

C a p í t u l o I V

" L A E S P E C I A L I Z A C I O N "

- A).- Generalidades.
- B).- Posibilidades.
- C).- Ventajas e Inconvenientes.
- d).- Areas de especialización.

CAPITULO IV.

"LA ESPECIALIZACION".

A).- Generalidades.

Se aprecia actualmente, en todas las profesiones, cierta tendencia hacia la especialización.

La especialización profesional tiene su base en el principio social de la división del trabajo.

El Diccionario nos dá los siguientes conceptos de especialización y de especialidad (1):

"ESPECIALIZACION.- Acción de especializar-especializarse"

"ESPECIALIDAD:- Rama de una ciencia o arte a la cual se dedica una persona".

La existencia misma de las diversas profesiones se basa en la imposibilidad de que una persona pueda dominar todo el acervo de conocimientos que la humanidad ha venido acumulando a través del tiempo; - además, las aptitudes e inclinaciones individuales hacen que cada persona se dedique a aquellas tareas sociales dentro de las cuales puede llegar a ser más útil a sus semejantes.

(1).- DICCIONARIO: PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO.- P. - 430; Editorial Larousse; Buenos Aires-París, 1964.-

Por otra parte, dentro de cada profesión, surge la necesidad de una preparación más profunda de algunos de sus miembros en ciertas ramas o áreas de la misma, con el objeto de que puedan resolver con mayor eficacia los problemas específicos de dichas áreas. Con esto, se lleva todavía más adelante el proceso social de división del trabajo, puesto que ya a cada profesionista no le corresponde realizar todas las tareas o funciones relativas a una profesión, como correspondería de acuerdo con la división simple del trabajo, que tiene como norma fundamental la idea de que "a cada hombre corresponda un oficio", sino que se entra en una fase de división compleja del trabajo, la cual tiene como idea central la de que "a cada hombre corresponda una milésima de oficio".

Difícil sería tratar de comparar el trabajo profesional con el trabajo manual de un obrero, y todavía más difícil e impráctico tratar de llevar la especialización profesional al extremo de reducir las áreas de actividad profesional a centésimas o milésimas; pero, en muchos casos, sí es conveniente un razonable grado de especialización que permita

CONTINUIDAD Y ARMONIA

enfocar con mayor profundidad los problemas relativos a cada especialidad y resolverlos con la rapidez y seguridad que proporcionan el estudio y práctica constantes sobre una área especial.

Seba Eldridge, Socióloga Norteamericana, ha dado la siguiente explicación al término "especialización", misma que incluimos en este trabajo por considerarla de importancia (2):

"División del trabajo, ya sea sobre una base biológica, geográfica, institucional, industrial, profesional u otra. El término implica cierta complejidad de estructura, dos o más partes de un sistema dado que pueden asumir funciones diferentes y también la coordinación de estas funciones en un conjunto viable. Presupone la interdependencia de las partes especializadas. La especialización y la integración de las funciones especializadas así definidas caracterizan las relaciones recíprocas de las instituciones familiares, económicas, educativas, religiosas y políticas; de diferentes comunidades, regiones y países en la medida en que se comuniquen entre sí; de --

(2).- ELDRIDGE, Seba; "Diccionario de Sociología" P. 110.- 2a. Edición; Henry Pratt Fairchild, Editor; Fondo de Cultura Económica; México-Buenos Aires, 1960.

las diversas industrias dentro de una economía; y de las profesiones comprendidas también en una economía. La especialización se encuentra asimismo en otras esferas; y tanto en los grupos u organizaciones más pequeños como en los más grandes. Así, aparecen ejemplos de ella en la esfera de los deportes y del recreo en general, de los cuales existen infinitas variedades; y también en casi todos los juegos en que intervienen diversos jugadores. De ordinario, el término se aplica por lo común a la división del trabajo en las profesiones e industrias".

La especialización en alguna área profesional supone en el especialista una preparación general dentro del ámbito natural de su profesión; pero por virtud de una dedicación predominante a la atención de determinados tipo de problemas, o por haber realizado estudios especiales a nivel de post-graduado, puede un profesionista considerarse con una calificación mayor sobre dicha área, en relación con el resto de sus colegas que atienden al ejercicio de su profesión en forma general.

La VI Convención Nacional de Contadores -

Públicos, celebrada en la Ciudad de México, D. F., durante el mes de Octubre de 1967, tuvo como tema central de estudio la especialización y entre las conclusiones a que se llegó en la sesión de trabajo No. 3, figuran las dos siguientes, que se refieren, una a definir lo que es un especialista y, la otra a la forma en que puede formarse un especialista (3):

I).- "Convicne que se entienda por especialista aquel profesional que:

a).- Ha profundizado sus estudios - en un campo particular, y

b).- Que además adquirió una prolongada práctica específica, necesaria y suficiente en ese campo".

II).- "El seminario reconoció que la obtención de la especialización puede hacerse en una forma debidamente planeada, tanto para la parte académica como para la parte práctica; o bien, en forma circunstun-

(3).- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A. C.- Conclusiones Nos. 1 y 2, Sesión de Trabajo No. 3 Convención Nacional de Contadores Públicos, México D. F. Octubre 13 de 1967.

cial en función del ejercicio profesional, complementada por los estudios necesarios."

