

ADMINISTRACIÓN MODERNA

AGUSTÍN REYES PONCE

 **LIMUSA**
NORIEGA EDITORES

ADMINISTRACIÓN MODERNA

ADMINISTRACIÓN MODERNA

AGUSTÍN REYES PONCE

Cotundador y Ex Director de las carreras de Administración
de Empresas y Relaciones Industriales y Director
Honorario Vitalicio de la Universidad Iberoamericana,
Fundador y Primer Director de la Escuela de Administración
de Empresas de la Universidad Autónoma de Puebla,
Consultor de Empresas y Miembro de Número de la Academia
Internacional de Administración.



MÉXICO • España • Venezuela • Colombia

Reyes Ponce, Agustín
Administración moderna / Agustín Reyes
Ponce. -- México : Limusa, 2007.
492 p. : il. : 15.5 x 23 cm.
ISBN-13: 978-968-18-4214-7
Rústica.
1. Administración

LC: HD37

Dewey: 658 -- dc21

LA PRESENTACIÓN Y DISPOSICIÓN EN CONJUNTO DE

ADMINISTRACIÓN MODERNA

SON PROPIEDAD DEL EDITOR. NINGUNA PARTE DE ESTA OBRA PUEDE SER REPRODUCIDA O TRANSMITIDA, MEDIANTE NINGÚN SISTEMA O MÉTODO, ELECTRÓNICO O MECÁNICO (INCLUYENDO EL FOTOCOPIADO, LA GRABACIÓN O CUALQUIER SISTEMA DE RECUPERACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN), SIN CONSENTIMIENTO POR ESCRITO DEL EDITOR.

DERECHOS RESERVADOS:

© 2007, EDITORIAL LIMUSA, S.A. DE C.V.
GRUPO NORIEGA EDITORES
BALDERAS 95, MÉXICO, D.F.
C.P. 06040
☎ 5130 0700
☎ 5512 2903
✉ limusa@noriega.com.mx
✱ www.noriega.com.mx

CANIEM NÚM. 121

HECHO EN MÉXICO
ISBN-13: 978-968-18-4214-7
19.1



LA EDICIÓN, COMPOSICIÓN, DISEÑO E IMPRESIÓN DE ESTA OBRA FUERON REALIZADOS
BAJO LA SUPERVISIÓN DE GRUPO NORIEGA EDITORES.
BALDERAS 95, COL. CENTRO, MÉXICO, D.F. C.P. 06040
4249890000307518DP92121

CONTENIDO

Capítulo 1	CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN	1
	Su definición nominal	2
	Su objeto	4
	Su finalidad	5
	Sus etapas	7
	Su carácter técnico	9
	Definición real	14
	Comparación con otras definiciones	15
	Características de la Administración	15
	Su importancia	16
	Cuestionario	17
	Caso para el capítulo 1	19
Capítulo 2	ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN	21
	Su concepto	22
	Diversos criterios de división	23
	Elementos de la mecánica administrativa	27
	Elementos de la dinámica administrativa	28

	Etapas específicas de la Administración	30
	Elementos de la administración de cosas	31
	Método de los estudios administrativos	33
	Cuestionario	34
	Caso para el capítulo 2	35
Capítulo 3	ESPECIES Y RELACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN	37
	El porqué de este capítulo	38
	Administración pública y privada	38
	Administración y política	40
	Administración mixta	42
	Problemas que plantea el Estado-empresario	43
	La Rectoría del Estado y el sector social	44
	Formas de descentralización	44
	Administración de personas y cosas	45
	Administración y Ciencias Sociales	47
	Administración y Derecho	51
	Administración y Psicología	53
	Administración y disciplinas económicas	56
	Administración y moral	59
	Cuestionario	60
	Caso para el capítulo 3	62
Capítulo 4	BOSQUEJO HISTÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN	67
	Razón de su estudio	68
	Conceptos básicos	68
	La Administración en el Mundo Antiguo	70
	La Administración en la Edad Media	85
	Conceptos administrativos en el pensamiento de escritores medievales	92
	Nicolás Maquiavelo	92
	La Revolución Industrial y sus efectos en la Administración	97
	Precursores inmediatos de la Administración científica	98

