

PROLOGO

Los autores mexicanos de administración al principio solo eran adaptadores, traductores y recopiladores de teorías de administración de extranjeros, principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica. Algunos han escrito sobre historia de la administración, sin fijar correctamente los enfoques y escuelas; otros sobre el proceso administrativo, y en la actualidad han escrito sobre áreas específicas de administración tales como: producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, relaciones públicas, etc.

Los elementos del proceso administrativo utilizado por la mayoría están basados en los de Henry Fayol y los principios utilizados por él. Es escasa la bibliografía de autores mexicanos sobre la experiencia administrativa en empresas mexicanas. También han escrito sobre administración pública, ya que en la actualidad el sector público abarca muchas áreas de la economía nacional y ramas industriales.

Por lo que respecta a la característica o categoría de la administración, cada autor tiene su propio criterio: unos le dan categoría de técnica, otros de ciencia y algunos no llegan a clasificarla dentro de la técnica ni de la ciencia, si no como un enfoque de relaciones humanas, de sistemas, de proceso, etc.

Estos autores han creado la primera etapa sobre conceptos de administración, y por lo mismo es necesario crear una tecnología administrativa de acuerdo con la realidad mexicana.

La mayoría inicia el estudio del proceso administrativo con la previsión o planeación con alguna diferencia y todos terminan con el control como última fase del proceso administrativo.

INTRODUCCIÓN

El pensamiento empresarial mexicano consiste en que las empresas constituidas como entes económicos mantengan una estrecha relación entre la dirección general, los empleados y los obreros; esto es, ser una empresa altamente humanitaria que busque dar incentivos a los trabajadores para que en un momento de crisis como el actual respondan para mantener un nivel de producción constante y que no decaiga en un déficit inflacionario que obligue a cerrar la empresa.

El pensamiento empresarial tiene los siguientes fines específicos:

- Fin inmediato. Es la producción de bienes y servicios para un mercado.
- Fin mediato. Satisfacer las necesidades de carácter general o social

La finalidad natural, es la obtención de utilidades justas y adecuadas. Existen

finalidades colaterales tales como la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora y el cumplimiento de una responsabilidad social, al abrir fuentes de trabajo.

Este pensamiento actual se rige por varios principios, como son:

- 1.- La responsabilidad es una consecuencia de la autoridad
- 2.- El mando debe ser único
- 3.- La centralización no es un sistema que se pueda aceptar o rechazar, sino que pertenece al orden común de las cosas.

- 4.– Las comunicaciones siguen siempre y únicamente el sistema piramidal (de mayor a menor)
- 5.– La organización debe ser coherente con el objetivo, los medios y las exigencias de la empresa
- 6.– La autoridad directa debe ser una, competente y enérgica (sin faltar el respeto a los subordinados)
- 7.– Es necesario armonizar actividades y coordinar esfuerzos
- 8.– Es necesario determinar claramente las funciones

Hoy en día todo el enfoque de estos principios, o sea el pensamiento empresarial mexicano actual, está colocado en un grave problema, que no solo es de México sino mundial: salvar la crisis que nos aqueja y responder con aplomo y no con reacciones que llevarían a hacer a un lado no solo los principios administrativos, sino también los mismos principios personales del individuo al que se le llama empresario.

Actualmente el gobierno sigue una tendencia socialista, ya que controla la mayoría de las empresas importantes de México, y con las nacionalizaciones de las empresas relacionadas con la banca el control de cambios, está dirigiendo toda la economía de México.

No es desconocido por todo mexicano que las empresas controladas por el gobierno no producen utilidades, y el gran crecimiento del burocratismo en el país. Sin embargo, el gobierno en la actualidad está llevando en un control directo de las empresas paraestatales y las está reorganizando por sectores eliminando a las que resultan inoperantes.

OBJETIVOS

Conocer los antecedentes de la administración, y específicamente como se han dado en nuestro país desde la época precolombina hasta nuestros días así como las principales aportaciones hechas por autores nacionales estudiosos de esta disciplina.

FACTORES DE DESARROLLO DE UNA ADMINISTRACIÓN PARA MÉXICO

– Administración y Participación.

Todos los países tienen la necesidad de crear sus propios sistemas de administración y todo esto se logra por medio de la participación de las empresas y de sus empleados. Pueden existir muchos sistemas, pero no todos se adoptan a las necesidades de cada organización, por esta razón es necesario crear sistemas propios.

