CACAHUATE	7	1.7	10	2.2

Otro ejemplo con cultivos que tienen ventajas comparativas actuales es el siguiente:

ACTUAL			PROPUESTA	
PRODUCTO	SUPERFICIE MILES DE Has.	RENDIMIENTO (TON./Ha.)	SUPERFICIE MILES DE Has.	RENDIMIENTO (TON./Ha.)
CAFÉ	231.0	0.5	76.0	2.2
CACAO	28.0	0.45	40.0	1.0
MARAÑÓN	3.0	ENDESARROLLO	20.0	4.0
HULE	2.0	ENDESARROLLO	15.0	2.0
PLÁTANO	20.0	40.0	40.0	40.0
MANGO	12.0	8.0	20.0	10.0
CIRUELA	1.0	9.0	10.0	12.0
PAPAYA	0.6	25.0	1.0	26.0
MELON	2.4	8.7	4.0	14.0
SANDÍA	2.2	11.8	3.5	13.0

En cuanto a productos pecuarios, se considera:

<b>PRODUCCION</b>		
<b>PRODUCTO</b>	<b>ACTUAL (TON)</b>	<b>PROPUESTA (TON)</b>
MIEL	3,000	5,000
CARNE DE BOVINO	78,000	200,000

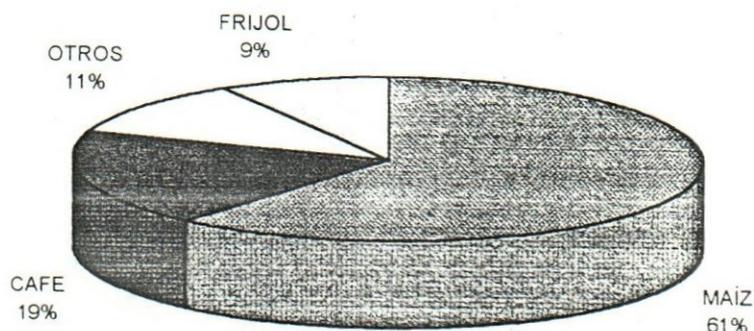
Se estima que los productos que afectarán cualitativamente la estructura productiva del Estado de Chiapas y significarán un cambio importante en el uso del suelo son los forestales y la ganadería de bovinos.

En cuanto a la agricultura, en particular, el 16% de los 7.56 millones de hectáreas de extensión territorial del Estado se dedican a esta actividad, que emplea a casi 59% de las personas ocupadas en el Estado.

De la superficie dedicada al cultivo de productos agrícolas, solamente 6% cuenta con infraestructura para riego.

En el Estado se cultivan al rededor de 35 cultivos perennes y cíclicos. Sin embargo, se destacan por su importancia ocho cultivos: Maíz, café, frijol, cacao, soya, caña de azúcar, sorgo, cacahuate y plátano. A ellos se dedica más de 95% de la superficie cultivada y generan casi 85% del valor de la producción agrícola.

## SUPERFICIE SEMBRADA POR CULTIVO EN 1992



FUENTE: Anuario estadístico del Estado de Chiapas, 1992.

Cabe destacar la importancia del maíz en la economía de Chiapas: Se produce en más de 60% de la superficie agrícola del Estado, y genera casi 50% del valor de la producción agrícola de Chiapas.

También el maíz, café, soya y plátano destacan por su importante aportación a la producción nacional de estos productos, con participaciones de 10, 12, 17 y 15%, respectivamente.

Existen en el Estado cultivos alternativos que están en período de prueba y que ya cuentan con resultados alternadores. Tales son los casos de la producción de nuez de la india o marañón, que se ha cultivado en la región del Soconusco; la vainilla en la sierra lacandona y la flor de cempasúchitl en la región de los Altos, la cual cuenta ya con una planta industrial cerca de San Cristóbal de las Casas, constituida en una sociedad mercantil en la que los indígenas son accionistas y que ha contado con el apoyo del Gobierno del Estado, Banrural e Inversionistas Privados.

Tratándose de ganadería, Chiapas es un importante productor, actividad a la que se dedican 2.85 millones de hectáreas de pastos y praderas. De este total 50% son pastos naturales y el resto son inducidos.

La cría de bovinos es la actividad ganadera más importante del Estado y segunda a nivel nacional; en 1991 generó 58.6% del valor del subsector ganadero. La característica fundamental de la producción de carne de bovino en su explotación bajo el sistema extensivo.

La producción de carne de bovino en 1992 se ubicó alrededor de 76 mil toneladas, lo que significó un incremento de casi 70% respecto a la producción de 1990 y casi 25% más que en 1991. Por su parte, la producción de leche se ha mantenido con un ritmo de crecimiento de alrededor de 6% durante los últimos cuatro años, ubicándose en 218 millones de litros en 1992. Una de las limitantes del desarrollo de la ganadería es la elevada estacionalidad de la alimentación.

La cría de porcinos genera 36% del valor de la producción ganadera Estatal. El inventario de porcinos representa actualmente 4% de la producción nacional. La producción de cerdos en el Estado está caracterizado por un alto porcentaje de animales que se explotan bajo condiciones de traspatio, en condiciones tecnológicas deficientes y con baja rentabilidad. La producción se ubicó en 15,200 toneladas en 1992; casi 50% menos que el año anterior.

El subsector agrícola (carne y huevos) ocupa el tercer y cuarto lugar en el valor de la producción pecuaria del Estado, aunque su contribución nacional es poco significativa. La producción de carne ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos cuatro años. Sin embargo, la oferta estatal no es suficiente para satisfacer las necesidades estatales.

La actividad apícola también es importante y contribuye significativamente a la producción del país, tanto en volumen como en valor, con 4.2 y 4.2%, respectivamente. La producción se ha mantenido constante gracias a una fuerte campaña para contrarrestar la africanización de los enjambres.

### **2.3.2 SECTOR PESCA**

En este aspecto Chiapas dispone de 260 Km. de litoral, una plataforma continental de 87,984 Km<sup>2</sup>, 75,828 ha. de esteros y 110 mil ha. de aguas interiores para el desarrollo de las pesca.

Se estima que el estado tiene un potencial de 160 a 200 mil toneladas anuales si se explotaran los recursos de atún y otras especies del Golfo de Tehuantepec. Sin embargo, la falta de una flota de altura y de infraestructura en general, han sido obstáculos para el aprovechamiento de este potencial.

El desarrollo de la acuicultura de camarón en el sistema lagunero del estado también representa un enorme potencial.

Las especies principales son:

Mojarra, tiburón, camarón, atún, bagre, huachinango, lebrancha, macarela, berrilete, lisa, sierra, langostino, jaiba, cazón, corvina, robalo, jurel, pulpo y bonito.

Se encuentran registrados en Chiapas más de 8 mil pescadores de los cuales más del 80% pertenecen al Sector Social (cooperativas, uniones ejidales y de pescadores y se estima que más de 10 mil personas son pescadores sin registro).

La pesca se realiza con sistemas rústicos y los pescadores carecen, en su mayoría, de los elementos necesarios para su actividad. De alrededor de 4,500

embarcaciones pesqueras, únicamente 18 son embarcaciones mayores.

Además de la captura, en Chiapas existe un enorme potencial para el desarrollo de la acuicultura. Más de 45,000 hectáreas tienen las características ideales para el cultivo en estanquería.

### **2.3.3 SECTOR SILVÍCOLA**

En Chiapas existe una veda para aprovechamiento forestal. La tala inmoderada, el desorden de la actividad agrícola, la ganadería extensiva y el incremento de la población rural propiciaron, en las últimas dos décadas, una pérdida de cerca de un millón de hectáreas de bosque y selva.

El 48.2% de la superficie de la entidad forestal, de las cuales casi la tercera parte se encuentra en zonas templadas y el resto en selvas. Debido al grave deterioro ecológico, en 1989 se empezaron a introducir restricciones para el aprovechamiento forestal mediante acciones administrativas estatales que acabaron con la tala inmoderada de bosques. Actualmente, la superficie autorizada para el aprovechamiento forestal es solo 150 mil hectáreas de las aproximadamente tres millones de hectáreas de la selva y bosque. Las zonas de conservación, como la Reserva de la Biosfera y los Parques Nacionales, suman 1.1 millones de hectáreas y las zonas de protección 1.8 millones de hectáreas.

La inducción de suelos para uso agrícola y ganadero y, después las restricciones a la explotación han afectado severamente a la silvicultura. De 1987 a 1993 la explotación de recursos forestales pasó de 270 mil a 23 mil metros cúbicos anuales, una disminución de la producción de aproximadamente 90%. El pino es la especie que ha resultado más afectada en la producción.

Se pretende a futuro aplicar planes que buscan reactivar gradualmente la economía social.

En base a las características naturales de Chiapas, la silvicultura puede representar una importante actividad económica para el estado.

### **2.3.4 SECTOR TURISMO Y COMERCIO**

Por su contribución al empleo y al ingreso, el comercio y el turismo constituyen una parte muy importante de la actividad económica de Chiapas. La población ocupada en las actividades del sector terciario es de 234 mil personas, mostrando un crecimiento anual de casi 15% promedio durante la última década.

En 1992 el comercio generó ingresos por 2,124 millones de nuevos pesos y ocupó casi 78,000 trabajadores. El valor agregado bruto en esta actividad se genera básicamente en expendios de alimentos y bebidas y en establecimientos de tipo minorista.

En servicios, las actividades más importantes en cuanto a la generación de valor agregado son los restaurantes, hoteles, reparaciones mecánicas y los servicios profesionales.

El Estado de Chiapas cuenta con una gran diversidad de atractivos culturales y naturales que han convertido al Estado en un importante destino turístico para viajeros nacionales como extranjeros.

La actividad turística en Chiapas muestra un amplio potencial, ya que el sector se ha visto limitado por la deficiente infraestructura de servicios turísticos, la concentración de los mismos en unas cuantas localidades que impide aprovechar dicho potencial.

La infraestructura de servicios turísticos del estado de Chiapas presenta serios rezagos, especialmente la red carretera y el servicio de transporte aéreo.