CONTENIDO	VII
La Wharton School	102
Cuestionario	103
Caso para el capítulo 4	104
 Capítulo 5 ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	 105
Preámbulo	106
Concepto general de las escuelas de Administración	106
Escuela de la Administración Científica	112
Escuela del Proceso Administrativo	119
Escuela Empiriológica	127
Escuela del Comportamiento Humano	129
Escuela del Sistema Social	134
Escuela de la Teoría de las Decisiones	137
Escuela Matemática o de la Administración Cuantitativa	140
El enfoque de sistemas	142
Cuestionario	147
Caso para el capítulo 5	148
 Capítulo 6 LA EMPRESA	 151
Razones y problemas de su estudio	152
Elementos que forman la empresa	152
La unidad empresarial y sus distintos aspectos	154
El empresario	159
Los fines de la empresa	163
Los problemas de la magnitud de la empresa	165
Cuestionario	176
Caso para el capítulo 6	178
 Capítulo 7 LA PREVISIÓN	 181
Principios generales de la previsión	182
Reglas para la fijación del objetivo	187
Diversas clases de objetivos	189

La investigación y sus reglas	196
Técnicas de la investigación	202
Reglas sobre los cursos alternativos de acción ..	215
Técnicas sobre los cursos alternativos de acción	217
Anexo 1	223
Anexo 2	227
Anexo 3	234
Anexo 4	235
Anexo 5	237
Algunas alternativas escogidas	238
Cuestionario	240
Caso para el capítulo 7	241
 Capítulo 8 LA PLANEACIÓN	 243
Concepto e importancia de la planeación	244
Los principios de la planeación	245
Reglas sobre las políticas	249
Reglas sobre las estrategias	253
Reglas sobre los procedimientos	255
Reglas sobre los programas y presupuestos ...	257
Técnicas de la planeación	259
Anexo 1	265
Anexo 2	266
Cuestionario	270
Caso para el capítulo 8	272
 Capítulo 9 LA ORGANIZACIÓN	 275
Su concepto e importancia	276
Sus objetivos, función social y especies	278
Los principios de la organización	282
La funcionalización: reglas y técnicas	285
Sistemas de organización	289
Los niveles jerárquicos: sus reglas	304
El tramo de control y sus reglas	310
La definición de funciones y obligaciones	313

Los comités	321
La complejidad organizacional	326
Organización y burocracia	328
Cuestionario	330
Caso para el capítulo 9	332
 Capítulo 10 LA INTEGRACIÓN	 335
Aspectos dinámicos de la Administración	336
Su concepto e importancia	336
Principios de la integración de personas	337
Principios de la integración de cosas	339
Reglas y técnicas de la integración de personas	341
Integración y relaciones industriales	352
Integración y relaciones públicas	357
Técnicas fundamentales de la administración de cosas	377
Cuestionario	380
Caso para el capítulo 10	382
 Capítulo 11 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN	 383
Concepto de dirección	384
Principios de la dirección	387
La comunicación: sistema nervioso de la Administración	390
Especies de la comunicación	392
Principios de la comunicación	394
Barreras de la comunicación	397
La autoridad y el mando en la empresa	398
Complementos y auxiliares de la autoridad	404
Autoridad y liderazgo	409
Decisiones	412
Auxiliares técnicos del mando	414
Reglas de la delegación	425
La supervisión	432

Cuestionario	435
Caso para el capítulo 11	436
 Capítulo 12 EL CONTROL	 439
Su concepto y sus tipos	440
Su importancia	441
Sus principios	441
Su proceso y reglas	443
Clasificación de los medios de control	448
Algunos sistemas modernos	451
Cuestionario	462
Caso para el capítulo 12	464
 APÉNDICES	 467
Apéndice I	469
El arte de mandar	469
Apéndice II	473
Uno de los ejemplos más antiguos de delegación	473
Apéndice III	475
Dos tipos de retroalimentación	475
Apéndice IV	477
La Administración por objetivos y las relaciones industriales	477

ADMINISTRACIÓN MODERNA

MODERN NORTH AFRICA

CAPÍTULO 1

CONCEPTO

DE

LA

ADMINISTRACIÓN

SUMARIO

SU DEFINICIÓN NOMINAL ☐ SU OBJETO ☐ SU FINALIDAD
☐ SUS ETAPAS ☐ SU CARÁCTER TÉCNICO ☐ DEFINICIÓN
REAL ☐ COMPARACIÓN CON OTRAS DEFINICIONES ☐ CA-
RACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN ☐ SU IMPORTANCIA

SU DEFINICIÓN NOMINAL

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal para lograrlo es la definición. Para complementarla sirven el estudio de las especies que de la misma cosa puedan darse, sus relaciones con aquellas otras que se le asemejen y, por fin, las partes o elementos de que se compone.

