

# ¿QUÉ ES UN ADMINISTRADOR?

**Rafael Garcíacastillo y Cruz**

*Profesor investigador del Depto. de Administración de la UAM-A*

## Resumen

Pretendo contribuir a precisar, desarrollar y actualizar los conceptos de administrador y administrador profesional, en atención a la problemática existente y al hecho de constituir tales conceptos elementos de suma importancia para aspirantes, estudiosos, docentes, orientadores y empleadores. Con el mismo fin propongo el perfil del "administrador profesional competente" en el cual incluyo el papel social correspondiente.

Existe discrepancia entre los especialistas respecto de lo que es la administración, y esto afecta directamente el concepto de administrador. Los autores en administración consideran de poca importancia el asunto; sin embargo el concepto de administrador es punto de partida de una amplia problemática existente que afecta la formación de los estudiosos, reduce las posibilidades de empleo y posicionamiento adecuado. A los administradores profesionales se les prepara realmente como técnicos y no así como profesionales; en el mejor de los casos se les capacita "para administrar", pero no para renovar, ampliar y profundizar en el conocimiento administrativo, ni para generar innovaciones respecto a su campo de estudio y trabajo.

Todo esto pone en entredicho el papel de las instituciones educativas al respecto. De ahí la necesidad de dedicar parte del presente escrito al deslinde de la formación profesional en relación del nivel técnico.

Este artículo se ocupa principalmente del *administrador de empresas* y sólo tangencialmente del administrador público; se ubica en el México contemporáneo, en el contexto internacional e histórico, en el sistema económico basado en la propiedad privada.

## Introducción

*Objetivos generales.* Pretendo contribuir a precisar, desarrollar y actualizar los conceptos de administrador y administrador profesional, en atención a la problemática existente y al hecho de constituir tales conceptos elementos de suma importancia para aspirantes, estudiosos, docentes, orientadores y empleadores. Con el mismo fin propongo el perfil del "administrador profesional competente" en el cual incluyo el papel social de este especialista.

*Problema.* Existe discrepancia entre los especialistas respecto de lo que es la administración,<sup>1</sup> y esto afecta directamente el concepto de administrador. Los auto-

res en administración consideran de poca importancia el asunto; sin embargo el concepto de administrador es indispensable para elegir carrera, prestar orientación profesional, elaborar planes de estudio, desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje, contratar administradores, identificar los asuntos que compete resolver a la profesión, desarrollar el conocimiento administrativo y favorecer la independencia científica técnica nacional en el presente ramo del conocimiento.

La falta de un adecuado concepto de administrador, entonces, es punto de partida de una amplia problemática existente: confusión en las expectativas de estudiosos y empleadores, descuido de temas cuyo conocimiento compete a la especialidad, precario desarrollo y prestigio de la profesión. Lo anterior afecta la formación de los estudiosos, reduce las posibilidades de empleo y posicionamiento adecuado, lo cual se refleja en que los administradores profesionales no administran; prueba de esto es que en la administración pública han predominado los abogados e ingenieros, y más recientemente los economistas; y que las empresas son administradas mayoritariamente por ingenieros. Pareciera que para conducir la administración pública es preferible estudiar Derecho o Economía, y para administrar empresas conviene cursar Ingeniería.

Naturalmente las posiciones directivas no están reservadas a profesión alguna; sin embargo lo que se observa es sintomático de que los administradores profesionales no están siendo formados adecuadamente y están en desventaja respecto de otras especialidades. En general, se les prepara realmente como técnicos y no así como profesionales; en el mejor de los casos se les capacita "para administrar", pero no para renovar, ampliar y profundizar en el conocimiento administrativo, ni para generar innovaciones respecto a su campo de estudio y trabajo. Esto se refleja en el hecho de que la literatura en administración es obra de otros especialistas, tales como ingenieros, psicólogos, economistas, sociólogos, etc., y no así de administradores. Todo esto pone en entredicho el papel de las instituciones educativas al respecto. De ahí la necesidad de dedicar parte del presente escrito al deslinde de la formación profesional respecto del nivel técnico.

En resumen: existe una amplia problemática en torno a la formación de profesionales de la administración y el punto de partida para resolverla es desarrollar el concepto de administrador profesional, promover su discusión y consenso.

*Hipótesis:* Los supuestos en que se apoya el presente escrito son los siguientes:

- 1º Es posible y conveniente desarrollar directamente el concepto de administrador.<sup>2</sup>
- 2º Es posible y conveniente utilizar como base de dicho concepto el significado de uso generalizado, vigente y reconocido del término, lingüísticamente hablando.<sup>3</sup>
- 3º Es posible y conveniente desarrollar el concepto a partir de la realidad del administrador en las organizaciones actuales.
- 4º Es posible y conveniente prescindir en un primer momento de los conceptos de administración de los especialistas e incluso de las teorías administrativas.<sup>4</sup> Posteriormente resultará útil y enriquecedora la confrontación, pero al principio suele provocar confusión.

*Delimitación.* Este artículo se ocupa principalmente del *administrador de empresas* y sólo tangencialmente del administrador público; se ubica en el México contemporáneo, en el contexto internacional e histórico, en el sistema económico basado en la propiedad privada.

La utilidad de la definición del administrador es de carácter epistemológico: tiene que ver con la formación del estudioso del caso, la generación de nuevos conocimientos, la validación y actualización de los existentes; con las necesidades de investigación, docencia y desarrollo del conocimiento administrativo. No tiene que ver con el problema de cómo administrar o con la explicación del fenómeno de la administración.

En consecuencia la validación de la propuesta que presento se remite a la eficacia en cuanto a clarificar lo que es un administrador profesional; esto es lo que se sujetará a evaluación con el análisis y discusión pública del artículo, pero mejor aún con su empleo y resultados en el campo al que está destinado, cosa que impone ulteriores investigaciones.