– Administración y la necesidad de teoría.

Existen muchos autores que han escrito sobre los temas de administración, pero ninguno de ellos ha creado una teoría administrativa para México. En México se requiere de una teoría administrativa que incluya aspectos que afectan en forma significativa a las empresas mexicanas.

– Administración y Desarrollo Económico.

La administración está estrechamente vinculada con el desarrollo económico. Esto se debe a que uno de los objetivos principales de la administración es hacer un uso racional de los recursos, logrando una alta productividad de los mismos. Prueba de esto es que se considera que un país bien administrado, es un país desarrollado y un país mal administrado es un país subdesarrollado.

– El Administrador como promotor.

La administración es llevada a cabo a través del administrador, por esta razón, debe actuar como promotor, impulsando la aplicación de la administración de forma adecuada. Tiene a su cargo concienciar a la gente sobre el papel tan importante que juega ésta en el logro de los objetivos empresariales.

–El sentido social de la Administración.

La administración tiene a su cargo vigilar el buen funcionamiento de varios aspectos. No solo relacionados con el lucro.

Uno de estos aspectos que juega un papel importante en la empresa es el sentido social que debe tener la misma atención que el aspecto de grupo. El crear un ambiente adecuado en la empresa y el lograr que la gente logre sus objetivos personales es igual de importante. También se debe cubrir necesidades de los proveedores, de los clientes y atender el aspecto competencia.

–Administración y Estructuras Organizativas.

Para poder llevar a cabo una estructura organizacional adecuada es necesario considerar el aspecto administrativo dentro de la empresa. Esto nos permitirá tener una estructura acorde con las necesidades empresariales, sus funciones y actividades.

–Administración y Tecnología.

Hace pocos años en México era relativamente fácil. Todo lo que se producía se vendía; actualmente encontramos que los mercados cada vez se vuelven más conflictivos, esto se debe a que existe una gran cantidad de productos de tecnología de punta con los que tenemos que competir.

En México no se prestó atención al aspecto tecnológico como debía de ser, fuera por causa económica o falta de interés se descuidó este renglón. Actualmente encontramos que se están viviendo las consecuencias de este descuido y nos está costando mucho trabajo ubicarnos en un mercado tan competitivo.

– Administración y desempleo.

Se considera que una empresa bien administrada tendrá éxito y aunque se vivan momentos difíciles está lográndolo, con mayor facilidad respetar su estructura y sus empleos. La falta o inadecuada administración, trae como consecuencia un desequilibrio de las estructuras y en muchos casos el desempleo. Es importante considerar que actualmente, aunque las empresas estén mal administradas hay desempleo por la situación en que se vive.

– Administración y calidad.

Uno de los aspectos muy importantes para la empresa es la calidad y cuando utilizamos este término nos referimos a la calidad total de la organización. Prueba de ello es que cada vez es más frecuente encontrar que las empresas imparten cursos relacionados con este tema.

La administración pública, es importante conocer como está integrado el gobierno federal en el país. Esto se clasifica en tres áreas fundamentales que son:

Área operativa:

Es donde se presentan las entidades del sector público, que tienen a su cargo actividades de construcción y creación de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país.

Área administrativa:

Comprende de las entidades encargadas de manejar los ingresos y egresos del gobierno federal, también vigila y coordina las actividades comerciales e industriales del país, así como dar apoyo al ejecutivo federal en el desarrollo de sus funciones operativas y de servicio.

Área de servicio:

Donde se presentan las entidades del sector público que tienen una relación directa con el pueblo y que prestan un servicio que tienen por objeto velar por los derechos, la salud, la capacitación y el desarrollo del mismo. En México es necesario crear una cultura de servicio, ya que con la que contamos es de muy baja calidad y se da sólo por necesidad.

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

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

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

Los enigmáticos olmecas constituyeron la civilización desarrollada mas antigua. Habitaron en la zona costera del golfo. Tuvieron una teocracia compleja, como lo demuestran todos sus monumentos y grandes esculturas. Fueron los forjadores de las culturas maya, teotihuacana, zapoteca y totonaca. Su predominio alcanza hasta el siglo I a. De C.

Los mayas vivieron en el sur de nuestro territorio, Guatemala, El Salvador, Honduras y parte de Nicaragua.