El Licenciado en Administración, al igual que los miembros de otras profesiones, también necesitará para poder adquirir categoría de especialista, realizar estudios profundos sobre alguna área especial de las que componen el campo natural de su profesión, y ejercer, durante algún tiempo, consistentemente en dicha área para obtener la experiencia que se supone debe tener un especialista sobre su especial campo de actividad.

Estos estudios relativos o tendientes a una especialización, siguiendo el criterio adoptado por otras profesiones, consideramos deben establecerse a un nivel de post-grado, es decir, a un nivel superior al de Licenciado, para que así el especialista pueda contar con la preparación general suficiente que pueda servirle de base para la resolución de los problemas que se le presenten dentro de su especialidad.

Antes de seguir adelante, mencionaremos el

problema de que los planes de estudio de algunas - Instituciones de enseñanza superior que imparten - la carrera de Licenciado en Administración, mues- - tran una marcada tendencia hacia la administración de negocios y dejan grandes lagunas en lo relativo a otras áreas como, por ejemplo, la administración pública.

Esta división entre la administración de empresas y la administración pública, debe ser materia de especialización; pero la preparación general del Licenciado en Administración, en el tercer nivel de enseñanza, o sea, el de licenciatura, debe abarcar ambas áreas; a menos, que decidamos dejar de ser Licenciados en Administración y optemos por actuar únicamente como Licenciados en Administración de Empresas, dejando el campo libre para la creación de una nueva profesión que se ocupe de la importante área que representa la Administra- - ción Pública, profesión que tendría como base los- mismos conocimientos que la nuestra, y utilizaría- una gran parte de las técnicas aplicadas en las em- presas de tipo privado. Es opinión personal nuestm

que la profesión debe atender con prontitud y eficacia a la satisfacción de la necesidad de que de sus servicios existe en la administración pública.

B).- P o s i b i l i d a d e s .

En Nuestro país, actualmente, por ser relativamente nueva la profesión de Licenciado en Administración, consideramos que existen algunos problemas para una especialización inmediata de algunos de los miembros de la misma.

En provincia, comienzan a conocerse y utilizarse, por parte del público, los servicios del Licenciado en Administración, por lo tanto, consideramos necesario un período razonable de tiempo que permita, por medio de la actuación o ejercicio general de la profesión por parte de los miembros de ella, la promoción y difusión de estos servicios en el medio económico y social.

Algunos de los servicios que corresponden realizar, por su preparación y capacidad, al Licenciado en Administración, el público hasta los exige de otros profesionistas, por



BIBLIOTECA DE LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

REGISTRO NUMERO
002747

ejemplo, al Contador Público, al Abogado, a los Ingenieros, etc.; y otros más, aunque le son necesarios y podría utilizarlos, los ignora en absoluto.

No obstante lo expuesto en los párrafos anteriores, y debido al rápido desarrollo económico y social que experimenta actualmente nuestro país y, junto con él, muchos otros, consideramos conveniente iniciar la preparación y capacitación, en la fase académica, de los especialistas, para que la profesión se encuentre preparada a satisfacer los requerimientos que muy pronto el medio social y económico de Latinoamérica habrá de presentar respecto de los mismos. Esto evitaría la necesidad de tener que improvisarlos en forma precipitada, porque de continuar el desarrollo del país al ritmo actual, es posible que el momento en que habrán de necesitarse no se encuentre lejano.

C).- VENTAJAS E INCONVENIENTES.

La especialización profesional, puesto -

que tiene como base el principio de la división del trabajo, participa de las ventajas y desventajas que son inherentes a ésta última.

a).- V e n t a j a s.-

A este respecto citaremos las conclusiones sobre ventajas de especialización a que se llegó en la sesión de trabajo número dos de la VI Convención Nacional de Contadores Públicos celebrada en la Ciudad de México, el 13 de Octubre de 1967, las cuales son, a saber (4):

"1.- La especialización determina necesariamente un progreso importante en la calidad de los servicios que se prestan, al crear una destreza superior en cada especialista en la especialidad que practique".

"2.- La posibilidad para los profesionistas de realizar trabajo mejor remunerado y mejor reconocido por los clientes".

"3.- La especialización aumenta las posibilidades de adecuar las tareas especializadas a la capacidad individual de los Contadores".

"4.- En conjunto, la Contaduría Pública puede ofrecer a la sociedad un servicio mucho más útil y, por consecuencia beneficiar a las empresas e instituciones que usen sus servicios, con el consiguiente impulso general a la economía del País".

"5.- Al propiciarse las especialidades --

(4).- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS.- VI Convención Nacional de Contadores Públicos; Conclusiones Nos. 1 a 5, Sesión de Trabajo No. 2; -- "Ventajas y Limitaciones de la Especialización";- Octubre 13 de 1967, México, D. F.-

de vista profesional, para el Licenciado en Administración representa la especialización, tenemos algunas desventajas o limitaciones que, aunque no sean decisivas al grado de anular las múltiples y enormes ventajas que trae consigo, siempre son dignas de tomarse en consideración.