*Marco de referencia.* Enmarcan el presente artículo fundamentos de orden epistemológico, principios acerca de la formulación de conceptos y definiciones, y la norma insoslayable de respeto al lenguaje, como requisito para la adecuada comunicación. Las observaciones del autor se remiten al ejercicio docente y profesional, en el sector público y privado, en México, durante los últimos veinticinco años.

*Metodología.* Empleo la teoría del conocimiento de orden materialista dialéctico, reconociendo la preemi-

nencia de la práctica y su interacción con la teoría, en un todo indivisible, cambiante y en consecuencia vinculado a la realidad, económica, social e histórica. De ahí que el lenguaje vigente y la práctica del administrador en el sistema económico de mercado, en el marco del actual proceso de *globalización*, así como las contradicciones en torno a la formación de los administradores profesionales, sean la base del presente análisis.

**Objetivos Específicos.** El presente artículo tiene los siguientes propósitos específicos:

- 1) Ser guía de orientación para aspirantes y estudiosos de la administración, que informe la problemática vigente en cuanto a la definición del administrador, sin dar por resuelto el tema como suele suceder.
- 2) Llamar la atención respecto de la necesidad de precisar qué es un "administrador profesional competente". Proporcionar elementos para la discusión del caso entre los estudiosos.
- 3) Promover un consenso que favorezca, en lo que a la definición del administrador concierne, la adecuada revisión de los planes de estudio de las licenciaturas en Administración.

**Plan del documento.** El desarrollo del documento se da a través de los siguientes pasos:

- a) Exposición de qué es un administrador, conforme al lenguaje usual vigente.
- b) Diferenciación entre administrador y conceptos análogos.
- c) Diferenciación del administrador profesional respecto del empírico y el técnico.
- d) Conclusiones: Desarrollo del perfil del administrador profesional competente, en términos de lo expuesto y de las características deseables, idealmente, desde el punto de vista académico, laboral y social.
- e) Comentario final: necesidad y posibilidades de especialización.

## ¿Qué es un administrador?

En español *administrador es el que gobierna o dirige. Administrador es el que administra* (Real Academia de la Lengua Española). Son sinónimos de administrador: *gobernador, rector, regente, gerente, director, ministro, intendente, gestor, apoderado, jefe, guía, dirigen-*

*te, mayordomo, síndico, cuidador, tutor, curador* (ver diccionarios de sinónimos).

*Administrar significa: gobernar, regir, aplicar.* Son sinónimos de administrar: *dirigir, cuidar, regentar, tutelar, mandar, apoderar.*

La Academia de la Lengua anota: "**administrador.** Que administra. Persona que administra bienes ajenos". Lo anterior expresa la posibilidad de que el administrador se ocupe de bienes propios (primera acepción) o bienes ajenos (segunda acepción).

*El significado y los sinónimos de la palabra administrador son totalmente vigentes.* En la práctica los significados que reconoce la Academia de la Lengua se encuentran en el uso generalizado y cotidiano del lenguaje. Lo anterior se prueba en el hecho de que cuando hablamos de la "administración" de una entidad, cualquiera que sea, estamos refiriéndonos, en primera instancia, a su *gobierno o dirección*: el máximo titular de la administración de la Universidad Autónoma Metropolitana es el Rector; el titular de la Administración Federal es el Presidente de la República; el titular de la administración del Distrito Federal es el Regente; el titular de la administración de Michoacán es el Gobernador del Estado; el titular de la administración del Municipio de Atoyac es el Presidente Municipal, también llamado Alcalde o Edil; el

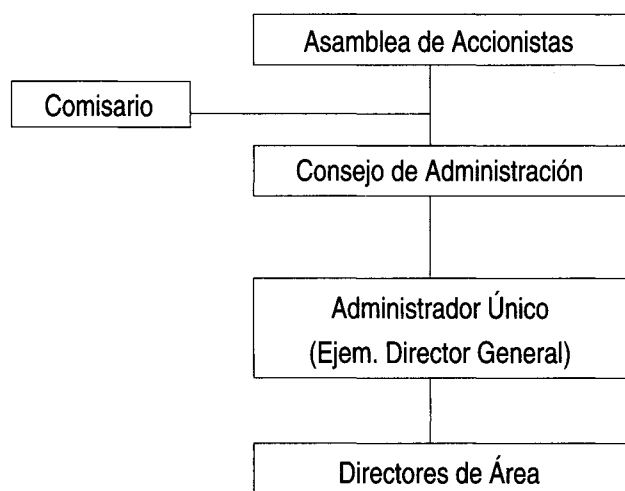


Foto: Antonio Zarur Osorio

titular de la administración de Pemex es el Director General de esa empresa; el titular de la administración de un departamento o área cualesquiera de un organismo es el jefe o gerente de la misma.

Es un hecho que existe una gama muy amplia de jerarquías para gobernar o dirigir las instituciones: presidentes, vicepresidentes, gobernadores, regentes, ministros, directores, gerentes, jefes, supervisores, etc., donde cada cargo específico tiene su propia connotación pero donde todos ellos administran, es decir, gobiernan, aún cuando en general reportan a instancias superiores, también son, de una u otra manera, subordinados. Pero el rasgo que les es común es el mando, la autoridad; la diferencia expresa fundamentalmente jerarquía y facultades.<sup>6</sup>

Como es sabido, los órganos máximos de gobierno de una empresa, en el caso de una sociedad por acciones, son los siguientes:



El *Consejo de Administración* se ocupa de la planeación y control estratégico de la empresa. El "*Administrador Único*" (lo cual es una denominación legal) es el responsable ante las instancias superiores y ante las autoridades por los actos de la empresa, por tal motivo debe notificarse oficialmente su nombramiento; con frecuencia los socios mayoritarios, los dueños de las empresas, los empresarios mismos, ocupan esa posición. Los *Directores de Área* colaboran en la administración de la empresa responsabilizándose por un departamento o función específico.<sup>7</sup>

Todo lo anterior corrobora el concepto de *administrador* como *dirigente* en los diversos niveles, incluyendo mandos medios y menores; asimismo confirma el significado de la palabra *administración* como expresión de *función directiva* y de *gobierno*.