Dominaran la astronomía gracias a sus conocimientos matemáticos. Su calendario era el mas exacto que el conocido por los europeos. Desarrollaron ciudades con gran vitalidad y arquitectura admirable como Uxmal, Chichén Itzá, Tulum, Petén, Palenque y Tikal, entre otras. El comercio floreció en ellas. Tuvieron varias épocas de florecimiento: del siglo IV al X a. De C. Otra abarco hasta el XIII; su ultima etapa, ya en decadencia, llego hasta el siglo XVI.

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

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

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

hubiera orden en la comunidad.

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

Los aztecas al principio nombraban un rey entre los nobles y posteriormente gobernó a la familia real controlada por un grupo de 20 nobles, con representantes de los principales calpullis.

Además del calpulli había terrenos de uso comunal para el sostenimiento de los religiosos, llamados teopantlalli y otros para el servicio militar.

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

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

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

Para ser de la categoría artesanal había que pertenecer al gremio y demostrar calidad de exámenes rigurosos. Había escuelas de artesanías en Texcoco, para fomentar las artes.

El trabajo tenía una valoración religiosa y ética muy profunda, por lo que resulto fácil la construcción de los grandes templos y obras publicas.

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

Heriberto García Rivas, en su obra Historia de la cultura en México al referirse a la organización de los aztecas dice:

El pueblo azteca estaba compuesto por seis clases sociales principales: nobles, sacerdotes, agricultores, artesanos, mercaderes y militares; los agricultores y artesanos los mas numerosos, formaban las clases pobres, la clase acomodada la integraban los nobles, sacerdotes, mercaderes y militares. Dentro de estas los mas desvalidos eran los tamemes o cargadores, semejantes a las bestias de carga. Solo ocasionalmente los prisioneros de guerra fueron reducidos a la condición de esclavos, pues generalmente se les dedicaba a los sacrificios humanos. La esclavitud económica se practico de un modo indirecto con los pueblos vencidos e incorporados al imperio, al exigírseles tributos y servicios.

Las tierras destinadas al cultivo y la producción se dividían en la siguiente forma: Tecpantlalli, o sea las tierras que pertenecían al rey y servían para el sostenimiento de su corte; no podían ser vendidas o arrendadas, aunque si cedidas temporalmente a otras personas, que las trabajan para la corte. Teopantlalli, las tierras de los centros religiosos, cuyos productos se destinaban al culto, eran trabajadas por los agricultores, turnándose en ello como lo hacían para las tierras del rey. Milchinalli o tierra de los militares, cuyos productos se destinaban a costear las guerras; eran trabajadas en forma igual que las anteriores.

Pillialli era la tierra de propiedad privada, concedida por donación o regalo del rey, de las nuevas tierras

conquistadas, a los nobles y a los guerreros en pago a sus servicios. Podían dejarse en herencia a los hijos, enajenarse o venderse. Las trabajaban medieros que recibían partes de los productos por su trabajo. Calpulli eran tierras comunales en forma de parcelas; su nombre significa congregación de casas o calles. Eran trabajadas conjuntamente por los habitantes de cada barrio, y sus productos repartidos entre ellos, después de separar el tributo al rey. El calpulli fue la célula de la colectividad en la organización social de los aztecas y se asemeja al ejido actual de la organización agraria. El calpullec era el encargado de la vigilancia de esas tierras.

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

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

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

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

LA EPOCA COLONIAL

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

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

A pesar de todo esto el choque cultural produjo, a través de los años, una cultura nueva, amalgama de la europea y la americana, que podríamos llamar mexicana. Esto se ve con algunas costumbres religiosas como las posadas y ritos de los muertos. Se genera un tipo muy especial de compadrazgo que afecta al comportamiento del mexicano en nuestras organizaciones. Hay superiores que están obligados, moralmente, a ser compadres de sus subordinados lo que complica en forma muy especial la relación superior-subordinado. En la época colonial e inclusive hasta el siglo pasado existían muchos tipos de compadrazgo muy respetados, como por ejemplo los de pulque.

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

Heriberto García Rivas dice:

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

EL MÉXICO INDEPENDIENTE DEL SIGLO PASADO

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

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

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

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

EL PORFIRIATO

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

LA EPOCA POSREVOLUCIONARIA

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

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

REVOLUCION INDUSTRIAL EN MÉXICO

Estos tres hechos de los que concurren:

-La expropiación petrolera

-La llegada de intelectuales españoles, refugiados.