Para el efecto, haremos alusión a los resultados que con relación a limitaciones o desventajas de la especialización profesional respecto a la Contaduría Pública obtuvo la VI Convención Nacional de Contadores (6):

"Los inconvenientes de la especialización que deben juzgarse como elementos negativos en relación con ciertos individuos pero no como desventajas para el grupo profesional:

Anquilosamiento de la visión general que en algunos especialistas se observa. Corresponde a este concepto la natural disposición del pensamiento humano o constreñir sus puntos de vista a aquellas materias de las que más se conoce. La pérdida de la perspectiva de conjunto puede hacer que los especialistas deformen sus capacidades profesionales y sufran la tendencia de ver los problemas de toda índole bajo una luz única y un conjunto de posibilidades parciales. El especialista, para conservar su categoría, depende del estudio permanente de los progresos técnicos de su especialidad y la necesidad de estar al día en su particular actividad lo alejan constantemente del conocimiento de las otras áreas. Existe, por tanto, la tendencia a una limi-

(6)°-INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS.-----
VI Convención Nacional de Contadores Públicos; Conclusiones Sesión de Trabajo No. 2; "Ventajas y limitaciones de la Especialización". Octubre 13 de -----
1967; México, D. F.--

tación de los individuos especialistas en un desarrollo integral de su personalidad profesional. También pudiera llegar a ser un inconveniente el que, en plena época de la especialización, la prestación de servicios a los clientes se dificultara, al tener que tratar con diversos profesionales para resolver un problema. Para preveer este inconveniente debemos tener muy presente la necesidad de coordinar, de preferencia, en una misma firma, el conjunto de servicios que la Contaduría Pública ofrezca.

Los inconvenientes apuntados, como ya se dijo, son de orden individual, puesto que si los Contadores especialistas tratan al mismo tiempo de aumentar sus capacidades en el área especial que practiquen y abren su intelecto e interés a los demás conocimientos que integran el actual conjunto de conocimientos para el ejercicio profesional, podrán suprimir esos inconvenientes fácilmente.

Finalmente, señalamos una limitación de carácter general para el ejercicio de especialidades consistentes en que éstas solo representan una consecuencia del desarrollo económico y que son posibles en las grandes concentraciones de población y empresas. Además, las especialidades no se crean espontáneamente, sino que responden a una necesidad existente que permite que los especialistas puedan dedicarse a tiempo completo a esas actividades particularizadas."

También en cuanto a las desventajas que para la especialización se mencionan, consideramos existe coincidencia entre la profesión de Contador Público y la de Licenciado en Administración, por lo que deberán tenerse muy en cuenta para tra-

tar de reducir al mínimo sus consecuencias y poder llegar, mediante la especialización, a elevar el nivel de eficiencia en los servicios que presta nuestra profesión.

D).- AREAS DE ESPECIALIZACION.-

Muchos son los problemas que se tienen que atender para llevar a cabo una buena administración, en cualquier grupo social que se actúe. Consecuentemente, dichos problemas admiten cierta clasificación o división teniendo sus soluciones la misma característica.

La determinación de las áreas de especialización podrá atender a los siguientes criterios:

- a).- Tipo de organismo social de que se trate.
- b).- Fase del proceso administrativo en que se encuentre ubicado el problema?
- c).- Funcionalidad.

Atendiendo al primer criterio mencionado proponemos las siguientes áreas de especialización:

1).- Administración de organismos de tipo público, pudiendo denominarse también Administración Pública.

2.- Administración de Empresas, que puede tener las siguientes sub-áreas:

a).- Empresas Industriales; extractivas, transformadoras y de servicios.

b).- Empresas Comerciales.

3.- Organismos de tipo social no económico.

De acuerdo con el segundo criterio, el cual atiende a la fase del proceso administrativo a que correspondan los problemas, podemos pensar en las siguientes áreas de especialización para el Licenciado en Administración:

1. Promoción de empresas.
2. Planeación.
3. Organización.
4. Integración; material y humana.
5. Dirección o Gerencia de Empresas.
6. Control.

Ahora bien, puede haber lugar a la consideración de algunas áreas de especialización -

sobre los siguientes problemas, atendiendo a un criterio de funcionalidad:

1. Manejo de la producción.
2. Mercadotecnia o Distribución.
3. Relaciones humanas; relaciones industriales y relaciones Públicas.
4. Finanzas.
5. Auditoría Administrativa.
6. Docencia.

Los tres criterios que hemos propuesto para la determinación de áreas de especialización del licenciado en Administración, pueden tomarse conjunta o separadamente; pero, en opinión nuestra, y suponiendo que el desarrollo económico y social del país alcance el grado suficiente en un futuro próximo, es posible establecer como áreas de especialización todas las que se han mencionado en el presente apartado.

A continuación, haremos un breve comentario sobre cada una de las áreas de especialización propuestas, mencionando los principales problemas que correspondería resolver, como materia de su especialidad, a cada una de ellas.

I.- ADMINISTRACION PUBLICA.

Esta área se encuentra actualmente muy descuidada y casi no atendida por la profesión, debido principalmente a las siguientes razones:

a).- La casi total utilización de la capacidad actual que ofrece la profesión, por parte de la empresa económica de tipo privado;

b).- Deficiente preparación académica de los profesionistas para el ejercicio en esta área; y

c).- Desconocimiento, por parte de los políticos detentadores del gobierno, de la utilidad que la administración puede prestar como medio para la consecución de objetivos y desarrollo de programas sociales.