En lo que se refiere a la oferta de hoteles y habitaciones, la capacidad de hospedaje es suficiente para la demanda de turismo actual; sin embargo, la oferta hotelera se concentra en un número muy reducido de localidades, lo que en gran medida obedece a la limitada infraestructura en materia de transporte.

El servicio de ferrocarril es obsoleto y deficiente y sólo existen 2 líneas que recorren la costa sur y el norte.

En la zona centro la infraestructura aeroportaria cuenta con dos aeropuertos de categoría nacional ubicados en Tuxtla Gutiérrez, uno de ellos con sólo dos aerolíneas regionales y el otro aeropuerto no es accesible por ubicarse en zona de neblina, dificultando su utilización.

Por lo anterior, se considera que Tuxtla Gutiérrez, requiere de un aeropuerto comercial que pueda operar las 24 horas en condiciones normales de seguridad; de otra manera, la situación actual constituye un obstáculo para el desarrollo turístico de la región.

La principal oferta de cuartos disponibles (aproximadamente 8,000), Tuxtla Gutiérrez, tiene la mayor participación lo mismo sucede con los establecimientos de preparación y servicio de alimentos y servicios y agencias de viaje.

A principio de 1994, el gobierno del Estado creó la Secretaría de Fomento Turístico, con la idea de que el sector puede aportar significativamente al crecimiento económico y a la generación de empleos en el estado.

Esta acción eleva el rango de la actividad turística entre las prioridades del gobierno estatal y le permitirá canalizar mayor cantidad de recursos para el fomento del sector.

### **2.3.5 SECTOR INDUSTRIAL**

La capacidad de transformación de materias primas en la entidad es relativamente escasa. La estructura industrial está compuesta por 98% de microindustrias y únicamente 0.15% de gran industria. Cabe destacar que el primer lugar por ramas económicas, en cuanto al número de establecimientos y generación de empleos es la de molinos de nixtamal y tortillerías.

Las pocas empresas medianas, están en general ligadas a los patrones de producción agropecuaria de la entidad, como los ingenios azucareros, beneficiadoras de café, procesadoras de cacao y soya, empacadoras de frutas, extractoras de aceite y frigoríficos y la industria de derivados lácteos.

Las grandes empresas que existen en Chiapas son para estatales. Por su importancia a nivel nacional destacan las plantas hidroeléctricas de la CFE, que generan 35.8% de la hidroelectricidad y 7.7% de la electricidad total que consume el país y la refinería Cactus de PEMEX.

En términos de valor agregado bruto del Estado, la electricidad, es por mucho la rama industrial más importante, pues contribuye con 63.4% y el beneficio de café con 10.9%. Estas tres ramas contribuyen con 86.8% del valor agregado bruto industrial de la Entidad.

Este sector se pretende desarrollar a través de promoción del estado en el extranjero para inversión, se han establecido misiones para que representantes de bancos extranjeros visiten el estado y se han empezado a organizar reuniones con empresarios locales y autoridades para convertirlos en voceros, una vez que se enteren de las oportunidades de inversión que ofrece el estado.

Se han empezado a programar eventos con empresarios de la región bancos norteamericanos para ofrecer oportunidades de negocios.

El Consejo Mexicano de Inversión se ha convertido en promotor de proyectos de inversión específicos en Chiapas y armará una cartera de los mismos para ofrecerlos a posibles inversionistas.

**CAPÍTULO III**  
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A través de mi experiencia en la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas; en el desempeño administrativo académico; como docente y Secretario Académico, de dicha facultad, he observado que los egresados de la Licenciatura en Administración, tienen ciertas limitaciones en su formación profesional por los programas de estudio que considero no están acordes con las perspectivas que demandan los factores de la producción en la zona centro del Estado.

Por ello, lo más importante es conocer el impacto que el Licenciado en Administración ha tenido con las empresas regionales, sus aportaciones y necesidades académicas.

A través de esta situación podemos definir el siguiente:

### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad los sectores de la producción, no han cumplido sus expectativas, en los requerimientos de los Licenciados en Administración, argumentando que no egresan con los conocimientos que exigen las posiciones en la estructura organizacional, de manera que no alcanzan niveles de productividad y competitividad en las funciones que desempeñan, y así las empresas puedan hacer frente a las exigencias del mercado.

#### **3.1.1 OBJETIVOS**

##### **GENERAL:**

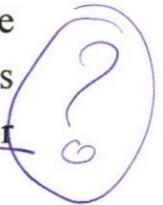
Identificar el impacto que ha producido en el sector productivo de la región, los egresados de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas.

## **PARTICULARES:**

1. Conocer las perspectivas del Licenciado en Administración, acerca de su profesión.
2. Analizar el comportamiento del Licenciado en Administración en el desempeño laboral, hacia los sectores productivos de la Zona Centro del Estado.
3. Conocer los requerimientos técnicos de los sectores productivos hacia los Licenciados en Administración, egresados de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas.

### **3.2 HIPÓTESIS**

Los Licenciados en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas, que egresen con un Plan de Estudios acorde con los requerimientos de los sectores productivos de la región centro del Estado de Chiapas, pueden obtener mayor éxito en su profesión.



### **3.3 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO**

#### **3.3.1 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

Para la elaboración de los cuestionarios se consideraron dos aspectos básicos, que son la longitud del mismo y el modo de obtener las respuestas.

En el caso de la longitud del cuestionario aplicado a egresados se elaboraron un total de 33 preguntas, que al irse conjuntando y cambiando la forma de éstas

y a través de la prueba piloto aplicada a un total de 25 egresados los cuales externaron sus opiniones al respecto; en base a lo anterior se formularon solamente 13 preguntas, de las cuales también se consideró que en cuanto más corto es el cuestionario más grande es la proporción de respuesta.

La forma para llevar a efecto la encuesta a egresados fue la de entrevista personal por considerar que el porcentaje de respuestas suele ser el máximo y tal como sucedió se pudieron realizar algunas rectificaciones a las respuestas de ciertos entrevistados.

El modo de obtener las respuestas al cuestionario fue a través de preguntas cerradas y de opción múltiple por considerar que de esta forma se facilita el manejo de la entrevista con el encuestado. (Ver anexo 1)

En cuanto al segundo instrumento de medición que se trata del cuestionario aplicado a los presidentes de Canaco, Canacindra, Cnic, Coparmex; a las Secretarías Particulares de SAGAR y SAG y a la Oficialía Mayor de Gobierno, se siguió el mismo procedimiento mencionado anteriormente en cuanto a longitud y modo de obtener las respuestas, con la diferencia de que en este caso las entrevistas a presidentes de organizaciones empresariales pueden considerarse como grupales, ya que éstas se realizaron en el pleno de reuniones de Consejo Directivo, con la presencia de representantes de cada sector, quienes externaron sus opiniones; los secretarios particulares del delegado de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural y del Secretario de Agricultura y Ganadería del Gobierno del Estado con apoyo de los Directivos responsables del área de personal y al Oficial Mayor de Gobierno del Estado.

Se elaboraron 15 preguntas de las cuales finalmente quedaron 5 de ellas, cuatro de opción múltiple y una cerrada, debido al poco tiempo disponible para la realización de la entrevista por parte de los encuestados.

Es importante señalar, que esta investigación se pudo complementar con una encuesta a los empresarios más representativos de la zona pero debido a la problemática actual por la que atravieza el Estado, la falta de tiempo, viajes de negocios de los empresarios y la premura de tiempo para desarrollar este trabajo no pudo realizarse. (Ver anexo 2)

### **3.3.2 LIMITACION DE LA POBLACION Y DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

La población de estudio de donde se inició el desarrollo de la presente investigación fue tomado de los datos estadísticos de la Universidad Autónoma de Chiapas en la cual abarcó de 1974 a 1995.

#### **MUESTRA PROBABILÍSTICA**

La determinación del tamaño de la muestra se llevó a cabo según el criterio de Fisher, Navarro (1987, pág. 57) para poblaciones finitas, utilizando el siguiente procedimiento:

1. Se realizó el cálculo de la muestra con un intervalo de confianza de 95% y un error de estimación de 5%, por lo que la investigación habrá de efectuarse en una población de 2000 egresados de la Licenciatura en Administración.

2. Fórmula aplicada.

$$n = \frac{\sigma^2 N pq}{e^2 (N-1) + \sigma^2 pq}$$

En donde:

$\sigma$  = Coeficiente de confianza.

N = Universo o población

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = error de estimación

n = tamaño de la muestra

**Datos:**

$$n = ?$$

$$e = 5\%$$

$$\sigma^2 = 1.96^2 = 3.84$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$N = 2000$$

SUSTITUCIÓN:

$$n = \frac{3.84 \times 2000 \times .50 \times .50}{(0.05)^2 \times (2000 - 1) + 3.84 \times .50 \times .50}$$

$$n = \frac{1920}{.025 \times 1999 + 3.84 \times .50 \times .50}$$

$$n = \frac{1920}{4.9975 + .96}$$

$$n = \frac{1920}{5.9575} = 322.28$$

Muestra determinada = 322

3.- Fórmula para el cálculo de error de estimación dentro de un 95% de confianza.

$$e = \sqrt{\frac{\sigma^2 pq}{n}}$$

$$\text{Datos } e = \sqrt{\frac{3.84 \times 50 \times 50}{322}}$$

$$e = \sqrt{\frac{9600}{322}}$$

$$e = \sqrt{29.85}$$

$$e = 5.46$$

Considerando la dificultad que se tiene en la localización de los egresados y por el tiempo que se cuenta para decisiones del estudio se determinó que esta muestra era la óptima.

### **SELECCION DE LOS ELEMENTOS MUESTRALES**

Considerando la muestra de 322 egresados de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas, se consideró la muestra estratificada que señala Hernández, Fernández y Pilar Baptista, (1996, P. 217) en la que dividimos al total de los egresados de 1974 a 1995 en generaciones y se selecciona una muestra para cada generación.

Para ello aplicamos la fórmula siguiente:

$$f h = \frac{n}{N} = K s h$$

En donde:  $f h$  es la fracción del extracto (generación),  $n$  el tamaño de la muestra,  $N$  el tamaño de la población,  $s h$  es la división estándar de cada elemento en el extracto  $h$  y  $K$  es una proporción constante que nos dará como resultado una  $\eta$  óptima para cada extracto (generación).