En las empresas suele existir una gerencia o dirección "*administrativa*" o de "*administración*", encargada de la contabilidad, tesorería, impuestos, auditoría, personal, intendencia, etc., es decir de las *funciones no sustantivas*, complementarias al ramo o giro del organismo. Sucede que la dirección de una institución, sea pública o privada, ha de responsabilizarse de actividades que no siendo principales son, sin embargo, delicadas y de gran responsabilidad; e incluso aquellas que sin serlo se ubican mejor bajo el control de un responsable al margen de las operaciones principales. Eso ha propiciado que la administración sea identificada con lo no sustantivo, con lo secundario y complementario; pero en todo caso *esto no es toda la administración ni su esencia*; la pregunta es: el estudio de la dirección de los organismos ¿a qué profesionales compete si no es a los administradores?

### Nexos entre el administrador y el empresario

Aún cuando algunas veces el empresario funge como administrador *es el propietario de las empresas* y, salvo ese caso, *el administrador es un empleado*, con más o menos facultades decisorias, pero *siempre con funciones directivas*, gerenciales, de jefatura o supervisión, sobre el resto del personal, sobre inmuebles, valores o sobre actividades determinadas.

El administrador de empresas es *colaborador cercano al empresario* y para el buen desempeño de su trabajo requiere de un conocimiento muy claro de la visión y necesidades empresariales; la diferencia es la posesión de capital, pero en cuanto a capacitación el administrador profesional requiere poseer los mismos y más conocimientos que el empresario, para colaborar o sustituirle en la administración de las empresas: *requiere una acentuada formación empresarial*. Sin embargo, por otro lado *el administrador tiene relación estrecha con los trabajadores*, de lo cual depende el buen funcionamiento de la empresa o dependencia gubernamental bajo su cargo. *Es mediador*, parcial innegablemente, entre las exigencias de una y otra parte, incluso en casos de conflicto laboral. Como empleado que es, *se encuentra sujeto a las exigencias patronales* las cuales le toca representar. Por ello requiere desarrollar *sensibilidad, capacidad negociadora y de persuasión* para lograr equilibrio en las relaciones laborales, equilibrio que para ser productivo y estable habría de fincarse en el beneficio equitativo de las partes. Para el administrador resulta necesario el conocimiento del conflicto económico, histórico e

ideológico entre patrones y trabajadores, y del sindicalismo oficial, que suele fungir como mediatizador.

### Precisiones respecto del administrador y otros funcionarios

Los títulos: presidente, gobernador, rector, son reservados para los más altos niveles de gobierno de entidades públicas y privadas. Ministro, director, gerente, regidor, síndico, administrador, suelen emplearse para mandos superiores pero subordinados a otras instancias. Jefe, mayordomo, supervisor, intendente, gestor, apoderado, se asignan a puestos con autoridad y facultades limitadas sobre otras personas o respecto de ciertos asuntos.

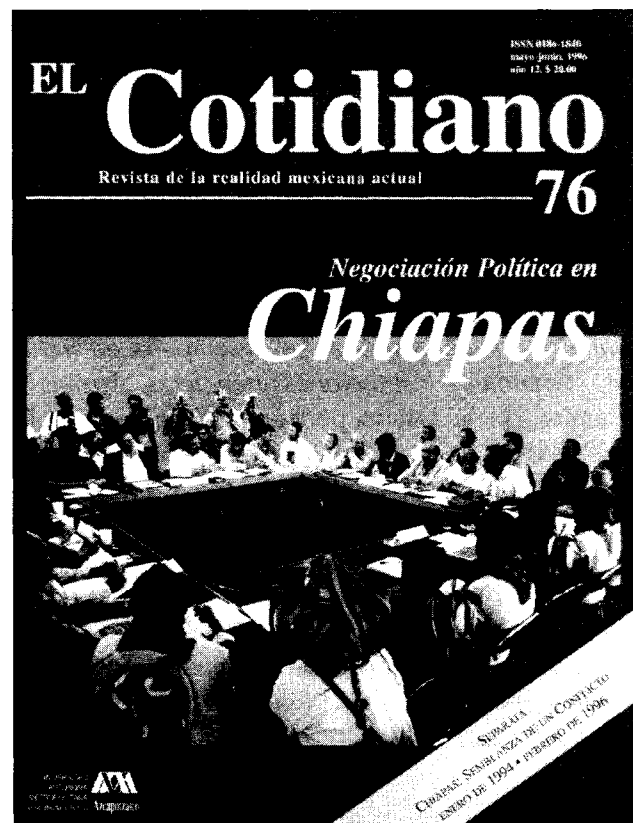
A mayor jerarquía mayor connotación jurídico política; el "gobernante" accede al poder más frecuentemente por vía de elección y el "directivo" por vía de designación. El gobernante tiende a ser un líder que mediante la persuasión obtiene consenso y de ese consenso depende su permanencia en el poder. Incluso los gobiernos autocráticos requieren buscar el consenso y minimizar el uso de la fuerza la cual denota debilidad política.

Se argumenta y desde luego pudiera ser deseable que *el directivo* fuera también un líder, pero en la práctica su papel es de autoridad que se hace obedecer y su permanencia depende de sus superiores, esto es lo que con frecuencia le hace ir en contra de los intereses de sus colaboradores y dificulta sea verdadero líder, por más persuasión o "carisma" que pueda emplear.

Las pocas personas que no se encuentran subordinadas a instancias superiores son los poseedores de capital. Los más altos gobernantes *formalmente* se subordinan a la ciudadanía, a las instancias parlamentarias; *en la práctica* se subordinan más a las exigencias del capital, principalmente del externo, a efecto de *atraer inversiones al país*. Administradores públicos y administradores de empresas se subordinan al capital.