En la Administración Pública, observamos una situación similar a la que existía anteriormente en las empresas industriales, en las cuales predominaba la idea de que solamente podían ser dirigidas por técnicos especializados en los procesos industriales de extracción o transformación a que dichas empresas se encontra

ran dedicadas; no admitían los dueños y los encargados de manejarlas, que podía desarrollarse una ciencia de aplicación práctica que tuviera a su cargo la tarea específica de llevar a cabo la administración dejando a los ingenieros y técnicos de producción las tareas relativas a desarrollo y mejora de los procesos de producción propiamente dichos.

Decimos que existe una situación similar debido a que aún en nuestros días no se ha podido llegar a un acuerdo por parte de los técnicos de la política y los profesionales de la administración en cuanto a las tareas que a unos y otros toca desempeñar en la importante función social que representa la administración pública.

Pero resulta incuestionable que en la Administración Pública se hace indispensable la aplicación de muchas de las técnicas que han probado su eficacia en la administración de empresas privadas; y que en todo organismo social de tipo público se tienen que aplicar los principios generales de la administración, entre los cuales puede

mos mencionar los siguientes (7):

- 1.- La división del trabajo.
- 2.- La autoridad.
- 3.- La disciplina.
- 4.- La unidad de mando.
- 5.- La unidad de dirección.
- 6.- La subordinación de los intereses particulares al interés general;
- 7.- La remuneración;
- 8.- La centralización.
- 9.- La jerarquía.
- 10.- El orden.
- 11.- La equidad.
- 12.- La estabilidad del personal.
- 13.- La iniciativa.
- 14.- La unión del personal.

Héñry Fayol presentó una magistral descripción de la analogía que existe entre la gran-

(7) FAYOL, Henry; "Administración Industrial y General"; 2a. Parte; Cap. I; pp. 17 y 18; Traducción del francés por el Dr. Constantino Dimitriu; 5a.- Ed. Librería "El Ateneo", Editorial, Buenos Aires 1961.

empresa industrial y el Estado en lo referente a la administración, a través de una conferencia que pronunció el 24 de Octubre de 1918 ante el Distrito Parisiense de la Sociedad de la Industria Mineral, misma que llevó como Título "La Industrialización del Estado", y de la cual, por razón de no constituir el objeto principal de la presente tesis un análisis profundo de la administración pública, solamente citaremos las ideas que a continuación se expresan (8):

"Observemos en primer término, que las cuestiones de huelga, guerra, instrucción pública, moralidad y hasta de religión no son indiferentes a la industria".

¿Acaso el Estado si quiere servicios eficientes no debe también proporcionar a sus agentes las satisfacciones materiales y morales a las cuales tienen derecho?, ¿No debe estar siempre preparado para cualquier lucha que el logro de la prosperidad y de la seguridad le imponen?, y por con--

(8).- FAYOL, Henry; "Administración Industrial y General"; Apéndice No.3. Extensión de la Doctrina Administrativa a los Negocios del Estado; pp. 138-140; Traducción Dr. Constantino Dimitriu; 5a. Ed.- Editorial Librería "El Ateneo", Buenos Aires, 1961.

siguiente, ¿No debe cuidar sus herramientas, sus -
medios de transporte, su ejército, su marina, ---
etc.?"

"Finalmente, el Estado también tiene de-
beres para con los contribuyentes, verdaderos ac-
cionistas quienes le proporcionan los capitales -
necesarios. Únicamente porque el Estado no efec-
túa "inventario" y permite que los contribuyentes
ignóren el balance lo que constituye el incumpli-
miento de una parte esencial de su tarea ¿hemos -
de deducir que entre Estado e Industria hay una -
desemejanza fundamental?. En realidad, sólo exis-
ten diferencias de complejidad y de tamaño, y no
distinción de naturaleza. Tanto en la industria-
como en el Estado, los mismos hombres son los que
integran el cuerpo social."

"El paralelismo entre la gran empresa -
industrial y la empresa nacional es, pues, comple-
to. Es normal, por lo tanto, que las mismas re-
glas generales y los mismos principios dirijan --
ambas clases de empresas."

Las ideas expuestas por Fayol, según los-

párrafos anteriores, han sido secundadas por algunos otros autores del campo de la administración pública, entre los cuales mencionaremos al profesor Leonard D. White, de la Universidad de Chicago, y al profesor Charles A. Beard, de la Universidad de Columbia.

White, considera la administración pública como (9) "un caso especial de más alta categoría, administración, un proceso común a todo esfuerzo humano organizado, y que está altamente desarrollado en las modernas operaciones en la Iglesia, en la Cruz Roja, en la Educación, en organizaciones internacionales públicas y privadas".

A Beard debemos los siguientes conceptos:

"Igualmente el Estado, dentro de la gran sociedad, depende, como las corporaciones privadas, de la administración. Así, cualquiera que sea la condición en que se presente el futuro, la

(9).-- WHITE, Leonard D.-- "Introduction to the Study of Public Administration"; citado por: LEPAWSKY, Albert.-- "Administración"; Cap. I; p. 21; la. Ed. en español; Editorial CECOSA; México, 1961.

ciencia de la administración siempre será un instrumento esencial para el bienestar de la humanidad. Derrocar un Gobierno por medio de la violencia, es un simple juego de niños en comparación con la tarea de administrar el funcionamiento de una gran sociedad (10)!