De manera que el total de generaciones se multiplicará por esta fracción constante a fin de obtener el tamaño de muestra para cada generación (extracto).

Por lo tanto, se elaboró la siguiente tabla de selección:

<b>GENERACIONES (EXTRACTOS)</b>	<b>TOTAL DE LA POBLACION (fh) = .161 Nh (fn) = nh</b>	<b>MUESTRA SELECCIONADA</b>
1974 - 1978	40	6
1975 - 1979	35	6
1976 - 1980	51	8
1977 - 1981	48	8
1978 - 1982	62	10
1979 - 1983	55	9
1980 - 1984	111	18
1981 - 1985	119	19
1982 - 1986	115	18
1983 - 1987	117	19
1984 - 1988	127	20
1985 - 1989	143	23
1986 - 1990	157	25
1987 - 1991	149	24
1988 - 1992	166	27
1989 - 1993	171	28
1990 - 1994	165	27
1991- 1995	169	27
	N=2000	h=322

De la muestra seleccionada que señala la tabla, el siguiente paso fue escoger al azar el nombre del egresado a encuestar.

En caso de no localizarse a alguno de los seleccionados, se pasa al siguiente de acuerdo a la lista.

## TABULACIÓN

El proceso que se siguió para efectuar la tabulación de la información obtenida a través de la aplicación de los cuestionarios, se realizó con el programa Excel, en el cual se guardó en un Diskette de 3 ½ de Alta Densidad.

**CAPÍTULO IV**  
RESULTADOS

## **4.1. ANÁLISIS**

Como resultados de la investigación llevada a efecto, se presentan dos aspectos de importancia y trascendencia, en primer término la encuesta realizada a 322 egresados de la Licenciatura en Administración, y las entrevistas hechas a las Asociaciones Empresariales.

### **4.1.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A EGRESADOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

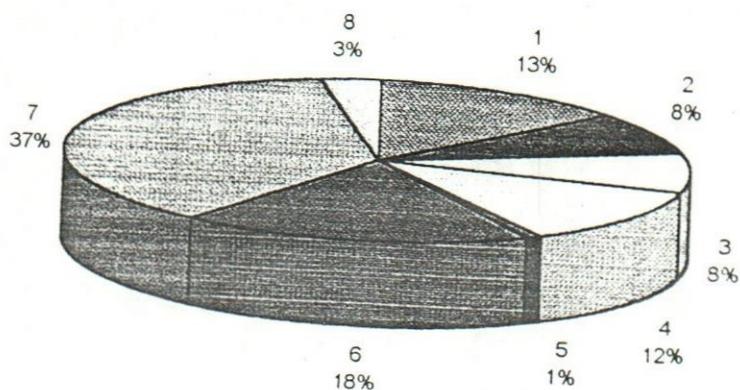
#### **1.-SEÑALELOS MOTIVOS POR LOS CUALESE ELIGIÓ LA LICENCIATURA.**

El 37% de la muestra eligió la carrera por carecer de otras alternativas vocacionales, el 18% por experiencia ocupacional previa, el 13% para ascender económicamente y tan solo el 12% indican que por vocación. (ver anexo 3)

En la gráfica No. 3, se puede observar la frecuencia de elección de los egresados.

**GRÁFICA 3. MOTIVOS DE ELECCIÓN DE LA LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN.**

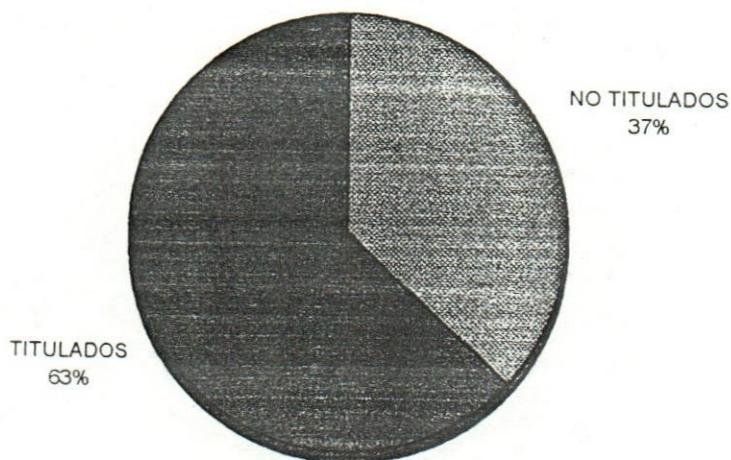
MOTIVOS	%
1.- PARA ASCENDER ECONÓMICAMENTE	13
2.- PARA OBTENER PRESTIGIO SOCIAL	8
3.- POR INFLUENCIA DE ALGÚN FAMILIAR O AMIGO	8
4.- POR VOCACIÓN	12
5.- POR INTERÉS EN ALGUNAS MATERIAS	1
6.- POR EXPERIENCIA OCUPACIONAL PREVIA	18
7.- POR CARECER DE OTRAS ALTERNATIVAS	37
8.- OTROS MOTIVOS	3



## 2.- ¿ACTUALMENTE ESTÁ TITULADO?

El 63% de los encuestados señalan que están titulados y el 37% no tienen actualmente un título profesional (ver anexo 4)

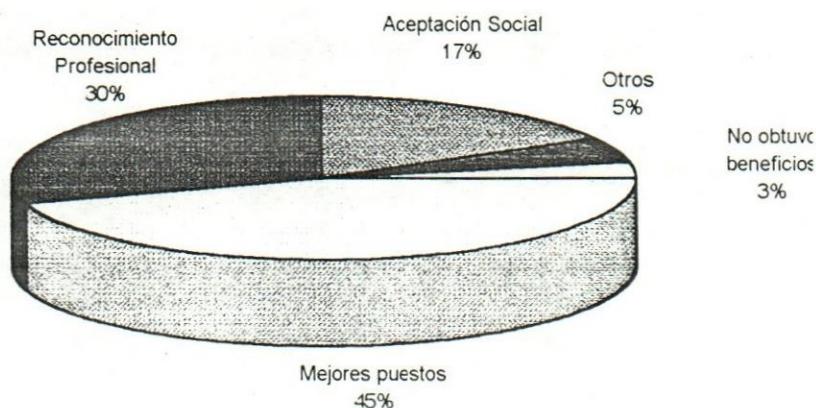
**GRÁFICA 4. SITUACIÓN ACADÉMICA DE EGRESADOS.**



### 3.- BENEFICIOS DE LOS EGRESADOS TITULADOS.

El 45% de los egresados titulados han obtenido mejores puestos de trabajo, el 30% han logrado reconocimiento profesional, el 17% son aceptados socialmente, el 5% señalaron otros beneficios y tan solo el 3% de la muestra no han tenido beneficio alguno. (Ver anexo 5)

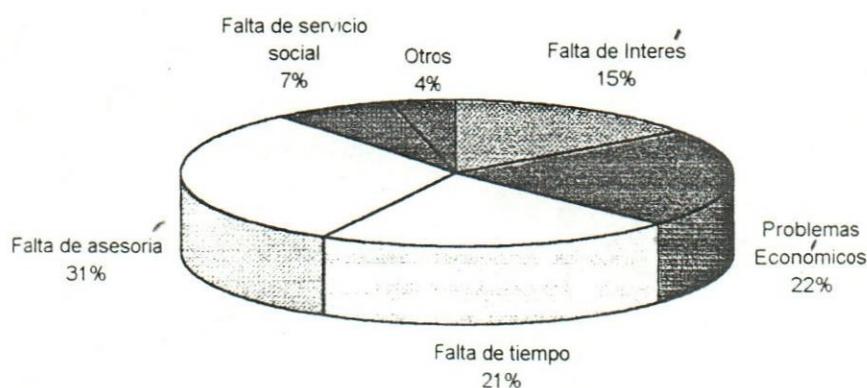
**GRÁFICA 5. PORCENTAJE DE BENEFICIADOS POR HABER  
OBTENIDO EL TÍTULO  
MUESTRA DE 202 TITULADOS**



#### 4.- CAUSAS POR LA QUE NO SE HAN TITULADO LOS EGRESADOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

De los 120 egresados no titulados, el 31% no lo han hecho por falta de asesoría, el 22% señalan que por problemas económicos, el 21% por falta de tiempo, el 15% por falta de interés, el 7% por no haber realizado el servicio social y el 4% indicaron otras causas. (Ver anexo 6)

**GRÁFICA 6. CAUSA POR LAS QUE NO SE HAN TITULADO LOS EGRESADOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN. MUESTRA DE 120 EGRESADOS**



### 5.- FORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS EGRESADOS.

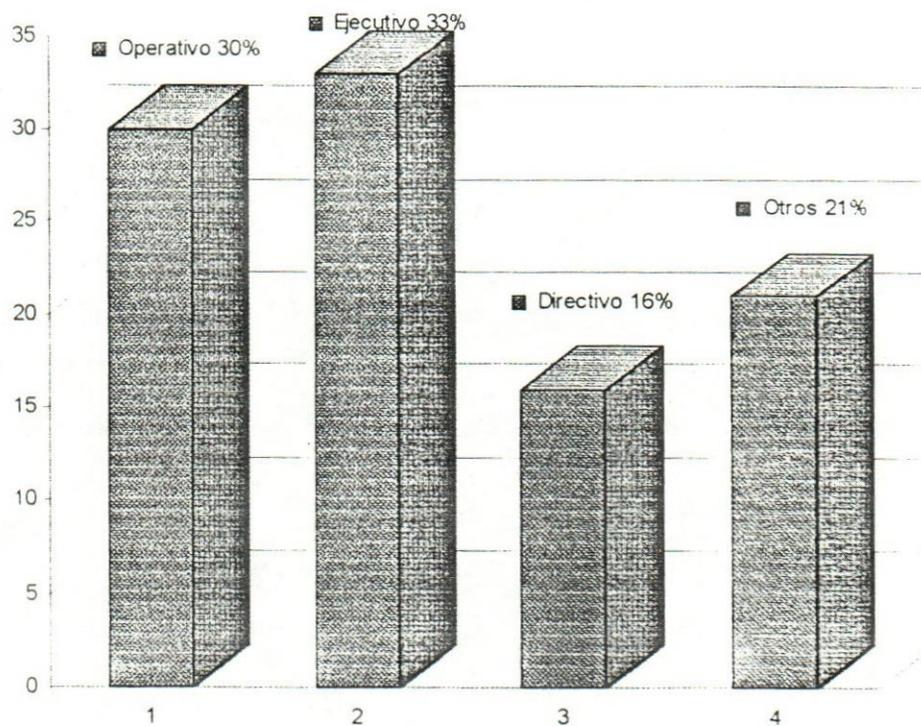
La tabla No. 5, nos señala los porcentajes de la formación que tienen los encuestados actualmente.

