

Administración entre Líneas

Un enfoque administrativo adecuado al contexto mexicano

Mtra. Myriam Cardozo Brum*



RESUMEN

ABSTRACT

Palabras clave:

Keywords:

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está dividido en tres partes:

- ♦ Una rápida revisión del concepto de Administración y de la forma en que este campo de conocimiento ha evolucionado a través de los diversos enfoques que han permeado la disciplina,
- ♦ Una contrastación entre lo que nos dice la teoría administrativa moderna y lo que sucede en la realidad mexicana, y
- ♦ Algunas propuestas para desarrollar una teoría administrativa adecuada a las características económicas, sociales y culturales del país.

1. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y SUS ENFOQUES

La Administración, como toda disciplina vinculada a las ciencias sociales, es difícil de conceptuar porque se haya permeada de muy diversos enfoques.

Constituye, ante todo, una práctica cuyo significado original del latín se traduce como “acción de servir”. Esa práctica cuyo proceso Henri Fayol desglosó en las conocidas etapas del proceso administrativo: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; con las que la mayoría de los autores coincide, en términos generales, hasta la actualidad, se ha transformado en el objeto de estudio de la disciplina que conocemos como Administración.

Mucho se ha discutido sobre el estatus científico de la misma: se la ha definido como ciencia pero también como arte. No es el momento de profundizar en esta

discusión, diré solamente que, en mi opinión es posible hacer investigación científica en el campo administrativo pero es lo que menos se hace, en cambio la mayor parte de los desarrollos vinculados a la generación de técnicas de planeación, toma de decisiones, modelos normativos, etc., difícilmente podrían pasar la prueba de demostrar su “verdad” o “falsedad”.

Algunos componentes de las diversas definiciones del campo de estudio de la administración resaltan:

- ♦ La asignación eficiente de recursos escasos,
- ♦ El establecimiento de principios, técnicas y prácticas tendientes a aumentar la efectividad en el logro de objetivos,
- ♦ La aplicación de los anteriores a todo tipo de organización (empresas, gobierno, familias, iglesias, etc.)
- ♦ El desarrollo de esfuerzos cooperativos para alcanzar objetivos comunes,
- ♦ La toma de decisiones, coordinación de actividades, dirección de personas, control de la gestión y evaluación del desempeño.

Si bien los antecedentes históricos de la actividad administrativa podrían remontarse indefinidamente hasta en las formas más rudimentarias de cooperación para la resolución de las necesidades humanas, propias de nuestros antecesores más lejanos, y obviamente que hubo actividad administrativa muchos siglos atrás en el Lejano Oriente, en la Antigua Grecia o durante el Imperio Romano, y en ella influyeron las organizaciones religiosas y militares, es durante las grandes transformaciones de la Revolución Industrial (a partir de 1780 aproximadamente)

y gracias al impulso que le inyectaron algunos pensadores (Adam Smith, Charles Babbage, Robert Owen, entre otros), que la Administración intenta emerger y comienza a desarrollarse aceleradamente, después de un largo letargo.

A principios de este siglo, en un contexto de crecimiento acelerado y desorganización de las empresas que requerían aumentar su eficacia para competir en el mercado, y para ello manejar el “tortuguisno”, consecuencia del desgano obrero y el miedo a perder el trabajo si incrementaban la productividad, la Administración recibió las aportaciones de Frederick Taylor (1856-1915).

Taylor aporta, entre otros, los estudios de tiempos y movimientos, la supervisión funcional, la división de tareas de planeación y ejecución, la especialización, la “mejor manera de hacer las cosas”, los incentivos de producción asociados a productividad y la estandarización de herramientas e instrumentos. Su objetivo fundamental: aumentar la productividad.

Muchas fueron las críticas al enfoque de Taylor y también muchos los seguidores (Lilliam y Frank Gilbreth, Henry Gantt, etc.); sin embargo, en este trabajo nos interesa pasar a la revisión de otro enfoque trascendental y opuesto al anterior: el de Elton Mayo (1880-1949) y su teoría de las Relaciones Humanas.