"Ciertamente no hay cuestión más importante desde sus más pequeñas ramificaciones en los costos unitarios y la contabilidad, hasta los extractos más complicados de los gastos fijos, que esta materia de la administración. El futuro de los gobiernos civilizados, y quizá pienso yo, de la civilización misma, depende de nuestra habilidad para desarrollar una ciencia, una filosofía y una práctica de administración suficientemente adecuada para resolver el problema de la administración pública y de las funciones de la sociedad civilizada (11)."

(10).- BEARD, Charles A.- "Public Policy and General Welfare"; citado por: LEPAWSKY, Albert. --- "Administración"; Cap. I. p.32; 1a. Ed. en Español; Editorial CECSA; México, 1961.

(11).- BEARD, Charles A.- "The Role of Administration in Government"; citado por: LEPAWSKY, Albert.- "Administración"; Cap. I. p. 33; 1a. Ed. en español; Editorial CECSA; México, 1961.---

Todos los datos hasta aquí apuntados sobre administración pública, constituyen una invitación y un reto que dicha área de actividad representa para ser atendida por la profesión de Licenciado en Administración, y un excelente sector para la creación de una especialización.

2.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS INDUSTRIALES.

(Ingeniero Industrial Administrador ?)

Las empresas industriales, presentan algunas características especiales que, aunque su administración tenga que llevarse a cabo dentro de las normas generales que son válidas para cualquier grupo social, necesitan en las personas que habrán de encargarse de su administración, ciertos conocimientos sobre problemas específicos que dependen del tipo de industria de que se trate.

Tenemos en primer término a las industrias extractivas, conocidas desde el punto de vista económico como actividades primarias, las cuales se encargan de arrancar a la naturaleza todos aquellos materiales que, directamente, o

a través de una transformación posterior, pueden satisfacer alguna necesidad humana. Dentro de este rubro quedan comprendidas las industrias minera, con sus ramificaciones de extracción de materiales metálicos y no metálicos; la agricultura; la ganadería; la pesca; y la maderería.

Las industrias de transformación, que para el hombre de la calle consisten en una "fábrica", tienen también una serie de problemas especiales, a cuya solución podría cooperar mejor el Licenciado en Administración al contar con una preparación especializada en los problemas de esta área. Pueden quedar comprendidas dentro de este rubro, tanto las empresas elaboradoras de artículos de consumo y de bienes de producción, como las empresas dedicadas a la construcción.

Dentro de los problemas especiales principales de la empresa industrial de transformación, podemos citar los siguientes:

- a).- Localización de la planta;
- b).- Programación, organización, ejecución y control de la producción;
- c).- Integración de instalaciones y equipo;

- d).- Abastecimientos;
- e).- Productividad;
- f).- Investigación técnica y desarrollo de producción;
- g).- Control de calidad;
- h).- Control de gastos; e
- i).- Contratación colectiva.

Otra serie de industrias, también con problemas especiales, está constituida por las empresas de servicios tales como transporte, almacenes, agencias de servicio profesionales, hoteles, etc.

El Colegio de Licenciados en Administración, A.C. de la ciudad de México, ha expresado (12):

"El Administrador profesional coordina las diferentes actividades funcionales de la empresa viendo a ésta en su conjunto como un todo, y aplicando la administración científica. Dichalabor la comparten administradores internos y externos, ya sea tomando decisiones, o asesorando a quienes las toman. Para formar este tipo de

(12).- COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, A. C. de la Ciudad de México.- Folleto: "El Licenciado en Administración de Empresas"; Cap. I. p. 12, México, 1966.

profesionista se creó la carrera de Licenciado en Administración de Empresas".

"En efecto, la preparación de Licenciado en Administración de Empresas, es la que corresponde a un coordinador; no un experto en producción, en distribución, en finanzas o en relaciones humanas; pero sí con suficientes conocimientos en cada una de esas áreas para poder amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción de la empresa y lograr sus objetivos, sin el desequilibrio que puede provocar una preparación concentrada únicamente en alguna de dichas áreas. El Licenciado en Administración de empresas es una especie de "doctor en medicina general" de los negocios que culmina su examen en un diagnóstico, y que cuando es necesario, orienta a la empresa hacia el consultor especializado".

Los anteriores conceptos, dan una idea de la función de Licenciado en Administración cuando ejerce su profesión en forma general; pe--

ro si el mismo adquiere, en forma adicional, una cierta preparación especializada para dedicarse a la resolución de problemas administrativos de una clase especial de organismos, como por ejemplo pueden ser las empresas industriales, podrá realizar una mejor labor en dicho terreno; de manera semejante a como se desenvuelve un médico pediatra, el cual sigue siendo médico general, pero que trata preponderantemente, aunque también en forma general, solamente a cierta clase especial de paciente, niños.

3.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS COMERCIALES.

La empresa comercial tiene como objetivo social cooperar en la distribución de los productos. Desde el punto de vista económico, podemos decir que su función es de tipo secundario y que tiene como finalidad llevar a cabo la circulación de los satisfactores, hacerlos llegar de quien los produce a quien los necesita para consumir.

Lógicamente, no tiene algunos de los problemas que en forma especial afectan a la

industria, pero surgen para ella otra serie de problemas relacionados con su actividad, tales como los derivados del manejo de locales comerciales y un trato más de cerca con el público consumidor. Una variante de este tipo de empresas la constituyen las Instituciones de Crédito que por si solas justifican una rama de especialización.