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

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

EVOLUCION DE LOS ESTUDIOSOS DE ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

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

Recordamos que las primeras escuelas de administración surgieron en Monterrey en 1943 bajo el nombre de Administración de negocios; en el Instituto Tecnológico de Monterrey y, mas adelante, en 1947 en el Instituto Tecnológico de México. En 1957 se aprobó la carrera en la UNAM.

El hecho de que sea tan reciente el estudio de la administración en México, explica que, hasta la fecha, no se haya logrado un gran rigor científico en la enseñanza de esta disciplina.

APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS AUTORES MEXICANOS

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

AUTOR	LIBROS PUBLICADOS
1.-Agustín Reyes Ponce	Administración de empresas
	Administración del personal
	Análisis de Puestos
	Administración por objetivos
	¿Qué hace el administrador?
2.-Isaac Guzmán Valdivia	La ciencia de la administración
	Reflexiones sobre administración
3.-José Antonio Fernández Arena	El proceso administrativo
	Auditoria administrativa
	Los 99 principios de administración
	6 estilos de administración
	Elementos de administración
4.-Francisco Laris Casillas	El futuro del mañana de México
	Estrategias para la planeación y el control empresarial
	Administración integral
5.-Fernando Arias Galicia	Mercadotecnia integral
	Administración de recursos humanos
	Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento
6.-Manuel Estrada	Administración funcional

7.–Miguel Duhalt Krauss	Manual de procedimientos en la oficinas publicas
	Técnicas de comunicación administrativa
8.–Florencio Rodil Urrego y Francisco Mendoza Trejo	Conceptos fundamentales sobre la organización
9.–Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua Aduna	Origen y perspectiva de la administración
10.–José Galván Escobedo	Tratado de administración General
11.–José Barajas Medina	El hombre, el trabajo y la administración
12.–Guillermo Gómez Ceja	Planeación y organización
	Metodología de investigación en ciencias sociales
13.–Darvelio Castaño Asmitia y colaboradores	Desarrollo organizacional

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

AGUSTIN REYES PONCE



Agustín reyes Ponce (licenciado fundador de carreras en la universidad iberoamericana, UAP, profesor EN LA FCA UNAM y en el IPN.

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

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

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

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

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

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

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

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

creatividad e innovación, toma de decisiones fundamentales y finales.

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

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

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

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

La Previsión es, dice Reyes Ponce:

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

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

La previsión tiene tres momentos:

–La definición del propósito

–La investigación

–El desarrollo de alternativas

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

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

La Planeación es para Reyes Ponce:

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

La Planeación es el ¿qué voy a hacer?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Es el elemento de la Administración en el que se logra la realización afectiva de todo lo planteado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con mas frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

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

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

Por ultimo, señala acerca del Control:

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

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

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

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

ISAAC GUZMÁN VALDIVIA



Isaac Guzmán Valdivia, otro de los autores mexicanos de la teoría administrativa, ha influido mucho en los profesionales mexicanos. Al igual que Reyes Ponce, fue pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración en la Universidad Iberoamericana.

Para Isaac Guzmán Valdivia la Administración es:

Una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos.

Su teoría administrativa esta desarrollada bajo un enfoque sociológico pero a partir del proceso administrativo, al que divide en. Planeación, Organización, Integración, Dirección, Control.

Guzmán Valdivia reitera y refuerza las teorías de Reyes Ponce, aunque se preocupa mas por lo que debe ser la administración y la conducta del administrador frente a la organización tanto formal como informal.

Describe que primero existió una administración de cosas derivada de los orígenes históricos de la administración, hasta llegar a la administración de personas. Reconoce a la empresa como una unidad de trabajo y define a la administración como ciencia, la califica de eminentemente práctica recalcando su carácter social. Señalando a la administración como un medio y no un fin, indicando que esta siempre al servicio de fines que desde fuera se le imponen lo cuál es importante para la discusión acerca de la imparcialidad de esta disciplina. No puede ser de carácter absoluto y totalmente neutra frente a loa objetivos que le son propuestos, tomando que en cuenta la verdadera naturaleza moral del hombre y de a vida social. Es decir la administración quiere tener éxito que busca en su aptitud de medio, no debe vulnerar los principios ontológicos y morales que rigen al persona y a la sociedad

Otras de las propuestas del autor es la importancia de los iniciativa privada así como sus objetivos:

- la elevación del nivel de vida de nuestra población deber ineludible
- la mejor articulación de los intereses de inversionistas, consumidores, empleados y trabajadores.
- La elevación de los índices de productividad.
- Impulso al progreso tecnológico

- Impulso a las investigaciones y estudios administrativos, económicos y sociológicos.