Tabla 5. Formación administrativa de los egresados.

<b>FORMACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
OPERATIVO	97	30
EJECUTIVO	106	33
DIRECTIVO	51	16
OTROS	68 *	21
<b>TOTAL</b>	<b>322</b>	<b>100</b>

\* De los 68 de este renglón 42 opinaron que la formación es de Empresarios y 26 actividades diversas como Docencia, Servicios y Ventas.

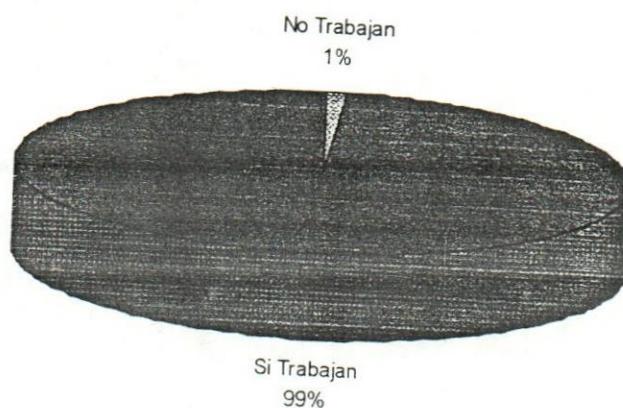
**GRÁFICA 7.- FORMACIÓN ADMINISTRATIVA DEL  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
MUESTRA DE 322 EGRESADOS**



## 6.- DESEMPEÑO LABORAL.

El 99% de los participantes se encuentran laborando y tan solo el 1% no se ha contratado. (Ver anexo 7)

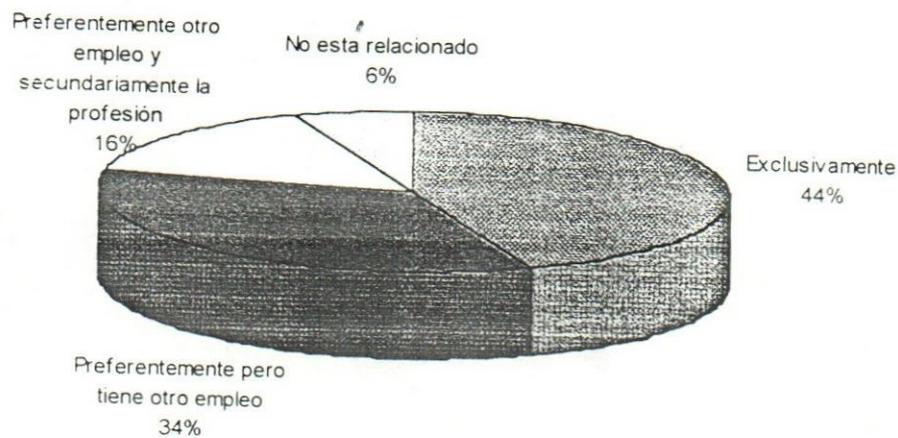
**GRÁFICA 8.- EGRESADOS EN LA LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN QUE TRABAJAN Y NO TRABAJAN  
MUESTRA DE 322 EGRESADOS.**



## 7.- DESEMPEÑO LABORAL RELACIONADO A SU CARRERA PROFESIONAL.

En este renglón podemos decir que el 44% de los encuestados, están desempeñando exclusivamente su profesión, el 34% además de desempeñar su profesión realizan otras funciones, el 16% preferentemente realizan otra función y secundariamente la profesión y el 6% restante están desempeñándose en otras actividades diferentes a su profesión. (Ver anexo 8)

**GRÁFICA 9.- DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y SU RELACIÓN CON LA PROFESIÓN DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN. MUESTRA DE 318 EGRESADOS**



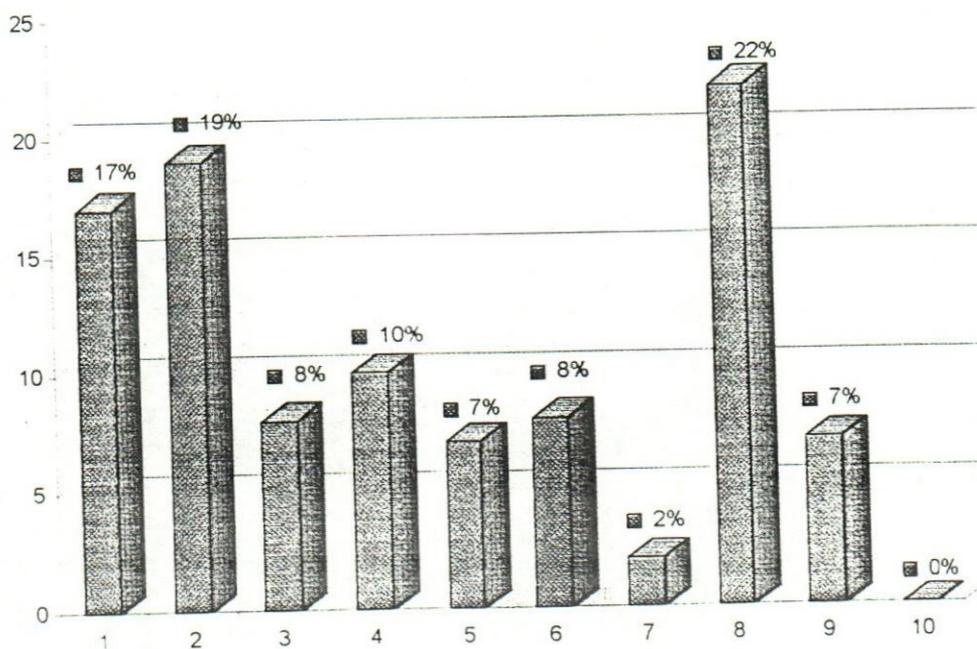
### 8.-REQUISITOS PARA OBTENER EMPLEO.

Uno de los puntos claves del estudio fue determinar los requisitos más importantes que están tomando en cuenta los sectores productivos para dar empleo a los Licenciados en Administración. De ello resulta que el 22% de la muestra obtuvo trabajo por las relaciones personales, el 19% por experiencia profesional y el 17% por titulación, esto representa un 58% del total de la muestra, el 42% restante en otros requisitos, como se ilustra en la tabla No. 8

TABLA 8.- Requisitos para obtener empleo.

REQUISITOS	FRECUENCIA	%
1.- TITULACIÓN	165	17
2.- EXPERIENCIA PROFESIONAL	184	19
3.- CURRÍCULUM	73	8
4.- EXAMEN DE CONOCIMIENTOS TEÓRICOS	96	10
5.- EXAMEN DE CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS	67	7
6.- ESPECIALIDAD EN ALGÚN ÁREA	79	8
7.- DOMINIO DE IDIOMAS	21	2
8.- RELACIONES PERSONALES	204	22
9.- PRESENTACIÓN	62	7
10.- OTROS	3	0
<b>TOTAL</b>	<b>954</b>	<b>100</b>

**GRÁFICA 10.-REQUISITOS MÁS IMPORTANTES PARA OBTENER EMPLEO PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN. MUESTRA DE 954 RESPUESTAS OBTENIDAS DE 318 EGRESADOS.**



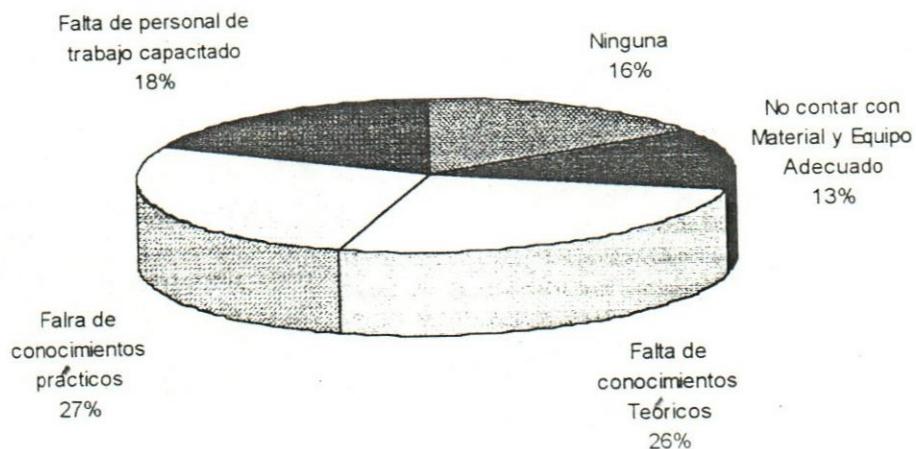
## 9. DIFICULTADES PARA EL DESARROLLO DE LA PROFESIÓN.

Este aspecto de la investigación está relacionado con las principales dificultades para desarrollar la profesión, considerando la muestra de 318 egresados, los resultados son los siguientes:

TABLA 9.- Factores influyentes en el desempeño laboral del Licenciado en Administración.

<b>FACTORES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
1.- NINGUNA	49	16
2.- NO CONTAR CON MATERIAL Y EQUIPO ADECUADO	42	13
3.- FALTA DE CONOCIMIENTOS TEÓRICOS	82	26
4.- FALTA DE CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS	88	27
5.- FALTA DE PERSONAL DE TRABAJO CAPACITADO	57	18
<b>TOTAL</b>	<b>318</b>	<b>100</b>

**GRÁFICA 11.- FACTORES INFLUYENTES EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
MUESTRA DE 318 EGRESADOS**



**10.-SATISFACCIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.**

Estudio a investigar se refiere a la satisfacción del trabajo que desempeña como profesional de la Administración y se consideró la muestra de 300 egresados, eliminando los 4 que no trabajan y los 18 que desempeñan otras funciones no relacionadas con la profesión, los resultados son los siguientes:

TABLA 10.- Satisfacción en el desempeño laboral.