4.- ADMINISTRACION DE ORGANISMOS DE TIPO SOCIAL-
NO ECONOMICO.

Esta área abarca todas aquellas agrupaciones, tales como clubes de servicio, agrupaciones religiosas, asociaciones profesionales, sociedades científicas, técnicas y artísticas, clubes deportivos, sindicatos, etc.; e instituciones de beneficencia pública o privada como la Cruz Roja, Cuerpo de Bomberos, bolsas de trabajo, etc.

No obstante su carácter de organismos de tipo no económico, ni político, todos estos comparten una necesidad esencial común a cual---

quier organismo social, que es la necesidad de --
administración; tal como afirmaba el escritor in-
glés Oliver Sheldon al decir que (13): "La indus-
tria comparte una necesidad común a todas las ing
tituciones sociales, desde la iglesia hasta las -
hermandades, desde la municipalidad hasta el im--
perio, desde la guerra hasta la universidad."

Una especialización para el Licenciado-
en Administración, en esta área, tendría su justi-
ficación en el hecho de que esta confronta una se-
rie de problemas, dadas las condiciones especia--
les de financiamiento, organización, dirección y-
control que prevalecen en ella.

5.- PROMOCION DE EMPRESAS.-

El Licenciado en Administración cuenta -
con una preparación suficiente para evaluar las -
posibilidades de realización de una idea de nego-
cios, lo cual lleva a cabo tomando en cuenta to--
dos los factores que integran un estudio de viabi

(13).- SHELDON, Oliver.- "Philosophy of Management"
citado por: LEMPAWSKY, Albert.- "Administración";-
Cap. I; p. 21, 1a. Ed. en Español; Editorial CEC-
SA; México, 1961. -

lidad para empresas nuevas.

Tales estudios de viabilidad comprenden un análisis de las circunstancias económicas y sociales que pueden influir favorable o desfavorablemente en la creación y desarrollo de una nueva empresa.

Son tan variados y tan numerosos los factores que deben tomarse en cuenta, que algunos podrá estudiarlos el Licenciado en Administración, directamente, y para otros, tendrá que buscar la ayuda de expertos especialistas en las varias materias de que se trate para que cooperen en los estudios que se han de llevar a cabo; pero el papel principal del Licenciado en Administración será el de coordinador de dichos trabajos y el encargado de hacer las interpretaciones y consideraciones finales que habrán de dar por resultado la conclusión sobre la conveniencia o inconveniencia de la formación de la empresa cuya idea de creación se esté considerando.

Una vez que se han concluido los estudios

previos necesarios, comienza la fase de verdadera promoción; la tarea de buscar y convencer a personas con capitales suficientes para que concurren como accionistas o capitalistas a dicha empresa, en una palabra, convencerlos de la conveniencia de formar la empresa, siempre sobre datos objetivos, bien fundados y dignos de confianza.

Si la empresa que se trata de promover, es de gran envergadura y se requieren capitales muy grandes, se puede optar por promover su formación a través de suscripción pública del capital, así se pueden canalizar los pequeños ahorros de un gran número de personas hacia la formación de un capital suficiente para la operación de la empresa.

Con su preparación general, el Licenciado en Administración esta suficientemente capacitado para realizar una labor de este tipo, pero consideramos que mediante una especialización en esta área de actividad podrían promoverse muchas más empresas con mayor seguridad en los estudios pre-

vios necesarios para cada una de ellas, dado que se llevarán a cabo contando con una preparación más completa y adecuada de tipo económico.

La parte medular de los estudios tendientes a la especialización en este sentido, estaría integrada por estudios económicos que comprendieran todos los problemas relativos a industrialización, desarrollo económico, economía de la empresa, etc.

6.- PLANEACION.

Cualquier organismo social requiere de una definición preliminar del curso de acción que habrá de tomar de entre las varias alternativas que se presentan como posibles.

La planeación abarca dos aspectos: Uno de previsión y otro de formulación de planes; ambos igualmente importantes.

La previsión lleva como finalidad hacer una evaluación de las circunstancias internas y externas que pueden afectar favorable o desfavora

blemente al organismo social.

La planeación propiamente dicha, o sea, la formulación de los planes lleva cuatro pasos esenciales:

- a).- Fijación de objetivos (generales y departamentales);
- b).- Formulación de políticas;
- c).- Diseño de procedimientos;
- d).- Elaboración de programas de trabajo y presupuestos.

Dada la esencial importancia que una buena planeación tiene para el éxito futuro de un organismo social en el logro de sus objetivos o metas, consideramos que la creación de una especialización para la atención de sus problemas específicos sería conveniente.

7.- ORGANIZACION.

Existen muchas instituciones que han venido funcionando con cierto éxito, pero que a la vez han venido aumentando en tamaño y en complejidad.

dad. Llega para ellas un momento en que su plan-
de organización ya no es adecuado a sus nuevas --
condiciones y, todavía más, puede suceder que por
tratar de aferrarse a los viejos moldes estableci-
dos por éste, se entorpezca en cierto grado su --
funcionamiento.

Mucho ayudaría a las instituciones que
se encuentren en estas circunstancias, la labor --
que en favor de una reorganización que responda a
sus necesidades actuales y futuras, pudiera pro--
porcionarles un especialista en problemas de orga-
nización.

8.- INTEGRACION MATERIAL Y HUMANA.