### Diferencia y nexos entre administrador público y administrador de empresas.

En el sentido vulgar se considera que la Administración de Empresas es sinónimo de administración privada; sin embargo académicamente esto es un *grave error*: propicia que *al estudiar las empresas se dejen fuera las*



*que son propiedad pública<sup>8</sup> y las que pertenecen al sector social,<sup>9</sup> mismas que tienen gran importancia incluso para la sobrevivencia de las empresas privadas. Asimismo propicia que al estudiar la Administración Pública se omita el estudio de las empresas, de innegable importancia en la actividad gubernamental.*

Administración de Empresas no es sinónimo de administración privada por la sencilla razón que no todas las empresas son privadas; además *la administración de empresas también es asunto de gobierno*, tanto por las empresas que son propiedad del Estado, como por la estrecha relación que existe entre la actividad gubernamental y la actividad empresarial.

Para el administrador debe ser claro que existe una intersección entre la administración pública y la administración de empresas, y esa intersección es precisamente la administración de empresas públicas. Pero lo más importante es que si la Administración Pública es responsable de la economía nacional, a nivel general, y las empresas realizan directamente la actividad económica, de ninguna manera puede justificarse que sean ajenas ambas administraciones.

A la administración de empresas también interesa enormemente la actividad gubernamental, en la medida que le afecta o beneficia intensamente. Las administraciones no son ajenas entre sí. *Sin embargo debe distinguirse entre administración pública y administra-*

*ción de empresas*, ya que en cuanto a su naturaleza son muy diferentes: la administración pública se ocupa de funciones de gobierno y la administración de empresas se ocupa de actividades industriales, comerciales, financieras y de servicios.

El *administrador público* es más cercano al gobernante; *desempeña funciones directivas en dependencias del Estado*, donde una orientación político social de conservación del poder son la clave. El *administrador de empresas se desempeña en industrias, comercios e instituciones financieras*, algunas de las cuales son del Estado, pero en todo caso su problemática es más de carácter técnico económico.

En ambos sectores se prestan *necesariamente* servicios públicos, casi todas las empresas lo hacen, si bien las empresas privadas requieren obtener beneficios económicos (lucrar) para subsistir, y las dependencias gubernamentales se financian con los impuestos. En todo caso el administrador está obligado a operar con eficiencia económica cualquier organismo bajo su responsabilidad.

## El administrador profesional y el técnico

En México se obtiene calidad de técnico cursando los estudios correspondientes a nivel medio superior (después de la instrucción secundaria); los estudios profesionales se cursan posteriormente a la "preparatoria" o equivalente. El *nivel técnico* se ocupa, en principio, de la capacitación en el *conocimiento aplicado*, que pretende la preparación para el trabajo práctico; el nivel técnico es, por sus objetivos generales, más modesto y de menos alcances que los estudios de licenciatura.

La *instrucción superior* capacita para el trabajo pero supone además el estudio del *conocimiento básico* referido a la realidad relativa a la disciplina de que se trate, así como la explicación científico teórica de esa realidad. Esto pretende que el profesional esté en posibilidad de ejercer, pero también de resolver problemas de mayor complejidad y derivar de ello nuevos conocimientos. ¿Cómo desarrollar profesión alguna –Medicina, Derecho, Física– si no lo hacen sus propios profesionales?; de ahí la necesidad de la formación científico metodológica como piedra angular del desarrollo de las mismas. Si no se cumple con la preparación en esos tres aspectos se propicia el estancamiento de la profesión de que se trate y el desplazamiento por otros especialistas.

Ser profesional supone, entonces:

- 1) Dominio, en mayor grado, del *conocimiento técnico*.
- 2) *Conocimiento básico* de la especialidad, para comprender y explicar con bases científicas el *comportamiento de los fenómenos* que le competen.
- 3) Capacidad de *influir en la transformación e innovación* de los fenómenos del caso, como resultado de la comprensión científica de los mismos.
- 4) Capacidad de *aportar nuevos conocimientos*, derivado de las innovaciones realizadas y de lo conveniente al desarrollo de la disciplina.

En materia de administración el conocimiento aplicado y el conocimiento básico corresponden a lo siguiente:

- a) El conocimiento aplicado se refiere a *cómo administrar*.
- b) El conocimiento básico se refiere a la *situación de empresas y gobiernos*, así como la *comprensión y explicación teórico científica* al respecto.

Conjuntando, tenemos que *la diferencia entre los administradores técnico y profesional es, por principio, el nivel de formación*:

- 1) El administrador técnico posee estudios para administrar y su conocimiento es *limitado* respecto del administrador profesional.
- 2) El administrador profesional, en principio, domina de manera superior la técnica de administrar y, además, es experto conocedor de la situación de empresas o gobiernos (según su especialidad), la cual puede explicar con bases científicas. Además está capacitado para innovar las organizaciones y producir nuevos conocimientos, es decir para contribuir a desarrollar la profesión.

Complementario al nivel licenciatura existen las *maestrías*, orientadas a profundizar el dominio de la disciplina y capacitar para la comunicación del conocimiento; existen los *doctorados* cuya finalidad es, en esencia, desarrollar la capacidad de innovación y la producción de nuevos conocimientos.

En consecuencia *también es administrador quien posee el conocimiento, profesión u oficio de administrar*. En esto deberá actualizarse el significado del término.

Al ampliarse el concepto del administrador se am-

plía el campo de acción correspondiente. Además de administrar, el administrador profesional puede desempeñarse como docente, investigador, asesor, prestador de servicios de su especialidad, escritor y periodista en materia de empresas y gobiernos, etc.

Estas posibilidades profesionales deben ser tomadas en *consideración al diseñar los planes de estudio* correspondientes. La diferenciación precisa de los niveles de formación de los administradores servirá para definir con claridad y exactitud los objetivos de cada nivel de instrucción, así como el perfil de conocimientos necesarios al administrador profesional o técnico.