El conocido experimento de Hawthorne (1924-1932) es llevado a cabo en un momento en que la psicología y la sociología habían realizado importante avances dentro de las ciencias humanas, lo que permitió poner el énfasis en la satisfacción de los trabajadores, la importancia de los grupos informales, el trabajo en equipo, el inicio de la preocupación por el factor humano, el análisis de su motivación, rebasando la concepción de **hombre=máquina**, movido exclusivamente por fines económicos, del taylorismo. Surge

así la necesidad de humanizar a la Administración como una forma alternativa de lograr el mismo fin: aumentar la productividad.

A partir de allí, muchos autores siguieron trabajando en este sentido (Kurt Lewin, Mary Parker Follet) y muchos otros enfoques se han desarrollado:

- ◆ Escuela estructuralista, con su fuerte énfasis sociológico y su elaboración de tipologías (Max Weber, Renate Mayntz, Amitai Etzioni, Chester Barnard),
- ◆ Enfoques sistémicos, que recogieron las aportaciones de la biología (Von Bertalanffy, Kast, Kahn, Rosenzweig, Emery y Trist),
- ◆ Escuela neo-Humano- Relacionista y sus nuevas teorías sobre el comportamiento humano en las organizaciones y su filosofía democrática y colaboracionista (Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Likert, Argyris),
- Teoría conductista de las decisiones y los modelos racionales y cuantitativos (Herbert Simon, March, Cyert, Olson, Cohen),
- ◆ Escuela Empírica y Administración por Objetivos (Peter Drucker, Ernest Dale, Dale Carnegie),
- ◆ Desarrollo Organizacional y Teoría de la Contingencia (Blake y Mouton, Robbins), y
- ◆ Un conjunto de enfoques modernos como: Calidad Total (Deming, Juran, Ishikawa, Crosby, Ouchi), Reingeniería (Hammer y Champy), Benchmarking (Camp), Administración Proactiva (Plunkett y Hale), etc.

Podríamos dedicar un amplio espacio a revisar sus propuestas, ventajas e inconvenientes de cada enfoque;

sin embargo, el objetivo en este trabajo es resaltar que, no obstante sus diferencias, todos los enfoques siguen buscando resolver el mismo problema original: aumentar la productividad y eficiencia organizacional. Eso les ha llevado a identificar un dilema básico: la diferencia de objetivos que llevan a los distintos grupos a participar en las organizaciones empresariales en tanto propietarios del capital o trabajadores en general y, en épocas más recientes, diferenciando entre los anteriores a los gerentes.

EN CONCLUSIÓN, desde los más diversos enfoques se busca la mejor manera de conciliar intereses en conflicto, desde las más mecánicas (Taylor) hasta las que enfatizan su propuesta humanista. La Administración busca ese difícil punto de equilibrio en que todos los participantes en la empresa estén satisfechos. Algunos enfoques aceptan que el problema es de tipo estructural, por lo que no hay soluciones de fondo, sino meros acuerdos coyunturales en el corto plazo.

2. TEORÍA ADMINISTRATIVA MODERNA VS REALIDAD MEXICANA

Cuando se estudia Administración se vive una esquizofrenia continua: lo que leemos (generalmente escrito en países de mayor grado de desarrollo, fundamentalmente EUA) no tiene nada que ver con lo que nos muestra nuestro entorno, sobre el que se ha escrito muy poco (ver bibliografía). Revisaremos para esto algunos de los planteamientos más modernos que provienen del enfoque de Desarrollo Organizacional (DO) o de Administración de Calidad Total (ACT), de uso generalizado en EUA o Japón, que constituye el material de estudio relevante en las carreras de Administración.

Se define al DO como el conjunto de intervenciones para lograr un cambio planeado de la organización, construidas sobre valores humanistas y democráticos, que tratan de mejorar **la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados**. Es una disciplina de las ciencias de la conducta, destinada a analizar y explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Utiliza el enfoque de sistemas en su búsqueda por incrementar la congruencia entre los procesos, estructura, estrategia y cultura organizacionales frente a las amenazas y oportunidades ofrecidas por el contexto, ya que reconoce que los cambios en un aspecto requieren también de modificaciones en otras partes del sistema, no es posible hacer sólo cambios por áreas, se busca el mejoramiento de la organización total. Busca soluciones creativas y el desarrollo de capacidades para autorenovarse. Implica un proceso continuo de diagnóstico y acción, para el que resulta muy apropiada la utilización del modelo de investigación - acción.