<b>CONCEPTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
EL TRABAJO LE SATISFACE	287	96
EL TRABAJO NO LE SATISFACE	13	4
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

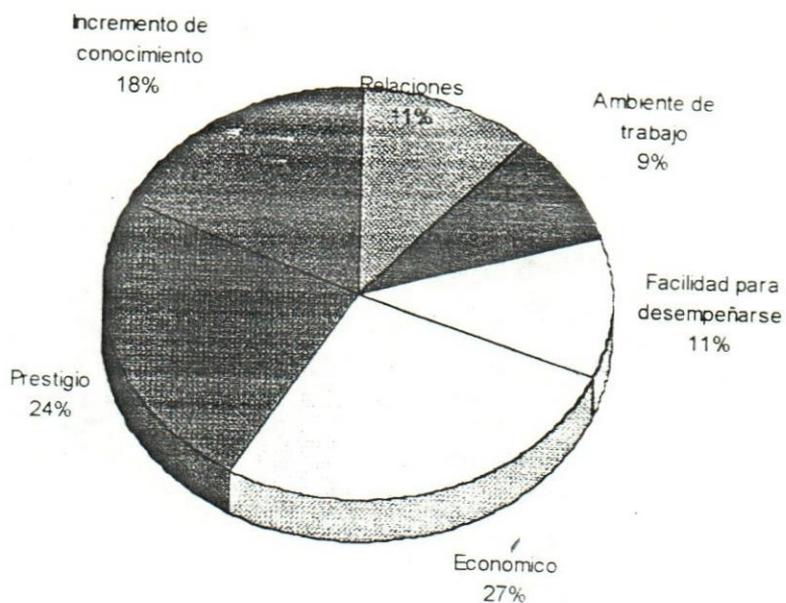
### 11.-PRINCIPAL MOTIVO DE SATISFACCIÓN EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL.

Este renglón está relacionado con los 287 que respondieron el aspecto anterior positivamente y se refiere al principal motivo de satisfacción, los resultados son los siguientes:

TABLA 11.- Principal motivo de satisfacción en el desempeño profesional.

MOTIVOS	FRECUENCIA	%
1.-ECONÓMICO	77	27
2.-PRESTIGIO	70	24
3.-INCREMENTO DE CONOCIMIENTOS	50	18
4.-RELACIONES	33	11
5.-AMBIENTE DE TRABAJO	25	9
6.-FACILIDAD PARA DESEMPEÑARSE	32	11
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>100</b>

**GRÁFICA 12.- PRINCIPAL MOTIVO DE SATISFACCIÓN EN EL  
DESEMPEÑO DE LA PROFESIÓN DEL LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN.  
MUESTRA DE 287 EGRESADOS.**



**12.- PRINCIPAL MOTIVO DE NO SATISFACCIÓN EN EL  
DESEMPEÑO PROFESIONAL.**

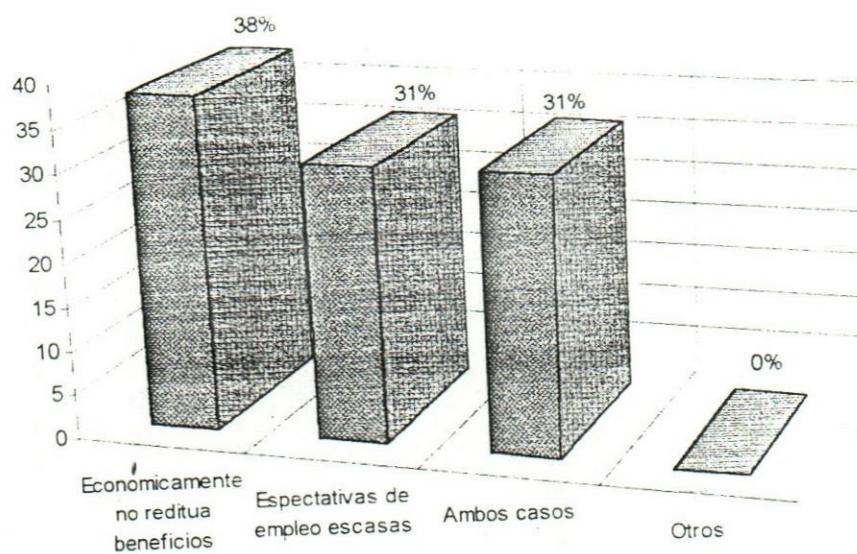
En relación al motivo por el que no está satisfecho con el trabajo que desempeña el Licenciado en Administración, de los cuales las respuestas negativas fueron 13; obteniéndose de ellas los siguientes resultados.

TABLA 12.- Principal motivo de no satisfacción en el desempeño profesional.

<b>MOTIVOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
1.-ECONÓMICAMENTE NO REDITÚA BENEFICIOS	5	38
2.-EXPECTATIVAS DE EMPLEO ESCASAS	4	31
3.- AMBOS CASOS	4	31
4.- OTROS	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**GRÁFICA 13.- PORCENTAJE DEL PRINCIPAL MOTIVO DE INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.**

**MUESTRA DE 13 EGRESADOS DE RESPUESTAS NEGATIVAS.**

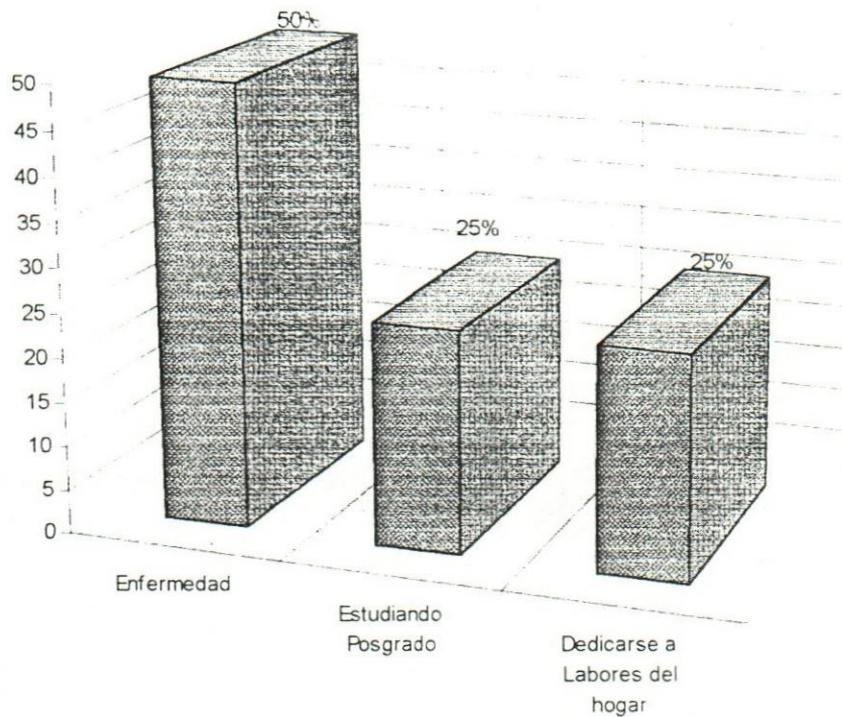


### 13.- EGRESADOS QUE NO ESTÁN TRABAJANDO.

El décimo trece aspecto a investigar fue relacionado con los egresados, que no están trabajando, de la muestra de 322 egresados únicamente 4 tuvieron respuesta negativa, los resultados son los siguientes:

**TABLA 13.- Egresados que no están trabajando.**

<b>RAZÓN POR LA QUE NO TRABAJAN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
ENFERMEDAD	2	50
ESTUDIANDO POSGRADO	1	25
DEDICARSE A LABORES DEL HOGAR	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**GRÁFICA 14.- EGRESADOS QUE NO ESTÁN TRABAJANDO.****MUESTRA DE CUATRO EGRESADOS DE  
RESPUESTA NEGATIVA**

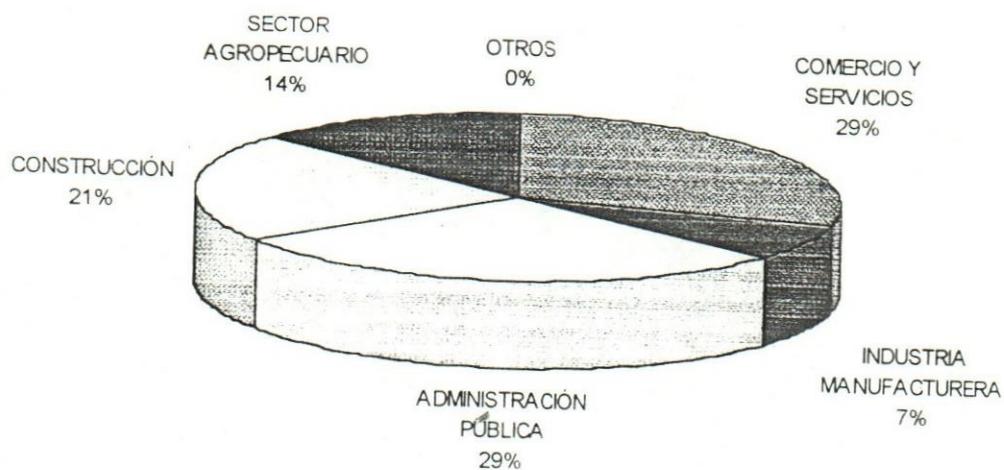
#### 4.1.2 INVESTIGACIÓN REALIZADA CON ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y ORGANISMOS PÚBLICOS

El primer aspecto a tratar se refiere a la orientación del Licenciado en Administración, en cuanto a la ejecución de funciones; en opinión de COPARMEX, CANACINTRA, CANACO, CNIC, OFICIALÍA MAYOR DE GOBIERNO, SAGAR Y SAG, los resultados son los siguientes:

EJECUCIÓN DE FUNCIONES	COPARMEX	CANACINTRA	CANACO	CNIC	OMG	SAGAR	SAG	TOTAL	%
COMERCIO Y SERVICIOS	*		*		*	*		4	29
INDUSTRIA MANUFACTURERA		*						1	7
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA			*	*	*		*	4	29
CONSTRUCCIÓN	*	*		*				3	21
SECTOR AGROPECUARIO						*	*	2	14
OTROS									
TOTAL								14	100

## ORIENTACIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN (EJECUCIÓN DE FUNCIONES)

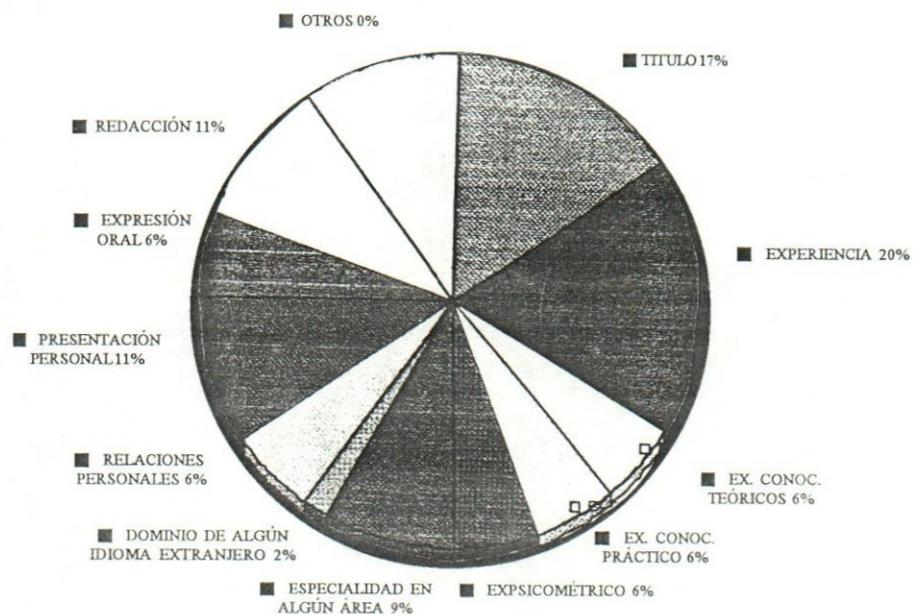
MUESTRA DE CATORCE RESPUESTAS DE COPARMEX  
CANACINTRA, CANACO, CNIC, OFICIALÍA MAYOR  
DE GOBIERNO, SAGAR Y SAG.



El segundo aspecto a tratar se refiere a los requisitos más importantes para ser contratado por afiliados a COPARMEX, CANACINTRA, CANACO, CNIC, OFICIALÍA MAYOR DE GOBIERNO, SAGAR, SAG, Y LOS RESULTADOS FUERON LOS SIGUIENTES:

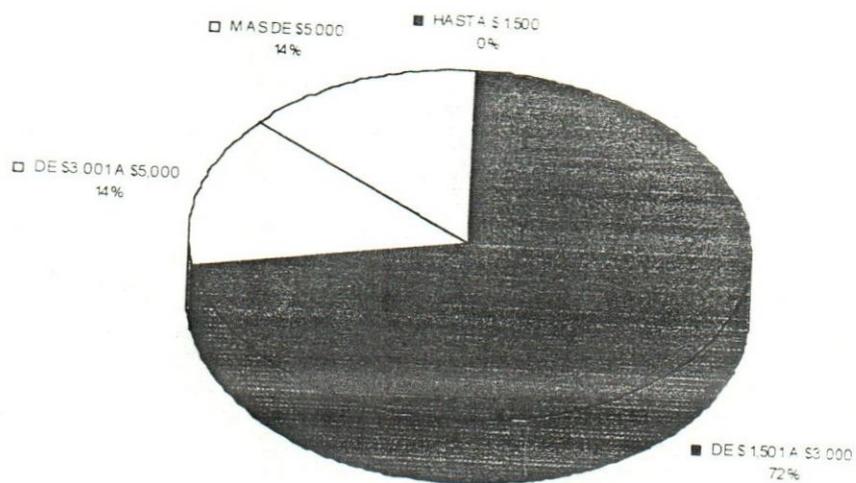
REQUISITOS	COPARMEX	CANACINTRA	CANACO	CNIC	OMG	SAGAR	SAG	TOTAL	%
1.-TÍTULO	*	*		*	*	*	*	6	17
2.- EXPERIENCIA	*	*	*	*	*	*	*	7	20
3.- EX. CONOC. TEÓRICOS				*	*			2	6
4.- EX. CONOC. PRÁCTICO		*	*					2	6
5.- EX. PSICOMETRICO				*	*			2	6
6.- ESPECIALIDAD EN ALGÚN ÁREA		*	*			*		3	9
7.- DOMINIO DE ALGÚN IDIOMA EXTRANJERO	*							1	2
8.- RELACIONES PERSONALES	*						*	2	6
9.- PRESENTACIÓN PERSONAL	*	*				*	*	4	11
10.- EXPRESIÓN ORAL			*				*	2	6
11.- REDACCIÓN			*	*	*	*		4	11
12.- OTROS									
TOTAL								35	100

**REQUISITOS MÁS IMPORTANTES PARA SER CONTRATADO  
POR EMPRESAS DE COPARMEX, CANACINTRA,  
CANACO, CNIC, OFICIALÍA MAYOR DE GOBIERNO, SAG Y SAG**



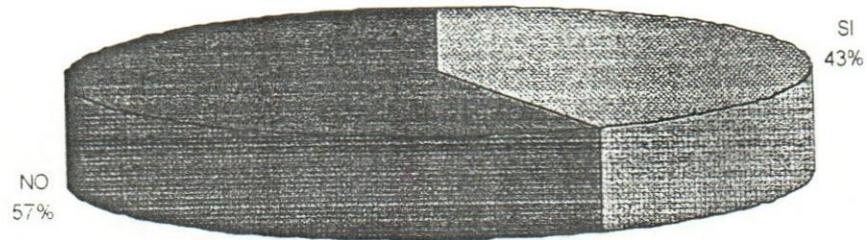


**NIVEL DE SUELDOS PAGADOS A LICENCIADOS  
EN ADMINISTRACIÓN EN OPINIÓN DE COPARMEX,  
CANACINTRA, CANACO, CNIC, OFICIALÍA MAYOR DE  
GOBIERNO, SAGAR Y SAG.**





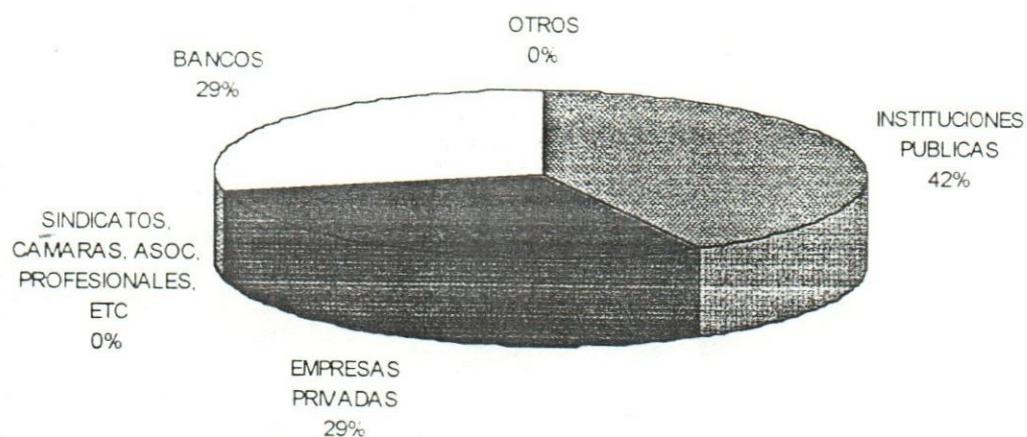
**NIVEL DE CONOCIMIENTOS DEL LICENCIA/  
EN ADMINISTRACIÓN EN OPINIÓN DE COPA  
CANACINTRA, CANACO, CNIC, OFICIALÍA N  
DE GOBIERNO, SAGAR Y SAG.**



El último aspecto a investigar se refiere a los organismos que más emplean al Licenciado en Administración, en opinión de COPARMEX, CANACINTRA, CANACO, CNIC, OFICIALÍA MAYOR DE GOBIERNO, SAGAR Y SAG, los resultados son los siguientes:

ORGANISMOS	COPARMEX	CANACINTRA	CANACO	CNIC	OMG	SAGAR	SAG	TOTAL	%
INSTITUCIONES PÚBLICAS	*		*	*	*	*	*	6	42
EMPRESAS PRIVADAS	*	*		*		*		4	29
SINDICATOS CÁMARAS ASOC. PROFESIONALES ETC.									
BANCOS		*	*		*		*	4	29
OTROS									
TOTAL								14	100

**ORGANISMOS QUE EMPLEAN AL LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN EN OPINIÓN DE COPARMEX,  
CANACINTRA, CANACO, CNIC, OFICIALÍA MAYOR  
DE GOBIERNO, SAGAR Y SAG.**



## 4.2 DISCUSIÓN.

De la encuesta realizada a la muestra de 322 egresados de la Licenciatura en Administración y de la investigación llevada a cabo con 7 organizaciones empresariales y del sector público, se observó lo siguiente:

- El principal motivo de elección de la profesión, según los egresados encuestados es el carecer de otras alternativas vocacionales, quedando en segundo término la experiencia ocupacional previa; resalta aquí el hecho de que no es precisamente la vocación el elemento más importante que motivó a los integrantes de esta muestra a elegir la profesión de Licenciado en Administración.
- A pesar de las diversas opciones de titulación existentes en la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas, es aún alto el porcentaje de pasantes (alrededor de 40%), sin embargo la mayor parte de los titulados, acepta haber obtenido beneficios de la titulación. Aunque el principal argumento de los no titulados es la falta de asesoría, tiempo y problemas específicos.
- En la investigación realizada a cuatro organismos empresariales y tres organismos públicos, seis de ellos afirman tener como requisito de contratación el título.
- En opinión de los egresados incluidos en esta muestra, la formación académica que les proporcionó la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas, es de ejecutivos y operativos principalmente, indicando las siete organizaciones entrevistadas que es el sector público quien más contrata a estos profesionales, quedando en segundo término el comercio y los servicios, con un nivel de ingresos que oscilan entre \$ 1,501.00 y \$3,000.00 mensuales.