### **Impacto social de la actividad de los administradores**

Como se ha visto, los administradores profesionales habrían de formarse para administrar, para contribuir a la evolución de las organizaciones y para que desarrollen el conocimiento administrativo. Sin embargo visto así, limitadamente, hasta ahí llegan las necesidades de los gobiernos y de las empresas. Pero debemos preguntarnos: ¿Los gobiernos y las empresas existen para servirse a sí mismos? Definitivamente no. Antes de definir el perfil del administrador profesional conviene resaltar lo siguiente:

*La sociedad necesita indispensablemente de los gobiernos y de las empresas.* Si alguna vez se ha planteado la posibilidad de desaparición del Estado, lo cual parece cada vez menos factible, la desaparición de las empresas no es ni remotamente posible. *Las empresas son las células económicas de la sociedad* y basta el mal funcionamiento de las mismas para traer graves trastornos. No existen otras entidades que sustituyan a las empresas como los instrumentos básicos para el aprovechamiento de los recursos naturales, organización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo, provisión de satisfactores para la población, etc.

En las sociedades actuales, tanto el vacío de poder y la ingobernabilidad, así como la reducción o desaparición de las empresas, son señales inequívocas de grave crisis, política, económica y social, que puede desembocar en desastre, guerra civil, y desmembramiento nacional, como sucede en las repúblicas de la ex Unión Soviética o como se avizora puede llegar a suceder en México. Estas reflexiones que pueden parecer exageradas son necesarias sin embargo, pues como se ha visto ningún país está exento de padecer situaciones de la índole mencionada.

Objetivamente, entonces, la razón de ser y el sus-

tento de gobiernos y empresas es la sociedad. Sin la sociedad perderían su sustento y sin servirla no tienen justificación alguna para existir. El problema radica entonces en *qué hacen con esas instituciones quienes las administran* y cómo concurre a ello la población y la educación.

El discurso de gobernantes y empresarios, en esencia, gira en torno a que *su razón de ser es servir a la sociedad*. Pero es inocultable que con frecuencia se sirven más a sí mismos y no cumplen, o no lo hacen suficientemente, con la sociedad. Los ciudadanos y los trabajadores suelen tener una pésima impresión de los gobernantes, de los empresarios, y consecuentemente de los administradores, tanto por razones justificadas como por motivos de desinformación. En todo caso ello deteriora las posibilidades de obtener cooperación de los ciudadanos y de los trabajadores, la cual es indispensable para los administradores.

Resulta imperativo que la sociedad conozca las posibilidades de superación y aprovechamiento de empresas y gobiernos; asimismo resulta indispensable la colaboración de ciudadanos y trabajadores, y es aquí donde encontramos las razones y orientación para la formación de los administradores.

Para el administrador debe ser muy claro que gobiernos y empresas son instituciones de altísimo impacto e importancia social, que requieren ser manejadas y evolucionadas por especialistas competentes, escrupulosos, con gran responsabilidad, ética, compromiso social, ecológico e histórico. Además los administradores requieren ser capaces de convocar al concurso consciente y democrático de los ciudadanos.

El manejo deshonesto, arbitrario, inepto o irresponsable de empresas y gobiernos, el ocultamiento de la información, y la negación de la participación ciudadana y de los trabajadores, que tan frecuentemente suceden, se traduce en severos daños a la población, a la ecología y al patrimonio social.

*Gobernantes y empresarios no son ni pueden considerarse, de ninguna manera, como los únicos interesados en la formación de los administradores y en el desarrollo del conocimiento administrativo;* los intereses de la población, de los ciudadanos, de los trabajadores y de los propios estudiosos de la administración han de ser atendidos. Esta es una insoslayable responsabilidad de las instituciones educativas, de los administradores profesionales, de los docentes e investigadores, responsabilidad que es urgente atender.

La formación de administradores, entonces, requiere incluir el interés de la sociedad en su conjunto. Para ello es necesario el estudio científico acerca del *comportamiento de empresas y gobiernos*, lo cual permi-

tirá identificar *principios y leyes que lo rigen*, elaborar explicaciones teóricas, así como *técnicas y estrategias para su mejor manejo*. Este conocimiento debe integrarse al acervo de las Ciencias Sociales y ser público, buscando con ello la *comprensión y participación ciudadana* para la evolución de empresas y gobiernos en beneficio de la sociedad.

Al formar a los administradores es necesario tener muy en cuenta su situación como subordinados cercanos a empresarios y gobernantes, y de lo delicado que resulta una posición ideológica manifiesta, contraria al sistema capitalista. Sin embargo, no por ello debe caerse en el extremo de la inconsciencia social. Precisamente lo necesario ante tal situación es una posición muy centrada y objetiva, que reconozca tanto las necesidades gubernamentales y empresariales en el sistema capitalista, así como aquellas necesidades de la sociedad, los trabajadores y el medio ambiente; necesidades no sólo en el corto, sino sobre todo en el largo plazo.

En consecuencia, *es necesario formar administradores que desde luego sirvan a las empresas y a los gobiernos, pero sobre todo sirvan a la sociedad en su conjunto*, con un elevado sentido ético, ecológico e histórico; administradores comprometidos con el

desarrollo humanístico y de la ciencia. No hacerlo es contribuir inconsciente e irresponsablemente al deterioro económico, político y social que padecemos.

## Conclusiones y recomendaciones

Podemos concluir que administrador es el que gobierna o dirige y que el administrador profesional deberá estar capacitado para gobernar o dirigir, para evolucionar las organizaciones y para desarrollar el conocimiento relativo a la profesión.

Para que el estudioso de la administración logre una formación realmente adecuada en el contexto hasta aquí descrito, pero sobre todo una formación que le permita participar competitivamente en el mercado de trabajo, deben tomarse en cuenta adicionalmente a los elementos planteados las exigencias de las instancias empleadoras, así como la situación actual de globalización de la actividad empresarial y gubernamental que vivimos.