En enfoque persigue, en resumen:

- ◆ Crecimiento humano y organizacional para mejorar la competencia,
- ◆ Procesos participativos y de colaboración para disminuir tensiones y conflictos,
- ◆ Consideración de los sentimientos humanos como legítimos,
- ◆ Espíritu de investigación, rechazo al poder, autoridad, conflicto o control.

Los valores humanistas y democráticos en que se fundamenta resaltan:

- ◆ Respeto por las personas (en consistencia con la

teoría Y de Mc Gregor),

- ◆ Confianza y apoyo,
- ◆ Igualdad de poder,
- ◆ Confrontación de problemas, y
- ◆ Participación.

DO se basa en la aplicación de procesos técnicos, pero también de metodologías e intervenciones humanas y sociales como:

- ◆ La capacitación en sensibilidad: grupos de capacitación (grupos T) en laboratorio, de 10 a 12 miembros, con un facilitador (no líder), que buscan cambiar el comportamiento mediante la interacción de grupos, observación y participación en sesiones no estructuradas y en un ambiente libre y abierto, con una duración de entre tres días y dos semanas, que realizan aprendizajes sobre el autoconocimiento de sí mismos, las relaciones interpersonales, la dinámica de grupos, el liderazgo, etc. Se busca capacitar en empatía con las otras personas, habilidad para escuchar, mayor franqueza, mayor tolerancia de las diferencias individuales y mejores habilidades para resolver problemas, así como a tener autopercepciones más realistas, mayor cohesión de grupo y menores conflictos interpersonales disfuncionales.
- ◆ El modelamiento de la conducta: técnica de entrenamiento diseñada para aumentar la efectividad en situaciones interpersonales problemáticas, mediante modelos de resolución de problemas, identificación de soluciones, aplicación, reforzamiento, etc.

- ◆ Talleres de planificación de la vida y la carrera: examen de planes de vida y de carrera en grupos reducidos, menos orientados al proceso que los anteriores. Utiliza el concepto de “anclas de la carrera” o patrones distintivos de talentos y habilidades, motivos y necesidades percibidas por uno mismo y actitudes y valores que orientan y estabilizan la carrera de una persona, después de varios años de experiencia y retroalimentación con el mundo real.
- ◆ La retroalimentación mediante encuestas: uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros, su análisis y sugerencias. Se puede aplicar a todos los miembros de una organización, pero especialmente a una familia organizacional (administrador de una unidad determinada y sus empleados). El cuestionario indaga sobre un amplio campo de temas: prácticas de toma de decisiones, eficacia de la comunicación, coordinación entre unidades, satisfacción con la organización, el puesto, los compañeros y el superior, etc. Los resultados se tabulan y distribuyen a los empleados y sirven para identificar problemas y aclarar temas que provocan dificultades. El análisis debe centrarse en los temas o ideas y no servir para atacar a los individuos. Como conclusión, los participantes se comprometen en realizar acciones que resuelven los problemas detectados.
- ◆ Las consultorías sobre el proceso: que proporcionan al cliente elementos de juicio respecto de lo que está sucediendo alrededor del cliente, y entre el cliente y otra gente, identificando procesos que

requieren de mejorarse. Pueden girar sobre flujos de trabajo, relaciones informales, canales formales de comunicación, etc. También trata con problemas interpersonales y se basa en el compromiso de resolverlos, pero está más dirigida a la tarea que hacia la capacitación en sensibilidad. El consultor guía al cliente en la realización conjunta del diagnóstico y en el desarrollo de alternativas, para que el cliente aprenda. Si se requiriera un experto específico en el problema identificado, el consultor se limitará a ayudar al cliente a localizarlo y obtener de él, el mayor provecho posible.