- Según los egresados encuestados, la profesión de Licenciado en Administración tiene mercado ya que el 99% de los encuestados trabaja y el 97% afirma que su trabajo está relacionado con su profesión, sin embargo cuatro de las siete organizaciones entrevistadas señalan que no son suficientes los conocimientos de los profesionales contratados.
- Los egresados considerados en la muestra, indican que las relaciones personales, la experiencia profesional y el título son los requisitos más importantes para obtener empleo, en tanto que las organizaciones entrevistadas hacen notar que los principales requisitos son experiencia, título y redacción.
- El 96% de los que participaron en la encuesta, afirman que su trabajo les satisface; los principales motivos son: Relaciones, facilidad para desempeñarse, ambiente de trabajo, aspectos económicos, prestigio y mejoría de los conocimientos.

Por todo lo expuesto, seguramente hoy, ~~se~~ ~~habre~~ una gran posibilidad de mejores perspectivas para los egresados al contar con la formación dinámica y científica en el campo de la administración, a través del desarrollo de los programas de posgrado que han tenido una demanda importante en nuestra Facultad de Contaduría y Administración, Campus I.

### 4.3 PROPUESTAS

A través del espacio y del tiempo transcurrido en el presente trabajo de investigación, hemos llegado a conocer ciertos elementos que nos permiten ubicar el impacto que ha tenido el Licenciado en Administración, egresado de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas, en la zona centro de nuestro Estado.

Después de realizado el análisis de resultados y la discusión de los mismos, se formulan las propuestas siguientes:

1.- Se requiere realizar una revisión exhaustiva a la currícula de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas, tomando en cuenta los aspectos siguientes:

- Las áreas básicas de la Licenciatura, seguirán siendo: Administración General, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas y Producción, tal y como lo marca el Plan Nacional de Estudios de la ANFECA.
- Modificar los contenidos de las asignaturas Administración V y Administración VI que se refieren a la Dirección de Empresas ya que en la investigación se detectaron fallas de carácter académico del Licenciado en Administración al encontrar que su formación es la de ejecutivo y operativo, debiendo ser la de directivo. } ?
- Tomando en cuenta que el empleador más importante es el Sector Público, se hace necesario ubicar dentro de las áreas complementarias de la currícula, asignaturas referidas a la Administración Pública.
- Se requiere además reestructurar todas las asignaturas para efectos de revisar

los créditos correspondientes a cada una e incluir seminarios sobre habilidades directivas, tales como: Administración del tiempo, formación de equipos de trabajo, habilidad para redactar informes y correspondencia, habilidad para hablar en público, habilidad para resolver conflictos, habilidad para tomar decisiones, habilidad para influir en las personas, habilidad para leer más rápido, entre los más importantes. Con esto se pretende darle una información práctica - laboral a los egresados, ya que en la actualidad es exigible por los sectores de la producción.

2. Por ser nuestro Estado, y en particular la zona centro, eminentemente agrícola, se hace necesario que la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas, elabore proyectos relacionados a la creación de microempresas agroindustriales, para la realización de prácticas profesionales y para involucrar a los estudiantes en la administración de este tipo de organizaciones.

Lo anterior tiene también como objetivo balancear la contratación del Sector Público con otros sectores productivos como lo requiere el desarrollo económico del Estado de Chiapas.

## CONCLUSIONES

Considerando que no ha sido la vocación, la principal razón para estudiar la Licenciatura en Administración, sino la carencia de otras alternativas, se hace necesario una estricta selección de los aspirantes a ingresar a estudiar esta Licenciatura, asimismo la Facultad de Contaduría y Administración Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas, debe de determinar, los perfiles iniciales, intermedio y terminal del Licenciado en Administración, con el objeto de coadyuvar con las necesidades que demanda los sectores de la producción, ello redundaría en una mejor opción de mercado de trabajo, minimizando los subempleos de los egresados.

Tomando en cuenta el alto índice de pasantes, es necesario promover la importancia que tiene la obtención del título profesional, tanto para efectos académicos como para efectos laborales. Requiriendose al mismo tiempo incrementar las opciones de titulación y la agilización de trámites para tales efectos.

La investigación realizada arroja como resultado que el sector público es quien más contrata al Licenciado en Administración, siendo la formación de éste a nivel ejecutivo y operativo. Por lo tanto es necesario una revisión curricular ya que en el actual Plan de estudios, no se contempla una sola asignatura que trate aspectos de Administración Pública, así como la inducción de habilidades directivas.

Es de suma importancia adaptar la currícula a las necesidades del sector productivo regional, de la Zona Centro de Chiapas, ya que en opinión de éste, un alto porcentaje de Licenciados en Administración no cuentan con conocimientos que coadyuven a las expectativas de dicho sector.

Seguramente para estos fines será muy provechosa la participación de Maestros en Administración, ya que con un posgrado propicien el camino hacia la formación de mejores licenciados en Administración y mejores planes de estudio, que conlleven hacia la superación integral de este campo de estudio.

Asimismo, es muy importante dejar de manifiesto a los egresados de la Licenciatura en Administración, de nuestra máxima casa de estudios, el amor y el interés que deben de profesar a esta disciplina, visualizando así una mayor perspectiva no solo en el mercado de trabajo eficiente y eficaz en el desempeño del mismo, sino de ir más allá en la búsqueda de emprender pequeñas empresas, que lo capacite para llegar a ser empresarios con vocación de servicio que tanta falta le hace a nuestro Estado y a nuestro país.

Para ello, es necesario realizar una transformación trascendente y un cambio de actitud, sabemos que no es fácil pero habremos de intentarlo.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- AGENDA ESTADÍSTICA DE CHIAPAS, SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.
- 2.- ANUARIO ESTADÍSTICO DE CHIAPAS, Edición 1992.
- 3.- ANUARIO ESTADÍSTICO 1978 - 1979, CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE PLANEACIÓN Y ESTADÍSTICA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS.
- 4.- ANUARIO ESTADÍSTICO PERÍODO ESCOLAR 1983 - 1984, DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y ESTADÍSTICA, DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA.
- 5.- ANUARIO ESTADÍSTICO 1986 - 1987, DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y ESTADÍSTICA.
- 6.- ANUARIO ESTADÍSTICO 1991 - 1992, DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN, DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS, TALLERES GRÁFICOS, UNACH, Abril 1993.
- 7.- ANUARIO ESTADÍSTICO 1992 - 1993, DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN, DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA, EVALUACIÓN Y ESTUDIOS SOBRE LA UNIVERSIDAD, DEPARTAMENTO DE IMPRESIÓN DE LA UNACH, Noviembre 1995.
- 8.- ANUARIO ESTADÍSTICO 1993 - 1994, DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN, DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA, EVALUACIÓN Y ESTUDIOS SOBRE LA UNIVERSIDAD, DEPARTAMENTO DE IMPRESIÓN DE LA UNACH, Noviembre 1995.

- 9.- CHIAPAS BÁSICO, COORDINACIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA.
- 10.- CHIAVENATO IDALBERTO, INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Tercera Edición, Segunda Edición en Español Editorial McGRAW HILL, LATINO AMERICA, S.A. COLOMBIA, 1981.
- 11.- CLAUDE GEORGE Jr., HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO, Editorial PRENTICE, MÉXICO, 1985.
- 12.- FISCHER LAURA, NAVARRO ALMA, INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Editorial Mc GRAW HILL, Segunda Edición, MÉXICO, 1987.
- 13.- FULMER ROBERT M. ADMINISTRACIÓN MODERNA, Primera Edición, Editorial DIANA, S.A. MÉXICO, 1981.
- 14.- GUÍA DE CARRERAS. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS.
- 15.- HAMMER MICHAEL, CHAMPY JAMES, REINGENIERÍA, Tercera reimpresión de la Edición, Editorial NORMA, COLOMBIA, 1994.
- 16.- HAMPTON R. DAVID, ADMINISTRACIÓN, Tercera Edición, Editorial Mc GRAW HILL, MÉXICO, 1989.
- 17.- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, SERGIO, INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, Editorial Mc GRAW HILL, MÉXICO, 1996.
- 18.- HERNÁNDEZ SAMPIERE ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS, BAPTISTA LUCIO, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGA-

- CIÓN, Editorial McGRAW HILL, MÉXICO, 1996.
- 19.- JIMÉNEZ CASTRO WILBURG, INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, MÉXICO, 1980.
  - 20.- KOONTZ HAROLD, O'DONNELL CYRIL, ADMINISTRACIÓN, Octava Edición, Editorial Mc.GRAW HILL, MÉXICO, 1985.
  - 21.- MERCADO H. SALVADOR, ADMINISTRACIÓN APLICADA (TEORÍA Y PRÁCTICA), Primera y Segunda parte, Editorial LIMUSA, MÉXICO, 1994.
  - 22.- PARDIDAS FELIPE, METODOLOGÍA Y TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES, 33° Edición, Siglo XXI Editores, 1989.
  - 23.- PLAN DE ESTUDIOS 1993 FCA UNAM Editorial McGRAW HILL, MÉXICO.
  - 24.- PLAN ESTATAL DE DESARROLLO DEL ESTADO DE CHIAPAS 1995 - 2000, COPLADE, MÉXICO, 1995.
  - 25.- PLAN NACIONAL DE ESTUDIOS DE ANFECA.
  - 26.- PRINCIPIOS BÁSICOS, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS.
  - 27.- PROGRAMA ESTATAL DE POBLACIÓN 1992, GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIAPAS.

- 28.- REYES PONCE AGUSTÍN, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. TEORÍA Y PRÁCTICA, Editorial LIMUSA, S.A. MÉXICO, 1993.
- 29.- STONER A.F. ADMINISTRACIÓN, Segunda Edición, PRENTICE HALL HISPANO AMÉRICA, S.A. MÉXICO, 1988.
- 30.- TERRY FRANKLIN, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, Editorial CECSA, MÉXICO, 1985.
- 31.- TORRES SOLÍS JOSÉ RAMÓN, NOTAS SOBRE EL EL SEMINARIO SUPERIOR DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, D.E.P. DE LA F.C.A., UNAM. 1996.
- 32.- XIII CENSO INDUSTRIAL 1989, INEGI.