La integración consiste en la obtención,
adecuación y aplicación de los elementos materia-
les y de los elementos humanos que requiere la em-
presa para poder funcionar y ejecutar los planes-
de trabajo y dar materialidad a la organización --
de dicha empresa.

Según el Lic. Rafael J. Hernández, Licen

ciado en relaciones industriales, la integración comprende los siguientes pasos (14):

"Por lo que se refiere a las cosas: Contratos de compra, instalación y mantenimiento. -- Por lo que se refiere a los hombres: Contratos de trabajo, capacitación y trato humano; precisamente: Selección de personal, calificación de méritos y desarrollo de ejecutivos, on cuyo contenido se involucran los principios que rigen la integración humana, y que son, básicamente: a).- El reclutamiento de personal, b).-La adecuación del hombre al puesto, c).- Su capacitación y desarrollo, d).- Su motivación, y e).- La solución de conflictos."

Algunos autores opinan que la parte que se refiere a la integración de cosas, debe dejarse a cargo del Ingeniero Industrial; y que la parte que toca a la integración del personal, o integración humana, debe encargarse al Licenciado en relaciones industriales. Es opinión nuestra que aunque se utilicen los servicios de estos dos profesionales se hace necesaria la participación del

(14).- HERNANDEZ, Rafael, L.R.I.- Artículo: "¿Integración o Coordinación?"; Boletín: Administración Científica; Vol. I; No. 64; 15 de Julio de 1964; - p. 4; Asociación Mexicana de Administración Científica, A. C. México, 1964°.

Licenciado en Administración como coordinador de la actividad de ambos, y si cuenta con cierta especialización en este tipo de problemas, mejor -- podrá realizar su misión coordinadora y, además, -- podrá resolver directamente algunos problemas del área que no ameriten la intervención de algún otro profesional.

9.- DIRECCION O GERENCIA DE EMPRESAS.

Esta actividad entraña cierta complejidad debido a que tiene como tarea principal lo -- que se conoce como "toma de decisiones".

Otros de sus problemas son la comunicación de ideas, la transmisión de órdenes, la motivación de los subordinados, la interpretación de los planes y la conducción de los subordinados en la ejecución de los mismos.

La toma de decisiones, actualmente, ya no puede llevarse a cabo con base en corazonadas e inspiraciones geniales, sino que debe fundarse en informaciones previas objetivas, amplias y se-

guras en cuanto a su veracidad.

El uso de las matemáticas se amplió cada vez más para la evaluación de alternativas de acción y determinación de decisiones óptimas. Como elemento auxiliar indispensable a la aplicación de las matemáticas para fines administrativos, tenemos las máquinas electrónicas que pueden almacenar y procesar una gran cantidad de datos con rapidez y seguridad.

Una especialización en este tipo de problemas puede proporcionar ayuda considerable, por vía de consultoría, a los gerentes de empresa, o bien, el Licenciado en Administración, especializado puede actuar directamente como gerente de una empresa.

10.- CONTROL.-

Cierto es que los medios e instrumentos de control, así como los procedimientos para lograr el mismo tienen mucha relación con los planes de operación que se hayan fijado para la empresa; pero el

diseño especial del procedimiento de control y la adopción de instrumentos adecuados para su ejercicio, revisten algunas peculiaridades que un Licenciado en Administración, con preparación general para hacer una evaluación de las demás funciones de la empresa, que cuente además con una preparación especializada en sistemas de control, puede aprovechar al máximo para proporcionar a la empresa la información más completa, veraz y oportuna que le permita tomar medidas correctivas de desviaciones o anomalías que se determinan mediante el sistema de control que se establezca, y que le sirvan a la administración general de la empresa como base y orientación al formular provisiones y planes para ejercicios futuros.

11.-MANEJO DE LA PRODUCCION.-

La producción industrial consiste en la incorporación de las utilidades fundamental y de forma a los materiales que proporciona la naturaleza, mediante la aplicación de trabajo humano que se auxilia con bienes de capital, todo ello bajo procedimientos y programas de trabajo que formula, organizando el conjunto, dirigiendo y controlando, la administración.

La eficiencia de la empresa dependerá de su productividad, consistiendo ésta en la relación que existe entre los recursos y tiempo empleados, y el valor agregado al producto.

La labor del Licenciado en Administración, en esta función de producción, puede ubicarse principalmente en los problemas relativos a

programación, órdenes e instrucciones, despacho, registro del avance de los trabajos, control de inventarios, tráfico, recepción, y embarque.

Existen pues, bastantes problemas que justifican la especialización de algunos miembros de la profesión en esta área, los cuales deberán enfatizar su preparación en las técnicas de programación lineal, camino crítico, muestreo estadístico, y volúmen óptimo de inventarios.

12.- MERCADOTECNIA O DISTRIBUCION.

Esta función tiene como finalidad hacer llegar los productos a los últimos consumidores, por lo tanto, tiene como problemas específicos todos los relacionados con: Planes de venta, técnicas de venta, pronósticos de venta, determinación de zonas de venta, rutas, cuotas, registro de ventas, remuneración e incentivos a vendedores; fijación de precios, marcas, canales de distribución; presentación de empaques y envases; planes de garantía y servicio; y en fin todo lo relacionado con la distribución de los productos dando un lugar muy especial a las actividades de investigación de mercados, publicidad y promo

ción de ventas.