- ◆ La construcción de equipos: logran incrementar la confianza, franqueza y apertura a través de una mayor interacción. Se aplica al interior de grupos o a nivel de las relaciones entre grupos con actividades interdependientes: equipos de proyectos, equipos autoadministrados, grupos de tareas, etc. El objetivo es mejorar la coordinación del grupo para alcanzar un mejor desempeño. Incluye fijación de metas y prioridades, desarrollo de relaciones interpersonales, papel y responsabilidad de cada miembro, procesos de equipos, evaluación de su eficacia, etc. También pueden analizar los procesos clave para mejorarlos. Puede trabajarse en grupos pequeños y luego presentar los resultados al grupo total.
- ◆ El desarrollo entre grupos: esfuerzos para cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los grupos tienen los unos de los otros, especialmente cuando existe entre ellos un conflicto disfuncional. El método más popular insiste en la solución de problemas: cada grupo se reúne por separado y

elabora listas de percepciones de sí mismo, del otro grupo y de cómo cree que el otro grupo lo ve. Las listas se intercambian y analizan las similitudes y diferencias, buscando las causas de estas últimas, se aclaran malos entendidos, etc. Luego los grupos pueden pasar a la fase de integración y búsqueda de soluciones. También se pueden crear subgrupos, con miembros de cada uno de los grupos en conflicto y hacer un diagnóstico y búsqueda de soluciones adicionales.

O sea que, el DO busca la manera de alcanzar los objetivos organizacionales apoyando a sus trabajadores, preocupándose por capacitarlos, ofrecerles buenas perspectivas de desarrollo y así retenerlos en la empresa, mejorar sus condiciones de trabajo y facilitar su vida (ofreciendo guarderías, medios horarios, semana comprimida, trabajo compartido, etc.). No hay consenso pleno sobre sus resultados; sin embargo, se considera que tiene un enorme potencial.

Por su parte, el movimiento de ACT impulsó la idea del trabajo en grupo. Ya los 14 puntos para la gestión de Deming incluían la necesidad de capacitar a los trabajadores, eliminar las barreras a la comunicación y facilitar la aportación sus ideas. Algo similar planteó también Juran.

Los japoneses continuaron trabajando en las ideas anteriores y, en los sesenta, Shigeru Kobayashi, autor japonés, introdujo en Sony la necesidad de los equipos de trabajo. Por su parte, Kaoro Ishikawa, formaliza los círculos de calidad, equipos pequeños que realizan control de calidad, en forma voluntaria y continua, y dentro de un mismo taller. Él enfatiza la necesidad de

involucramiento y capacitación a todos los niveles de la organización para que cada quien aporte lo mejor de sí mismo a través del trabajo en equipo.

En EUA fue Crosby quien, en los ochenta, planteó ideas cercanas al proponer el movimiento de “cero defectos”, impulsado por la Secretaría de la Defensa, que mediante concientización y motivación, propuso “hacer las cosas bien desde la primera vez”.

188 Ouchi, estadounidense hijo de padres japoneses, insistirá con una teoría que considera que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso (teoría Z).

En resumen, en el caso de ACT, su principalmente preocupación es la satisfacción del cliente; sin embargo, esto la ha llevado a percibir la necesidad del trabajo en equipo (círculos de calidad), de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, de la motivación individual para su colaboración voluntaria, de su capacitación, a priorizar la consideración del elemento humano sobre la obtención de utilidades a corto plazo, etc. Esto implica también una tradición de retener a los trabajadores en la empresa durante toda la vida laboral y, por lo tanto, de preocuparse por sus condiciones de vida y apoyarlos para la solución de sus problemas.

La realidad mexicana es muy diferente a lo descrito. La administración está al servicio del capital, la capacitación de los trabajadores es poca y de mala calidad, su participación en las decisiones es un mito, sus condiciones de trabajo son a menudo inseguras e insalubres, sus salarios y prestaciones los mínimos exigidos por Ley (cuando estos se respetan), sus valores resaltan el autoritarismo y el machismo. No hay ninguna preocupación por retener a los trabajadores en un mundo

en que la mano de obra no calificada es abundante y existe desempleo, mucho menos por resolver sus problemas. Se estudia Administración con enfoques humanísticos pero, en la práctica profesional, se pide productividad a cualquier costo: explotación, manipulación, etc.

Las razones de esta situación no son sólo económicas, también las hay históricas, políticas y culturales.

Para Derossi, si bien los empresarios pueden recibir distintos tipos de sanciones sociales, en México, su despegue fue a tal punto fomentado por el gobierno que, históricamente han gozado de gran prestigio y status porque se entendió que contribuían al desarrollo del bienestar del país. Esta aprobación social predominante ha hecho que no se percibieran conflictos entre las metas del empresario individual y aquellas de la sociedad, conflictos que aún distan mucho de presentarse en forma transparente para la mayoría de los ciudadanos. La primera característica a anotar sería entonces, que su labor está orientada al logro y éste se entiende estrechamente vinculado al poder.