**ANEXOS**

**CUESTIONARIO APLICADO A UNA MUESTRA DE 322  
EGRESADOS DE LA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

ESTIMADO COMPAÑERO.

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETO CONOCER LAS OPINIONES QUE COMO PROFESIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN PUE DAN DARNOS CON REFERENCIA AL IMPACTO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN EL SECTOR PRODUCTIVO REGIONAL Y MUY PARTICULARMENTE EN LA ZONA CENTRO DEL ESTADO.

LO ANTERIOR SERÁ UTILIZADO COMO PARTE IMPORTANTE DE UNA INVESTIGACIÓN QUE CON OTROS ELEMENTOS SERÁ COMPLETADA.

**CUESTIONARIOS PARA EGRESADOS DE LA LICENCIATURA  
ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN CAMPUS DE LA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE CHIAPAS**

1.- Señale Motivos por los cuales eligió la Licenciatura en Administración.

- A) Para ascender económicamente. ( )
- B) Para obtener prestigio social ( )
- C) Por influencia de algún familiar ( )
- D) Por vocación ( )
- E) Por interés en algunas materias. ( )
- F) Por experiencia ocupacional previa ( )
- G) Por carecer de otras alternativas vocacionales ( )
- H) Otros. \_\_\_\_\_ ( )

2.- ¿Actualmente está titulado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.- ¿Obtuvo beneficios al adquirir el título?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

POR QUÉ: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- Mencione cuál ha sido la causa principal por la que no se ha titulado ( )

- A) No tener interés por ello.
- B) Problemas Económicos.
- C) Falta de Tiempo.
- D) Falta de Asesoría.
- E) Incumplimiento del Servicio Social.
- F) Otros

Especifique \_\_\_\_\_

5.- ¿Cuál considera que es la formación administrativa con que cuenta el egresado de la Licenciatura en Administración?

\_\_\_\_\_ Operativo

\_\_\_\_\_ Ejecutivo

\_\_\_\_\_ Directivo

\_\_\_\_\_ Otros

Explicar: \_\_\_\_\_

6.- ¿Está trabajando actualmente?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

(En caso de que usted trabaje actualmente señale lo siguiente)

7.- El desempeño actual de su trabajo está relacionado con su profesión

A) Exclusivamente. ( )

B) Preferentemente, pero tiene otro empleo ( )

C) Preferentemente otro empleo y secundariamente mi profesión. ( )

8.- Marque en orden de importancia 3 requisitos que tuvo que cubrir para obtener su actual empleo.

A) Titulación. ( )

B) Experiencia profesional. ( )

C) Currículum. ( )

D) Examen de conocimientos teóricos. ( )

E) Examen de conocimientos prácticos. ( )

F) Especialidad en algún área. ( )

G) Dominio de idiomas. ( )

H) Relaciones personales. ( )

I) Presentación. ( )

J) Otros. ( )

Explicar: \_\_\_\_\_

9.- Mencione las principales dificultades que ha tenido para desarrollar su profesión:

- A) Ninguna. ( )
- B) No contar con el material y equipo adecuado. ( )
- C) Falta de conocimientos teóricos. ( )
- D) Falta de conocimientos prácticos ( )
- E) Falta de personal de trabajo capacitado. ( )

10.- El trabajo que desempeña como Profesional de la Administración le satisface en lo personal

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11.- Si su respuesta fue afirmativa mencione el principal motivo:

- A) Económico. ( )
- B) Prestigio. ( )
- C) Incremento y conocimiento. ( )
- D) Relaciones. ( )
- E) Ambiente de trabajo ( )
- F) Facilidad para desempeñarse ( )

12.- Si su respuesta fue negativa mencione el principal motivo:

- A) Económicamente no ha redituado beneficios ( )
- B) Las expectativas de conseguir empleo son escasas. ( )
- C) Ambos casos. ( )
- D) Otros. ( )

Explicar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13.- Si no está trabajando, indique la principal razón:

- A) Estudiando posgrado. ( )
- B) Hacer trámites de titulación. ( )
- C) Dedicarse a labores del hogar. ( )
- D) Por enfermedad. ( )
- E) No dispone de información de fuentes de trabajo. ( )
- F) No está interesado en trabajar. ( )
- G) Escasez de trabajo relacionado con su profesión. ( )
- H) Por preferencia a egresados de otras instituciones. ( )
- I) Piden tener experiencia en áreas de trabajo específica. ( )
- J) Los salarios son insuficientes. ( )
- K) Otros. ( )

Explicar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO APLICADO A LAS ORGANIZACIONES  
EMPRESARIALES (COPARMEX, CANACINTRA, CANACO,  
CNIC) Y ORGANISMOS PÚBLICOS  
(OFICIALÍA MAYOR DE GOBIERNO, SAGAR, SAG)**

SR. EMPRESARIO:

SR. FUNCIONARIO:

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETO CONOCER LAS OPINIONES DE LOS EMPRESARIOS AFILIADOS A UNA ORGANIZACIÓN PATRONAL REPRESENTATIVA Y ALGUNOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS SOBRE EL IMPACTO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN EL SECTOR PRODUCTIVO REGIONAL Y MUY PARTICULARMENTE EN LA ZONA CENTRO DEL ESTADO.

LO ANTERIOR SERÁ UTILIZADO COMO PARTE IMPORTANTE DE UNA INVESTIGACIÓN QUE CON OTROS ELEMENTOS SERÁ COMPLETADA.

## CUESTIONARIO PARA ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y FUNCIONARIOS PÚBLICOS

1.- En su opinión, la formación que se da a los Licenciados en Administración está orientada hacia la ejecución de funciones en:

- \_\_\_\_\_ Comercio y servicios.
- \_\_\_\_\_ Industria manufacturera.
- \_\_\_\_\_ Administración Pública.
- \_\_\_\_\_ Construcción.
- \_\_\_\_\_ Sector Agropecuario.
- \_\_\_\_\_ Otros.

Explicar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- Marque 5 requisitos que considere más importante para que un egresado de la Licenciatura en Administración sea contratado.

- A) Título. ( )
- B) Experiencia. ( )
- C) Examen de conocimientos teóricos. ( )
- D) Examen de conocimientos prácticos. ( )
- E) Examen psicometrico. ( )
- F) Especialidad en algún área. ( )
- G) Dominio de algún idioma extranjero. ( )
- H) Relaciones personales. ( )
- I) Presentación personal. ( )
- J) Expresión oral. ( )
- K) Redacción. ( )
- L) Otros. ( )

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- A qué nivel considera que se encuentra los sueldos de los egresados de la Licenciatura en Administración.

\_\_\_\_\_ Hasta \$ 1,500.00

\_\_\_\_\_ De \$ 1,501.00 a \$ 3,000.00

\_\_\_\_\_ De \$ 3,001.00 a \$ 5,000.00

\_\_\_\_\_ Más de \$ 5,000.00

4.- Considera que los conocimientos del Licenciado en Administración, adquiridos en la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, de la UNACH, coadyuvan las expectativas de su sector.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5.- De acuerdo a su experiencia, cuál cree usted que es el organismo social que más emplea al Licenciado en Administración.

\_\_\_\_\_ Instituciones Públicas.

\_\_\_\_\_ Empresas Privadas.

\_\_\_\_\_ Sindicatos, Cámaras. Asociaciones Profesionales, etc.

\_\_\_\_\_ Bancos.

\_\_\_\_\_ Otros.

Explique:

---

---

**MOTIVOS DE ELECCIÓN DE LA LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN**

<b>MOTIVOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
1.- ASCENDER ECONÓMICAMENTE	42	13
2.- PRESTIGIO SOCIAL	26	8
3.- INFLUENCIA FAMILIAR O AMISTADES	25	8
4.- VOCACIÓN	40	12
5.- INTERÉS EN ALGUNAS MATERIAS	4	1
6.- EXPERIENCIA OCUPACIONAL PREVIA	57	18
7.- CARECER DE OTRAS ALTERNATIVAS VOCACIONALES	120	37
8.- OTROS	8	3
<b>TOTAL</b>	<b>322</b>	<b>100</b>

Datos obtenidos del cuestionario.

**COMPORTAMIENTO ACADÉMICO DE LOS  
EGRESADOS**

<b>CONCEPTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
TITULADOS	202	63
NO TITULADOS	120	37
<b>TOTAL</b>	<b>322</b>	<b>100</b>

Datos obtenidos del cuestionario.

**BENEFICIOS DE LOS EGRESADOS POR TENER  
TÍTULO PROFESIONAL**

<b>BENEFICIO</b>			<b>NO BENEFICIOS</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
MEJORES PUESTOS	91	45	7	3
RECONOCIMIENTO PROFESIONAL	61	30		
ACEPTACIÓN SOCIAL	33	17		
OTROS	10	5		
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>97</b>	<b>7</b>	<b>3</b>

Datos Obtenidos del cuestionario.

**CAUSAS DE NO TITULACIÓN DE LOS EGRESADOS**

<b>CAUSAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
1.- FALTA DE INTERÉS	18	15
2.- PROBLEMAS ECONÓMICOS	27	22
3.- FALTA DE TIEMPO	25	21
4.- FALTA DE ASESORÍA	37	31
5.- FALTA DE SERVICIO SOCIAL	8	7
6.- OTROS	5	4
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Datos Obtenidos del cuestionario.

**DESEMPEÑO LABORAL**

<b>CONCEPTO</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
TRABAJAN	318	99
NO TRABAJAN	4	1
<b>TOTAL</b>	<b>322</b>	<b>100</b>

Datos Obtenidos del cuestionario

**DESEMPEÑO LABORAL RELACIONADO  
A LA CARRERA PROFESIONAL**

<b>CONCEPTO</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
1.- EXCLUSIVAMENTE	139	44
2.- PREFERENTEMENTE PERO TIENE OTRO EMPLEO	109	34
3.- PREFERENTEMENTE OTRO EMPLEO Y SECUNDARIAMENTE LA PROFESIÓN	52	16
4.- NO ESTÁ RELACIONADO	18	6
<b>TOTAL</b>	<b>318</b>	<b>100</b>

Datos Obtenidos del Cuestionario.