En otras palabras, en el perfil del administrador profesional y el consecuente plan y programa de estudios ha de considerarse que una vez cursado el nivel superior los egresados deberán estar capacitados para



Foto: Alejandro Zarur Osorio



desempeñarse, es decir trabajar, *profesionalmente* en su especialidad al más alto nivel, y por ello los requerimientos de las instancias empleadoras deben ser atendidos. Conforme lo anterior recomendamos adoptar el siguiente perfil:

1. *Administrador profesional competente es aquel que tiene capacidad de dirigir eficazmente organismos industriales, comerciales, financieros y de servicios, ya sean públicos, privados o del sector social, al más alto nivel, en el ámbito nacional, o internacional.*

El título de administrador se justifica, sí y sólo sí, incluye la capacidad de dirigir y lo hace de manera general respecto de los organismos industriales, comerciales, financieros y de servicios, en los ámbitos público, privado y del sector social. Si acaso cubre solamente una parte de los campos señalados deberá aclararse, como requisito de seriedad académica elemental (no ofrecer lo que no es real); crear expectativas infundadas sólo deteriora el prestigio de la profesión.

Incluir el ámbito nacional e internacional responde a que ningún profesional se forma, en principio, para desempeñarse solamente en su país; pero además dado el fenómeno de la globalización de las empresas la dirección de las mismas tiene necesariamente que remitirse al campo internacional; con mayor razón procede incluirlo si se trata de administradores públicos. *El administrador profesional competente debe de estar profundamente capacitado para realizar exportaciones y promover el comercio exterior.*

Referirse "al más alto nivel" debiera parecernos natural, ya que si se trata de formar "mandos medios", esto debería también especificarse, y naturalmente ese nivel también requiere atenderse.

2. *El administrador profesional competente posee conocimiento experto de las actividades y situación industrial, comercial, financiera, y de servicios, respecto de los países con mayor crecimiento en los últimos años, y respecto del país en que haya de desempeñarse. Asimismo posee conocimiento experto de los recursos naturales, de los mercados, infraestructura y fuerza de trabajo, específicos del país o localidad.*

Un gobernante o un dirigente empresarial no puede ser ajeno o lego en cuanto a la situación de las empresas en el mundo, especialmente de las que se están desarrollando con mayor dinamismo, frente a las cuales habrá de competir y de las que mucho tendrá que aprender. Desde luego también requiere conocer las estrategias industriales, comerciales y financieras que los gobiernos respectivos están poniendo en juego y que de manera tan determinante impulsan el desa-

rollo empresarial. En consecuencia, naturalmente también requiere ser experto en lo concerniente a las empresas y gobierno de su país.

Por otra parte, *todo bien y producto* que disfrutamos o conocemos *se obtiene en primera instancia de la naturaleza*. De ahí que tanto los administradores públicos como los de empresas requieren conocer con amplitud los recursos naturales con que cuenta su localidad y el contexto mundial, así como las mejores maneras de aprovecharlos y preservarlos. No es posible aprovechar esos recursos si se desconocen cuantía, ubicación, propiedades, utilidad industrial y estratégica. En caso de desconocimiento, como actualmente sucede a los administradores públicos y de empresas en México, se cometen graves errores, su participación se ve reducida a papeles muy secundarios y son desplazados por los mejor capacitados.

El aprovechamiento de la naturaleza se realiza mediante la *infraestructura pública y empresarial*, así como con el concurso de la *fuerza de trabajo* calificada, capaz de manejar eficientemente dicha infraestructura. Estos son los *recursos principalísimos de los administradores* para la producción de satisfactores para la población y para el comercio internacional. Conocer a fondo tales recursos y cómo desarrollarlos, es indispensable al administrador profesional competente.

3. *El administrador profesional competente está capacitado para generar nuevos conocimientos así como para actualizar, validar y desarrollar los existentes, en su disciplina. Está capacitado para impulsar y conducir el desarrollo científico técnico necesario a las corporaciones, para lograr el liderazgo de las mismas.*

El administrador profesional debe contribuir al desarrollo de su propia disciplina, so pena de que otros profesionales con mayor capacitación lo hagan y, como es natural, lo desplacen. El desarrollo de una ciencia cualquiera que ella sea, está íntimamente relacionado con la capacidad de sus profesionales para producir innovaciones y desarrollar nuevos conocimientos; y esto depende a su vez de la formación científica y epistemológica que se les provea. De ahí que la *formación y capacitación en investigación y desarrollo deba ser prioritaria* en la currícula de las licenciaturas en Administración.

Además de desarrollar su propia profesión, el administrador competente debe ser capaz de impulsar el desarrollo científico técnico del organismo bajo su cargo. La ciencia y tecnología son *punta de lanza* en el crecimiento, liderazgo e incluso sobrevivencia de

todo organismo; son el más poderoso instrumento competitivo de empresas y gobiernos, de ahí que los más visionarios realicen cuantiosas inversiones en investigación y desarrollo, y guarden celosamente sus resultados. Ninguna empresa o gobierno podrá, entonces, acceder a la ciencia y tecnología más avanzada si no la produce por sí mismo; creer que otros se la proporcionarán es error, ingenuo en extremo, que se traduce en dependencia, atraso, explotación y empobrecimiento para la empresa o país que se gobierna.

Quien quiera gobernar o dirigir deberá estar ampliamente capacitado para impulsar el desarrollo científico del organismo a su cargo.

4. *El administrador profesional competente posee conocimiento experto en lo referente al orden económico, jurídico, político, social y laboral de su país y contexto.*

¿Se podría gobernar o conducir empresas sin el conocimiento arriba referido?; ¿podría ser, dicho conocimiento, leve o superficial? Desde luego que no. La administración es un fenómeno eminentemente económico-jurídico-político, así como laboral y técnico; el administrador profesional competente debe tener una clara comprensión de la Economía, el Derecho, y la situación sociopolítica laboral, naturalmente en cuanto a la teoría y la realidad *actual*, de su país y del contexto mundial. Con ese contexto viven estrechamente vinculados e interactúan gobiernos y empresas. El administrador puede tener asesores expertos pero requiere entenderlos y comprender por sí mismo las situaciones, o será desplazado por los mejor preparados que él.

5. *El administrador profesional competente domina las técnicas de negociación y expresión en público.*

He aquí la médula del trabajo del administrador: comunicarse con los demás, negociar y lograr acuerdos. Existe toda una tecnología al respecto. El administrador no sólo debe conocerla, sino dominarla y practicarla con maestría.