Otra característica importante que lo ha hecho despreocuparse de las necesidades de sus trabajadores ha sido su origen, mayoritariamente extranjero, preocupado sólo de lograrse un espacio dentro de la sociedad mexicana, sin importar a qué precio.

Por su parte, los administradores profesionales son pocos, provienen de clase media hacia arriba y su pensamiento es “moderno”. Sin embargo, no se los evalúa y promueve por su gestión social sino por sus aportaciones a la productividad, la eficiencia y la rentabilidad, por lo que difícilmente abogan por dar respuestas a las necesidades sociales de los trabajadores.

También en torno a los problemas ecológicos, Kras considera que existe muy poca conciencia pública y mucha apatía por parte de las empresas mexicanas.

En resumen, salvo algunas empresas que realizan actividades filantrópicas y otras pocas preocupadas por el medioambiente, no parece haber mucha conciencia empresarial y administrativa de estos problemas sociales.

A continuación presentaremos algunos lineamientos sobre el tipo de enfoque administrativo que el país requiere.

3. PROPUESTAS PARA UNA TEORÍA ADMINISTRATIVA ADECUADA A LA REALIDAD NACIONAL

Diversos autores han señalado una serie de aspectos en los que sería necesario un viraje respecto de lo que hemos realizado hasta el presente. Algunos de los puntos más importantes incluyen:

3.1. TECNOLOGÍA Y DEPENDENCIA

No siempre la tecnología más avanzada es la mejor solución a nuestros problemas. Hay que saber discriminar entre la que se desarrolla en países industrialmente más avanzados y con problemas diferentes a los nuestros. EUA produce tecnología intensiva en capital, que desplaza la mano de obra que les resulta escasa; pero México tiene una dotación inversa de recursos, necesita ofrecer más empleo a la gente; por lo que es imposible comprar tecnología indiscriminadamente sin provocar mayores desequilibrios sociales en el país.

Lo ideal es propiciar nuestra propia creatividad en materia tecnológica, incluso administrativa, pero cuando

esto no se logra, es necesario elegir y adaptar la tecnología a nuestras condiciones, evitando la dependencia lo más posible. A menudo la adquisición de franquicias y licencias de producción de artículos implican un costo importante para las empresas y las deja sometidas a procedimientos de producción y comercialización dependientes del licenciador.

Tradicionalmente el empresario mexicano, sobreprotegido por el Estado, consideró que “invertir” en generar desarrollos tecnológicos era un derroche innecesario.

3.2. MEDIOAMBIENTE

Ante el creciente deterioro del medio ambiente se requiere de una administración que seleccione tecnología no contaminante, que planee acciones para contrarrestar la contaminación evitable y apoyo al gobierno y las comunidades que desarrollan programas ecológicos.

Para avanzar en ese sentido, Kras considera que deben cambiarse las características empresariales vinculadas a la toma de decisiones, el poder y el control centralizados en una persona, su preocupación exclusiva por las utilidades personales y su tajante separación de responsabilidad entre su empresa y la comunidad, así como la obediencia y devoción ciega de los ejecutivos al dueño. Se requiere adoptar una mentalidad centrada en el desarrollo sustentable, una visión de largo plazo, que enfatice la calidad, desarrolle relaciones de cooperación y un enfoque participativo de administración, que seleccione una tecnología apropiada a la generación de empleos (intensiva en mano de obra) y realice acciones que se traduzcan en una buena calidad de vida tanto en

el trabajo como en la comunidad. Todo lo anterior, por supuesto, combinándolo con su preocupación por la rentabilidad, condición necesaria para que la empresa siga existiendo y cumpliendo su función.

3.3. PARTICIPACIÓN Y MANIPULACIÓN

Algunas escuelas de Administración sustituyeron el autoritarismo por formas más sutiles de manipulación que han llegado a incluir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. La cultura mexicana ha permitido largamente una administración manipuladora.