JOSE ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA



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

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

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

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

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

1.- Objetivos Institucionales

- Objetivos de servicio
- Objetivo social
- Objetivo económico

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

- Dirección
- Asesoramiento
- Información

3.- Participación Individual

- Planear
- Implementar
- Controlar

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

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

Señala una secuencia de pasos:

- Defunción del problema
- Análisis – boceto
- Programa

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

- Programa
- Análisis de procesos
- Nuevo programa
- Función y administración
- Principios y criterios administrativos
- Método general administrativo
- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control
- Primer método funcional: como captar y corregir imperfecciones
- Segundo método funcional: como descubrir, plantear, estudiar y resolver un problema de ejecutivo o gerencia.

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

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

Y la administración la define así: Administración es la ciencia cuyo objeto es el estudio de las funciones, para conseguir sus fines, combinando, con la mayor eficacia, los medios de todas las clases necesarios o asignados.

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

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

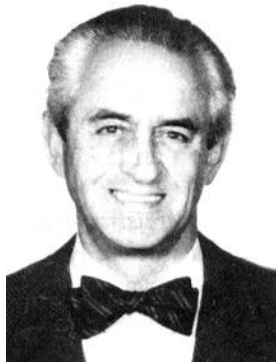
Categoría de la Administración dando su parecer sobre la administración de carácter científico de la cual la divide en ciencia social, con principios de aplicación universal y los mismos están sistemáticamente ordenados. Con principios de carácter inflexible.

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

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

Definición de Administración. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de el esfuerzo humano coordinado. De carácter científico.

FRANCISCO LARIS CASILLAS



Francisco Laris Casillas (contador público y licenciado en administración de empresas con pos-grado en el instituto panamericano de alta dirección de empresas y la escuela de graduados de Harvard en C.A. y profesor de la facultad de contaduría UNAM.

Este autor nos explica que la administración desde su etapa práctica, la utilización de conceptos administrativos básicamente en lo relativo a la organización. Y pone como ejemplo de organización efectiva y de administración.

A la administración moderna y su representante principal Taylor, en el que describe el desarrollo histórico, desde antecedentes prehispánicos la organización y estructura social de los principales grupos étnicos que habitaron en México, de ahí pasa a analizar el tipo de administración dentro de la colonia, su sistema de gobierno, la estructura de gobierno del virreinato el desarrollo de la administración la legislación y reglamentación de las actividades.

Administración definición del autor tiene algo de ciencia porque sigue un razonamiento científico, con principios poco inmutables como son los de autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización y descentralización, normalización, división del trabajo y especialización; que es una técnica al utilizar métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas.

Cabe anotar que el autor no contempla a la administración, hasta la post-revolución mexicana y no define ni distingue realmente la esencia de la administración con tendencia a enfatizar en definir la administración como un arte. Restringiéndose exclusivamente a los principios básico del proceso administrativo de acuerdo con el desarrollo mismo y con las necesidades y requerimientos de las grandes industria y empresas en

México, sin analizar más profundamente en las relaciones sociales dentro de la organización.

El proceso administrativo es la administración en marcha. Para su estudio, comprensión y con fin pedagógico se divide en cinco etapas, todas absolutamente dinámicas pues no cabe concebir la administración si no es en movimiento constante.

Planeación: es la determinación de lo que va a hacerse incluyendo decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, determinación de sus métodos, procedimientos y el establecimiento de las cédulas de trabajo.

Organización. Es el agrupamiento de las actividades necesarias para realizar los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en sentido vertical y horizontal.

Integración. Consiste en la obtención para uso de la empresa, del capital, del personal ejecutivo, terrenos y construcciones y demás elementos materiales humanos necesarios para llevar a cabo los planes. La integración agrupa: comunicación y reunión armónica de los elementos humano material, selección, entrenamiento y compensación del personal.

Dirección. Es la expedición de instrucciones, indicando de los planes a los responsables de efectuarlos. Estableciendo de la relación personal de jefe y subordinados, incluyendo elementos de comunicación de órdenes, relaciones personales y toma de decisiones.