6. *El administrador profesional competente domina dos o más idiomas.*

El administrador profesional competente en la actualidad debiera ser políglota. Si bien en el pasado reciente la actividad gubernamental y empresarial se restringió al interior del país, esto ya no sucede más. Especialmente los países en desarrollo requieren de personas capaces de abrir espacios de acción y obtener beneficios en el extranjero. Es un hecho que en el futuro cercano, tal vez ahora mismo, quienes no dominan más de dos idiomas tampoco podrán obtener

un puesto como administradores. El dominio de dos o más idiomas debiera ser requisito de admisión para los estudios de la administración.

7. *El administrador profesional competente conoce y puede servirse ampliamente de los sistemas informáticos.*

Los sistemas informáticos son sin duda la herramienta de trabajo y de negocios más poderosa que existe; ninguna organización o persona pueden prescindir de ellos sin grave detrimento en su capacidad competitiva. Ciertamente sólo en caso de pretender dirigir el área especializada se requerirá dominio de tales sistemas; sin embargo, incluso para quienes aspiren a dirigir otras áreas de las organizaciones, el conocimiento y la comprensión de los sistemas informáticos es requisito indispensable, que además ampliará considerablemente el campo y las perspectivas de trabajo del administrador profesional.

8. *El administrador profesional competente posee, y se conduce con elevada conciencia ética, de servicio, y de responsabilidad social y ecológica.*

Esta es una de las características a la que menos atención se ha prestado y las consecuencias están a la vista: administradores que primero se sirven a sí mismos; que se sirven de las empresas y de los gobiernos para sus fines personales; administradores a los que la sociedad, la ecología y desde luego la ética les tiene absolutamente sin cuidado. Naturalmente *los administradores son parte y producto de la propia sociedad; su moralidad refleja la moralidad imperante*, pero en todo caso las instituciones educativas tienen al respecto una gran responsabilidad, en la medida que, por las razones que se quiera, no se ocupan de estudiar objetivamente esta problemática.

Es claro que los administradores tienen acceso a amplios poderes, que manejan dinero y decisiones, que frecuentemente son presionados o "tentados" a actuar ilegal o deshonestamente, expuestos a abusar del poder y la autoridad. Por tales circunstancias es que los administradores tienen mayor necesidad de estar preparados para no incurrir en faltas; estar muy conscientes de la grave responsabilidad que les concierne, de las penas a que se exponen, pero sobre todo, los administradores profesionales deben estar conscientes del ejemplo que proyectan hacia sus colaboradores cercanos y remotos.

La corrupción y el abuso del poder han derribado imperios, han causado guerras, han terminado también con muchos administradores consignados; la corrupción es una de las causas de la deplorable situación que vivimos en muchos países: todos los

profesionales, no sólo los administradores, debieran formarse con amplios conocimientos objetivos acerca de los daños causados por la corrupción. Es claro que la calidad de las organizaciones es simple y llanamente el reflejo de la calidad de sus integrantes; pero más que de su calidad técnica, lo es de la calidad humana de los mismos; no podemos esperar acciones o productos de calidad, de ninguna clase, de organismos administrados por personajes de dudosa calidad humana; siempre pondrán su beneficio personal por encima del interés común.

Por último, una de las más graves consecuencias del manejo irresponsable de empresas y gobiernos es el *deterioro ambiental*, por cierto estrechamente ligado a lo mencionado líneas arriba. Las empresas, sus productos y desechos son los principales responsables directos de las alteraciones ecológicas, si bien los administradores públicos son los responsables por la legislación, instrumentación y puesta en práctica de las medidas para preservar el ambiente.

El administrador profesional requiere conocer y comprender ampliamente el problema ecológico, así como los recursos técnico científicos para enfrentarlo, y mejor aún, debe ser capaz de convocar a la participación ciudadana como parte importante también a este respecto.

9. *El administrador profesional competente posee amplia cultura y practica excelentes relaciones humanas.*

La capacidad de relacionarse adecuadamente es importante para el administrador en la medida que requiere obtener la colaboración de los demás, cosa que puede lograr con el uso de autoridad, pero que es más productiva si se obtiene por reciprocidad. Además, la capacidad de relacionarse con base al respeto y empatía previene al administrador del abuso del poder en sus relaciones con los gobernados y subordinados, algo frecuente en las organizaciones. Ese abuso del poder, en el caso de los gobernantes puede llegar, y así sucede, a situaciones más extremas.

Sin embargo, al aludir al dominio de una amplia cultura y excelentes relaciones humanas estamos pensando en ello no sólo como elementos para abrirnos paso en el mundo de los negocios o el poder, a los que diversos autores han hecho alusión. Creemos que tales características pueden contribuir a que el administrador profesional desarrolle la sensibilidad humanística que le permita comprender mejor el mundo y el tiempo que le ha tocado vivir, y a partir de dicha comprensión pueda contribuir a conducirlo a estadios superiores.

10. *El administrador profesional competente es capaz de obtener capital, ingresos y utilidades, de y para desarrollar y ampliar la capacidad operativa del organismo a su cargo.*

En la empresa privada esto es evidente, pero no así en los organismos públicos, debido a la tradición de financiarlos con los impuestos, con deuda pública o emisión de dinero. Esto tarde o temprano habrá de desaparecer en los países que deseen progresar: Toda actividad gubernamental o privada habrá de ser financiada por sí misma; cada usuario o beneficiario deberá pagar por lo que recibe, a crédito si es necesario, y no a costa de los demás, salvo verdaderos casos de asistencia pública, los que habrán de ser realmente excepcionales. Esto es indispensable para evitar el beneficio privado a costa de la población; asimismo es instrumento para medir la eficiencia y para evitar la corrupción del administrador, cosas frecuentes en el capitalismo.