La participación requiere educación y si se carece de ella puede haber buenas razones para no permitirla pero, en ese caso se debe reconocer abiertamente que no la habrá y hacer esfuerzos por mejorar la capacitación en el trabajo o contribuir a programas de mayor alcance educativo, en lugar de dar apariencia de participación. Si los trabajadores sólo son involucrados en decisiones menores pero no participan de la fijación de políticas, tipo de productos a fabricar, formas de hacerlo, reparto de ganancias, etc., pronto se darán cuenta de que están siendo manipulados, que sólo se les está haciendo responsables por los logros operativos y se perderá toda motivación por continuar en estos procesos. La participación real, en cambio, tiene el efecto de dignificar y liberar al hombre.

3.4. INVESTIGACIÓN Y MULTIDISCIPLINARIEDAD

En México se realiza muy poca investigación administrativa (De La Cerda y Núñez presentan un buen resumen de lo que se ha hecho). Necesitamos avanzar en

nuestros estudios de caso hasta ser capaces de reunir información estadística suficiente para hacer generalizaciones sobre nuestra situación. Necesitamos identificar nuestros problemas, priorizarlos y buscarles soluciones coherentes a las condiciones y cultura del país.

En la medida en que aumentan nuestras interdependencias en el mundo actual, el enfoque sistémico resulta indispensable en Administración para poder representarlas. Se vinculan entre sí niveles jerárquicos, áreas funcionales, pero sobre todo se requiere de un enfoque multidisciplinario para atender las diferentes facetas de los problemas. La Administración ha recibido siempre la influencia de múltiples disciplinas sociales (economía, sociología, ciencia política, antropología, sicología) y algunas naturales (biología) pero cada vez se vuelve más necesario contar con conocimientos generales de las mismas para poder tender puentes de comunicación y coordinación entre las distintas profesiones que se integran en equipos de trabajo.

Sólo con el desarrollo de investigación e interdisciplinariedad seremos capaces de desarrollar una teoría administrativa propia y formar con buen nivel académico a nuestros estudiantes.

3.5. PROFESIONISTAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Ya es hora de que los conocimientos de la disciplina dejen de usarse para manipular consumidores, defraudar al fisco, explotar a los trabajadores o defender intereses externos. Es necesario avanzar hacia la dignificación del Administrador.

Además de tener conciencia y conocimiento sobre los aspectos señalados en los puntos anteriores, el

profesionista actual de la Administración debe cubrir otros requerimientos:

Ser un individuo profundamente creativo para promover nuevas organizaciones, mercados, sistemas eficientes, tecnologías adecuadas, culturas, relaciones entre los participantes, etc.

Drucker señala que la información constituye el capital fundamental del gerente. Esto significa que tiene que dominar el manejo de paquetería de computación.

La globalización y el incremento del comercio con el exterior hacen que el administrador tenga que hablar otros idiomas, especialmente el inglés, y deba conocer las culturas y costumbres administrativas y de consumo de otros países.

Además, el administrador debe recordar que sus funciones pueden cumplirse en otros ámbitos, distintos de la empresa, que también los necesitan, como las organizaciones gubernamentales y sociales.

Ríos Szalay y Paniagua enfatizan que la Administración, aunque hasta el presente ha obedecido a los objetivos del capital y la gerencia, no está condenada a seguir haciéndolo, ya que sus principios, procedimientos y técnicas también son instrumentos útiles para liberar al hombre de un trabajo enajenante, en la medida en que los profesionistas de la Administración asuman su conciencia social tanto en las organizaciones en que trabajan como en las comunidades que les rodean.

El tema de la responsabilidad social de las empresas tiene 30 años de estar avanzando en Europa, EUA lo ha adoptado en buena parte, Latinoamérica presenta esfuerzos importantes en diversos países, en cambio, en México es un tema emergente del que casi no se habla. Quede como tema de discusión el analizar los obstáculos que impiden retomar estos avances que también se han ido imponiendo como enfoque administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