Control. Consiste en medir la operación para que resulte conforme a los planes o lo más cerca de ellos. E incluyendo el establecimiento de estándares, comparación de estándares reales con los propuestos y la acción correcta para así adecuarla al plan original.

Considerando las reglas inmutables y principios universales de la administración y son: autoridad, responsabilidad, división de trabajo, especialización, estandarización, centralización y descentralización, coordinación.

MIGUEL DUHALT KRAUSS

Administrador público egresado de la facultad de ciencias políticas y sociales. Escribió los manuales de procedimiento en las oficinas públicas, libro editado por la UNAM que toca los siguientes temas:

- Los manuales de procedimiento
- Manual de técnicas para elaborar manuales de procedimiento
- Diagramas más comúnmente empleados en los manuales de procedimiento
- Manual de técnicas para la elaboración de organigramas
- Manual de procedimiento para el manejo de correspondencia.

En ese libro comenta lo siguiente:

Para contribuir al conocimiento y a la aplicación de los manuales de procedimiento, ya que estos son uno de los procedimientos más eficaces entre las técnicas elementales de organización administrativa y su aplicación práctica en las oficinas, no es todavía muy popular, se preparó este trabajo. No pretende ser un libro de texto ni un documento para especialistas; es, simplemente, una guía práctica basada en las técnicas más conocidas,

para ser usadas por jefes de oficina y estudiantes a fin de facilitarles su trabajo en la elaboración de manuales de procedimiento. Y, aunque se elaboro con destino a oficinas publicas, puede ser aplicada también a las empresas privadas.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La concepción de Fayol.

Este autor señala, además de la organizaciones relacionadas con la administración general, otros cinco grupos de actividades que tiene que ver directamente con las cosas, las que se manejan a través de los elementos y etapas de la administración.

OPERACIONES FINANCIERAS

Son las que tiene por objeto procurar al organismo social lo elementos económicos que forman la base indispensable para la adquisición, conservación y operación de todos sus elementos materiales y humanos , y enseñan la mejor manera de combinar y aprovechar esos elementos económicos traducidos en dinero.

OPERACIONES PRODUCTIVAS

Son las que se realizan bajo las normas técnicas correspondientes, con el fin de crear los bienes o prestar los servicios que constituyen el objetivo del organismo social.

OPERACIONES DE VENTA O DISTRIBUCIÓN

Son las que tiene por objeto hacer que los bienes o servicios cuya producción constituye el fin del organismo social lleguen a manos de los consumidores o usuarios que habrán de requerirlos, en la forma mas efectiva, a cambio del correspondiente precio, que cubre los gastos y utilidades de la empresa.

OPERACIONES DE CONSERVACIÓN

Son las que se refieren a la mejor forma de proteger los bienes materiales y recursos que la empresa utiliza para sus fines, en forma tal que duren el mayor tiempo posible y que la erogación para su mantenimiento sea la mínima.

OPERACIONES DE REGISTRO

Tienen por objeto fijar los resultados de la operación de la empresa en forma escrita, contable o estadísticamente, de tal manera que en cualquier momento pueda conocerse la situación administrativa y sea posible hacer las correcciones y mejoras necesarias.

OPERACIONES DE COMPRAS

Se añaden a las cinco de Fayol y buscan adquirir los bienes que la empresa requiere para sus labores, al mejor precio posible y en la forma mas apropiada.

FASE	ELEMENTO	ETAPA
a) Mecánica	1.- Previsión	Objetivos
		Investigaciones información y supuestos
		Alternativas

	2.– Planeación	Políticas
		Procedimientos
		Programas
		Presupuestos y pronósticos
		Estrategias y tácticas
	3.– Organización	Funciones
		Jerarquías
		Obligaciones
b) Dinámica	4.– Integración	Selección
		Introducción
		Desarrollo
		Integración de las cosas
	5.– Dirección	Autoridad
		Comunicación
		Delegación
		Supervisión
	6.– Control	Su establecimiento
		Su operación
		Su evaluación

APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

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

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

ELEMENTOS DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

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

ORGANIGRAMAS

Uno de los medios para la visualización de las interrelaciones entre estos cuatro elementos básicos de la estructura organizacional consiste en la elaboración de un organigrama. Este es un diagrama en el que se representa gráficamente las relaciones de información entre funciones, departamentos e individuos en una organización. En general en un organigrama se da información sobre cuatro importantes aspectos de la estructura de una organización:

TAREAS. En el organigrama se muestra las diversas tareas que realiza la organización.