Por esta razón, tras buscar en este primer capítulo definir la Administración, estudiaremos en los siguientes sus especies, sus relaciones y los elementos que integran ese fenómeno tan interesante —sobre todo en estos momentos— que es la Administración.

Definición etimológica

La definición de algo puede ser nominal o real, ya sea que se investigue el significado de la palabra con que se designa esa cosa, o directamente lo que la cosa es en sí misma.

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos lingüísticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el “verdadero” significado de esa misma palabra y del concepto que expresa.

La palabra “administración” se forma con el prefijo *ad*, hacia, y con *ministratio*; esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo *minister* es, pues, diametralmente opuesta a la de *magister*: de *magis*, comparativo de superioridad, y de *ter*.

Si “magister” (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad —el que ordena o dirige a otros en una función—, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así, la etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. *Servicio y subordinación* son, pues, los elementos principales obtenidos.

Uso de la palabra administración

El empleo que han hecho de la palabra los técnicos en la materia, en el sentido que se trata de una disciplina que, como tal, es de reciente estudio y está aún en pleno periodo de formación, ha sido muy variable, casi nos atrevemos a decir que caótico. Para demostrar lo anterior, bastaría citar el hecho de que algunos aún discuten si la Administración es una parte de la organización, o viceversa. Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Administración pueden deducirse sus elementos básicos:

- *E.F.L. Brech*: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado."
- *H. Fayol* (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración): "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar."
- *J.A. Fernández Arena*: "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado."
- *W. Jiménez Castro*: "Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr."
- *Koontz y O'Donnell*: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."
- *J.D. Mooney*: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana." Y contrapone esta definición con la que da acerca de la organización, a la que define como: "La técnica de relacionar los deberes o funciones específicos en un todo coordinado."
- *Peterson y Plowman*: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular."
- *F. Tannenbaum*: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos

los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.”

- *G.P. Terry*: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.”

Cabe afirmar que se ha hecho común la breve definición de la Administración que la señala como “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros”, u “obtener resultados a través de otros”.

Análisis objetivo

Aunque en las definiciones precedentes puede observarse fácilmente un fondo común, creemos preferible que, orientados por ellas, analicemos *objetivamente los hechos* admitidos de manera común y como esenciales en nuestro análisis de todo fenómeno administrativo.

De esa manera, la definición que propongamos podrá responder mejor a la realidad, aprovechando al mismo tiempo lo investigado por los diversos autores.

SU OBJETO

¿Sobre qué recae la Administración? ¿En qué medio puede darse solamente?

Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado administrador, pero desde el momento en que delega en otros determinadas funciones —siempre que estas funciones se realicen en un *organismo social*—, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

La experiencia nos enseña —y los estudios sociológicos se encargan de justificar esta apreciación— que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo.

La sociedad —esto es, “la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común”— es, por lo tanto, el objeto sobre el que recae la Administración. Precisamente, el elemento “coordinación sistemática de medios” es el que exige el concepto de la Administración en toda sociedad.

El primer hecho analizado, de naturaleza sociológica, nos da como elemento para formar la definición el siguiente: la Administración se da necesariamente en *un organismo social*.

SU FINALIDAD

De lo anterior se deduce que el hombre, al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o que lograría de manera imperfecta.

Pero lo social no sólo suma, sino que multiplica —a veces en forma insospechada— la eficacia de la energía individual. Baste con recordar, v. gr.: la casi milagrosa capacidad que la industria moderna, sobre todo en el trabajo en serie, tiene para conseguir, con la unión de varios miles de hombres debidamente organizados y dirigidos, no el número de unidades sumadas que cada uno de ellos podría producir en un tiempo determinado, sino un número infinitamente mayor. Pero es también evidente que "entre las diversas formas de organizar y aprovechar el trabajo de esos hombres habrá algunas mejores que otras".