La preparación general de Licenciado en Administración comprende un buen grado de conocimientos en estas materias; más sería conveniente cierta especialización que diera mayor profundidad a los estudios e investigaciones en esta área tan importante para los negocios en la actualidad que contempla una producción masiva de artículos y una competencia cada vez mayor.

13.- RELACIONES HUMANAS.-

Esta actividad comprende dos sub-áreas: las relaciones industriales o internas de la empresa, y las relaciones públicas o relaciones exteriores.

La primera de ellas puede designarse también como manejo o administración de personal, y puede esquematizarse en los siguientes pasos: formulación de políticas de personal; análisis y valuación de puestos; reclutamiento, selección, contratación, inducción, adiestramiento, capaci-

tación y desarrollo del personal; establecimiento de planes de sueldos y salarios, así como de incentivos o estímulos no económicos; prestaciones sociales; reglamentación interior del trabajo; sistemas de quejas y sugerencias; comunicaciones eficientes que garanticen el control de las actividades del personal, así como la creación y mantenimiento del espíritu de solidaridad y lealtad hacia la empresa en el personal de la misma.

La segunda, o sea, la función de relaciones públicas, tiene como finalidad la proyección hacia los sectores sociales que puedan tener interés y relación con la empresa, tales como autoridades, acreedores, inversionistas, consumidores en general, de una imagen de la institución que despierte simpatía, lealtad, y espíritu de colaboración para con ella.

Para la realización de ambas funciones existen ciertas técnicas especiales, que forman parte de la preparación general del Licenciado en Administración; pero una mayor profundización

en el estudio de las mismas, tendiente a la especialización en esta área, haría posible que dicho profesional pudiera prestar servicios más completos y cooperar en mejor forma con el Licenciado en Relaciones Industriales a la resolución de los problemas que dicha sub-área ofrece.

14.- FINANZAS.- El aspecto financiero está implícito en todas las actividades de la empresa o institución, reviste tal importancia que el resultado de la mayor parte de ellos se evalúa en términos financieros; la contabilidad casi siempre se lleva con un criterio de evaluación financiera, es decir, de acuerdo con el efecto que las operaciones producen sobre la situación financiera.

La determinación de fuentes de capital, el costo de las mismas, el trato con ellas; así como las mejores formas de aplicación de los recursos en términos de rendimiento financiero son problemas que requieren, además de la preparación general del Licenciado en Administración, de una especialización que ayude a las empresas a la óptima resolución de sus problemas de adquisición y-

aplicación de recursos financieros.

15.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.-

Esta especialidad comprendería el análisis e interpretación de la labor desarrollada por la administración, con un criterio de evaluación crítica que sirva de base para recomendaciones tendientes a mejorar la eficiencia de la misma.

Los procedimientos concretos que deba aplicar el Licenciado en Administración, al llevar a cabo su labor especializada de auditoría administrativa, dependerán de la función sujeta a examen, del tipo de empresa de que se trate, y de las circunstancias.

16.- ESPECIALIZACION EN LA DOCENCIA.-

Para la subsistencia de una ciencia como tal y para que ésta amplíe sus horizontes derramando logros benéficos sobre la humanidad, es necesario

rio que sea transmitida en forma adecuada, sin -- que queden desechados elementos útiles, pero -- cuidando siempre de relevar a las nuevas genera-- ciones de cargas innecesarias.

Tradicionalmente se ha definido la edu-- cación como aquella función social que permite-- al individuo utilizar el tesoro de los conoci-- mientos comunes (15).

La experiencia nos demuestra el hecho de que, con mucha frecuencia, el científico se-- arroja hacia las labores educativas, armado del valor que le dan su capacidad, su prestigio o -- su experiencia en la rama del saber que preten-- de transmitir; pero también no es menos frecuen-- te contemplar que el triunfo obtenido en la dis-- ciplina científica de su especialidad se torne-- en estupefacción y azoro del educando, que no -- comprende aquellos conceptos que se le transmi-- ten en forma desorganizada y falta de gradua--- ción, y en virtud de lo anterior no le es posi-- ble ascender tan bruscamente a los niveles cul-- turales en que se desenvuelve el maestro sin --

(15).-- LOPEZ ROSADO, Felipe; "Introducción a la Sociología"; Cap. X; p. 132; XIV Ed. Editorial-Porrúa, S. A. México. 1965.--

darse cuenta de que es inaccesible en sus expli-
caciones al alumno.

Siendo la actividad docente una fun--
ción ineludible que tiene que desarrollar la --
profesión para preparar debidamente a las nue--
vas generaciones de Licenciados en Administra--
ción, quienes se encarguen de ella deberán con--
tar con la capacitación pedagógica suficiente --
para lograr una eficaz y eficiente transmisión--
de los conocimientos administrativos y de la é--
tica profesional.

La proposición de las 16 áreas de es--
pecialización que comprende el presente aparta--
do, se hace en forma tentativa, dejando a las --
agrupaciones profesionales, Colegios y Asocia--
ciones de Licenciados en Administración, la de--
terminación final, en colaboración con los cen--
tros de educación superior, de su número, el --
campo o problemas precisos que a cada una de e--
llas tocara cubrir, así como las correspondien--
tes normas de ética que se deben observar en el
ejercicio de las especialidades.