SUBDIVISIONES. Cada Rectángulo representa una subdivisión de la organización responsable de ciertas tareas.

NIVELES ADMINISTRATIVOS. En el organigrama aparece la jerarquía administrativa, desde el presidente de consejo de administración hasta los diversos gerentes divisionales.

LINEAS DE AUTORIDAD. Las líneas verticales que unen a los rectángulos del organigrama indican que puestos tienen autoridad sobre otros.

DEPARTAMENTALIZACION

La departamentalización se relaciona con dos de los cuatro elementos básicos de la estructura organizacional: la especialización y la estandarización. La departamentalización consiste en la subdivisión de tareas y la

asignación de estas a grupos especializados de una organización, así como en la creación de normas para el desempeño de esas tareas.

La dirección de una empresa puede aplicar uno de cuatro tipos básicos de departamentalización: por función, por lugar, por productos, y por clientes. La división de trabajo es el primer paso, pero la manera de agrupar a las personas depende de las metas de la organización.

CONCLUSIONES

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

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

En México podemos observar que un factor condicionante para el desarrollo es la dependencia económica, cultural y tecnológica que tenemos. Esto se debe principalmente a una serie de factores como son, falta de capacidad económica y problemas educacionales,

Al no ser dependiente, tenemos que aceptar muchas de las condiciones que nos imponen los países que nos asesoran tecnológicamente y económicamente.

BIBLIOGRAFÍA

–Principios de Administración

Agustín Reyes Ponce

–Administración 1

Alejandro Reyes Herrera

UNAM

–Introducción a la administración

Sergio Hernández y Rodríguez

Mc Graw Hill

–Administración Integral

Francisco Laris Casillas

Oasis

–Problemas Administración de Empresas

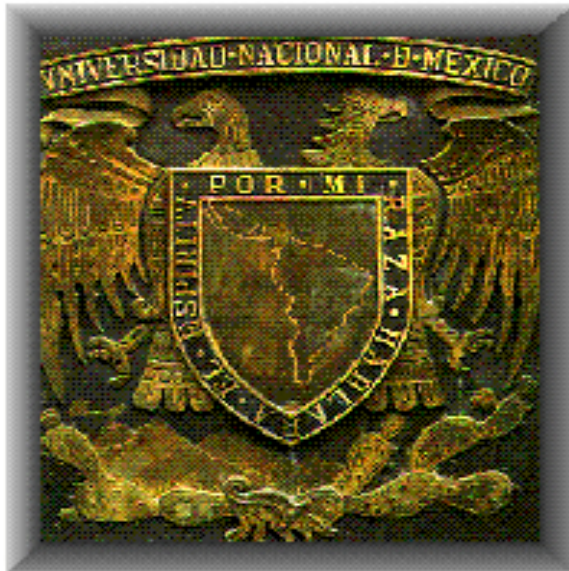
Isaac Guzmán Valdivia

INDICE

PROLOGO1
INTRODUCCIÓN2
OBJETIVOS4
FACTORES DE UNA ADMINISTRACIÓN PARA MÉXICO5
ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO8
APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS AUTORES MEXICANOS16
AGUSTÍN REYES PONCE18
ISAAC GUZMÁN VALDIVIA23
JOSE ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA25
FRANCISCO LARIS CASILLAS29
MIGUEL DUHALT KRAUSS	..32
ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN33
APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES36
CONCLUSIONES40
BIBLIOGRAFÍA41

EL CASO MEXICANO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

CAMPUS 4

Proceso administrativo

El caso mexicano

Planeación

ContControl Organización

di

Integración

Dirección

PRESIDENTE

Director General

VICEPRESIDENTE

Relaciones gubernamentales e industriales

VICEPRESIDENTE

Comunicaciones corporativas

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO

Director de operaciones

VICEPRESIDENTE

EJECUTIVO

Asesoría General

VICEPRESIDENTE

EJECUTIVO

Director Financiero

VICEPRESIDENTE

Sistemas satelitales

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO

Mercadotecnia

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO

Oper. Ventas

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO

Sistemas y Automát..

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO

Instalaciones y Log.

VICEPRESIDENTE Y CONTROLADOR

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO

Personal

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO

Operaciones Internacionales

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO

Productos electrónicos

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO

Operaciones de carga en línea

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO

Gerente General

Ventas de FedEx

Centros de servicio