Obtener capital, ingresos y utilidades, así como aprovecharlos óptimamente, es la mayor de las responsabilidades económicas de todo administrador, en todos los niveles y funciones de los organismos, incluso en aquellos que aparentemente se encuentran desvinculados de tal función, donde lo procedente es ser coadyuvante. De que esto se entienda depende el desarrollo y crecimiento presente y futuro de los organismos y ello significa ampliación de los servicios que prestan, empleo, abasto, progreso, etc. También de ello depende la permanencia y progreso del administrador.

### **Comentario Final: Necesidad y oportunidades de especialización**

Como podrá apreciarse, el administrador general como el médico, abogado o cualquier otro profesional de carácter general, resulta necesariamente limitado, debido a la amplitud y complejidad de los diversos objetos de estudio. De ahí que resulte indispensable para el administrador continuar estudiando y especializarse, las licenciaturas no resultan competitivas en el mercado de trabajo: *ya no hay trabajo para quienes sólo tienen la licenciatura y un idioma.*

Las oportunidades de especialización para los administradores son:

- a) Las áreas funcionales de las organizaciones: finanzas, operaciones, comercialización, recursos humanos, informática, o investigación y desarrollo; así como las subfunciones dentro de las



subfunciones mencionadas. Esto tanto en el ámbito público como en el empresarial.

- b) Los ramos de gobierno: gobernación, educación, hacienda, comercio, etc., así como los niveles de gobierno: federal, estatal y municipal.
- c) Los ramos de actividad empresarial: las diversas industrias, sectores del comercio, de las instituciones financieras y de los servicios (comunicaciones, transportes, minería, construcción, hotelería, banca, comercio internacional, etc.).

Al efecto las instituciones educativas deberán ampliar y desarrollar especialidades, diplomados, maestrías y doctorados, con especial énfasis hacia el impulso de las exportaciones y al intercambio internacional más conveniente.

Como podrá observarse, de las oportunidades de especialización es posible desprender los ejes para estructurar los planes de estudio, con lo cual se logrará imprimir verdadera solidez a la formación y capacitación profesional. Esto es, que las áreas funcionales y los ramos de actividad empresarial y gubernamental son las bases idóneas para sustentar la composición de la currícula para la formación de administradores.

## Notas

<sup>1</sup> En mis estudios al respecto he concluido que las definiciones de la administración de los especialistas son prácticamente tantas como autores, son inconsistentes entre sí, no se apegan al significado vigente del lenguaje, son más pobres, confusas, imprecisas e incompletas que las definiciones de los diccionarios, se basan en aspectos circunstanciales, se refieren a lo que "debe ser" y no a lo que son las administraciones, pretenden definir el conjunto de conocimientos sin precisar el origen de esos conocimientos,

confunden el objeto empírico con el objeto teórico, e imposibilitan la identificación del objeto de estudio y el desarrollo del concepto de administrador. Ver: "El problema de la definición de las administraciones", en *Investigación y Desarrollo en Administración*, Garcíaacastillo y Cruz, Rafael, 1995, autopublicación, México, pp. 105-312.

- <sup>2</sup> Han existido entre los administradores numerosos intentos fallidos por adoptar alguna definición de la administración de aceptación generalizada, lo cual sólo ha contribuido a aumentar el número de definiciones sin resolver el desacuerdo. *Ibidem*.
- <sup>3</sup> En mis estudios ya referidos he observado también que las definiciones de las autoridades lingüísticas, incluidas las actualizadas, son consistentes entre sí, suficientemente claras y sobre todo vigentes. Recomiendo en todo caso remitirse a ellas para evitar que como especialistas nos aislemos del resto de la población.
- <sup>4</sup> Como resultado de que las diversas corrientes teóricas en administración han sido desarrolladas por ingenieros, psicólogos, sociólogos, etc., en cada caso se privilegia el aspecto que a cada especialidad identifica, como son el mecanicista, psicológico, sociológico, etc., en detrimento de un enfoque integral y propio de la administración, el cual está aún por desarrollarse.
- <sup>5</sup> Como significados de la palabra *administración* usaremos los que registran la Academia de la Lengua y los diversos diccionarios: *acción de administrar, órganos de gobierno o dirección, periodo de gobierno o dirección, conjunto de conocimientos acerca de gobernar o dirigir, profesión, empleo u oficio del especialista en materia de gobierno o dirección de empresas*. Otra acepción en el uso corriente del lenguaje para la palabra *administración* es la que se refiere a las actividades secundarias y de oficina, acepción que contemplamos como complementaria, no como principal, puesto que las mencionadas actividades son coadyuvantes y no la esencia del gobernar o dirigir. Las acepciones ajenas a los anteriores significados, como son *suministrar medicamentos, suministrar los sacramentos, o propinar un golpe*, etc., no se consideran aquí.  
Usaremos *administración*, con minúscula, para referirnos al empírico real; usaremos *Administración*, con mayúscula, como nombre propio ya sea de una Institución o del conjunto de conocimientos relativo, según sea el caso.
- <sup>6</sup> La propuesta de que la "administración es una función subordinada que tiene el propósito de servir" es una aberración, nada define, ya que de ese modo cualquier actividad asalariada puede entrar en ella y, en consecuencia, todo empleado sería un administrador.
- <sup>7</sup> La Asamblea de Accionistas la integran los socios propietarios de la empresa y sus representantes; su función es decidir sobre la existencia de la sociedad, inversiones o desinversiones, nuevos negocios o retiro de algunos de ellos, nombrar a los miembros del Consejo de Administración, al Comisario, al *Administrador*, etc. El Comisario es el responsable de cuidar el patrimonio de la empresa, así como vigilar e informar acerca del cumplimiento de las decisiones de la Asamblea de Accionistas.
- <sup>8</sup> Ejemplos de empresas públicas son: Comisión Federal de Electricidad, Petróleos Mexicanos, Ferrocarriles Nacionales de México, Caminos y Puentes Federales de Ingresos, etc.
- <sup>9</sup> *Se entiende por sector social a las organizaciones de los trabajadores*, tales como sindicatos, federaciones y confederaciones sindicales, ejidos, cooperativas, etc. Ejemplos de empresas de este sector son: el Banco Obrero, el diario Excélsior, Refrescos Pascual, etc.