- 192
- Claude. George (1991), *Historia del pensamiento administrativo*, México: Prentice Hall.
 - De la Cerda Gastelún, José y Francisco Núñez de la Peña (1993). *La administración en desarrollo: Problemas y avances de la administración en México*, México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.
 - Derossi, Flavia (1977), *El empresario mexicano*, México: UNAM.
 - Hernández y Rodríguez, Sergio (1994), *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico*, México: Mc Graw Hill.
 - Ibarra, Eduardo y otros (1985), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México: UAM-I.
 - Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (1986), *Mito y poder en las organizaciones*, México: Trillas.
 - Kliksberg, Bernardo (1990), *El pensamiento organizacional*, Argentina: Tesis.
 - _____ (1997), *Gerencia social: dilemas gerenciales y experiencias innovadoras*, México: FCE.
 - Kras, Eva (1996), *El desarrollo sustentable y las empresas*, México: Grupo Editorial Iberoamericana.
 - Ríos Szalay, Adalberto y Andrés Paniagua (1990) *Orígenes y perspectivas de la administración*, México, Trillas.
 - Robbins, Stephen (1996), *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
 - Soto, Raymundo (Enero – Junio 1998), “Acerca del origen y la evolución de la teoría de la Administración: hacia nuevos modelos organizacionales”, en *Revista Gestión y Estrategia*, No. 13, México: UAM-A.

**La Academia de Administración del Departamento de Producción
Económica**

de la

Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Xochimilco

CONVOCA A TODOS LOS INTERESADOS

A presentar trabajos para su publicación CON FECHA JULIO de 2003,

DEDICADA AL TEMA

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

(Su Contexto y/o Aproximaciones metodológicas a su explicación y a su estudio)

PARA EL NÚMERO 10 de la Revista

ADMINISTRACION y ORGANIZACIONES

Enfoques Teóricos, Casos y Monografías

La FECHA LÍMITE DE ENTREGA de los Trabajos es el 30 de ABRIL de 2003

El Comité Editorial de la Revista evalúa todo trabajo que se incluya en uno de los dominios clave de la Administración y que identifique problemas de la sociedad y su relación con las organizaciones, entendidas como comunidades, asociaciones no gubernamentales, empresas y cualquier otro tipo de organización.

Se pretende que este esfuerzo editorial contribuya a fortalecer la presencia de la comunidad universitaria en los ámbitos de reflexión y acción, tanto académicos como profesionales.

Los trabajos deberán ser enviados en dos ejemplares por escrito y en un disquete en Word para Windows, respetando los siguientes criterios:

- ♦ Trabajos escritos en idiomas español o inglés, con extensión de entre 15 y 30 cuartillas a doble renglón con letra Times New Roman de doce puntos.
- ♦ La primera página debe incluir el título del trabajo, nombre (s) del (los) autor (es), puesto que ocupa (n) y nombre de la institución en que labora (n), así como sus direcciones, teléfonos, fax y direcciones electrónicas a las cuales el Comité Editorial pueda comunicar su decisión. En otra página: el resumen y *Abstract* de una decena de líneas en inglés y español.
- ♦ Las tablas, figuras y ecuaciones deben ser numeradas.
- ♦ Las figuras y fotografías deberán adjuntarse al artículo y no incluirse en él, donde se referirán con la numeración indicada dentro del texto del artículo.
- ♦ El conjunto de pies de gráficas y fotos, de figuras y tablas, deben relacionarse en otra hoja. Bibliografía: toda referencia debe indicarse en el texto por el nombre del primer autor seguido del año de publicación. Ej.: ...un método que se propone (E. Morin, 1977) ...

Las referencias deben agruparse en la bibliografía por orden alfabético, por el apellido del primer autor, siguiendo el formalismo:

- ♦ Autor 1 – Autor 2 ... (año) *Título*-Revista-Número-Página inicial-Página final. (para un artículo)
- ♦ Autor 1 – Autor 2 ... (año) *Título*-Editor-País (para un libro)

El autor de todo trabajo que sea retenido por el Comité Editorial para su publicación, recibirá 3 ejemplares del número publicado y una suscripción gratuita por un año de la revista.

FECHA LÍMITE DE ENTREGA de los Trabajos: 30 de ABRIL de 2003

Para la recepción de trabajos favor de comunicarse a los teléfonos 5723-55-66 y 5724-51-01 o al Fax 5724-52-35 (en horas hábiles) con el Editor, Prof. Ricardo A. Estrada, o a la dirección electrónica restrada@cueyatl.uam.mx

Los números publicados de la Revista se pueden leer en el sitio de Internet [hptt \ \ inmani.uam.mx](http://inmani.uam.mx)