Así, v.gr.: determinadas formas de dividir el trabajo pueden ser más eficientes que otras; algunos sistemas de controlar las actividades pueden dar mejores resultados; entre las formas de establecer y cuidar la disciplina o de dar órdenes habrá algunas que sean más efectivas; determinadas formas de hacer planes pueden ser más realistas, etc.

Lo anterior indica que, entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y *precisamente en razón de la manera en que se les coordine*, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia resultante del tipo de maquinaria, de la capacidad del mercado, del monto del capital disponible, etc., ya que esa coordinación no sólo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que sin ella cada una de esas eficiencias particulares sería inútil, o por lo menos insuficientemente aprovechada.

Esto significa que la coordinación, traducida concretamente en la *forma como se estructura y maneja una empresa*, está también sujeta a la ley de la máxima eficiencia, y que existen *reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación*.

La Administración busca, precisamente en forma directa la *obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación*, y sólo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento

de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc.

El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por cualidades y técnicas que posee de manera específica para coordinar todos esos elementos en la forma más eficiente. Por ello, la coordinación es considerada como la esencia misma de la Administración por la mayoría de los autores más importantes.

Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas y medios diversos orientados a la realización de un fin único. Ya se explicó que, independientemente de la bondad mayor o menor de cada uno de esos medios, la forma misma de agruparlos, estructurarlos, combinarlos, ordenarlos, simultánea o sucesivamente, en una palabra, de "coordinarlos", está sujeta a reglas, y de esa coordinación depende la eficacia de los resultados, en algunos casos, quizá en mayor proporción que de la bondad de cada medio.

Hay conceptos similares al de coordinación o relacionados con ella, v.gr.: "cooperación", pero éste se fija más en la "operación" o acción conjunta; parece poner el énfasis en la actividad individual o parcial que se une a otras, en tanto que la coordinación lo pone en la estructuración misma de las acciones.

Otro término usado como equivalente de Administración es el de "dirección", pero ésta es más bien uno de los elementos —necesarios y principales, pero no totales— de la coordinación. Como afirman enfáticamente Koontz y O'Donnell, "ninguna orden para coordinar es capaz de realizar la coordinación por sí sola".

Un término equivalente es el de "manejo", poco usado en español, pero que en realidad es la traducción directa de la palabra "management". Sin embargo, esta palabra tiene en nuestro idioma el grave defecto de no ser apropiada para las personas, ya que éstas se dirigen, coordinan o administran, pero no se "manejan".

Insistimos en que el término "coordinación" es el que responde mejor a la esencia de la Administración, porque abarca:

- a) La acción de quien está administrando; como después demostraremos más detenidamente se administra, en tanto se coordina.
- b) La actividad misma que resulta de la administración, o en la que ésta se traduce; ya se hagan planes, ya se dirija o mande,

ya se organice, etc., en el fondo siempre es coordinar cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.

- c) Sobre todo, el fin perseguido —tratándose de algo que tiene naturaleza práctica, como ocurre en la Administración— debe ser, a nuestro juicio, lo decisivo: lo que se busca al administrar es obtener coordinación. Por eso, los términos dirección, manejo, cooperación etc., nos parecen insuficientes: todos ellos son meros medios o instrumentos para obtener la coordinación; no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

SUS ETAPAS

Dos fases en la vida social

Si observamos cómo se desarrolla la vida de todo organismo social —y principalmente la de aquellos que, como la empresa, forma el hombre libremente— podremos distinguir dos fases o etapas principales. La comparación con lo que ocurre en la vida de los organismos físicos podrá aclarar mejor estas dos fases.

- *La primera etapa* en todo organismo es la de *estructuración o construcción* del mismo. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.
- *La segunda etapa* es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla de manera plena las *funciones, operaciones o actividades* que le son propias en toda su variada pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

Cosa semejante ocurre en un organismo social: en su primera etapa, partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres, todo se dirige a la construcción y estructuración de ese organismo social; cuando está debidamente estructurado hay una segunda etapa, de suyo indefinida, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos.

Distinción predominante conceptual

Lo anterior no significa que la distinción entre las dos fases señaladas sea perfecta, ni se dé tajantemente en la realidad, sino que es más bien lógica, con el fin de estudiar mejor cada aspecto separadamente, como ocurre en otras muchas disciplinas, v.gr.: la distinción entre anatomía y fisiología, táctica y estrategia, analógica y sintaxis, etc. *Representa la distinción de dos aspectos o enfoques de una realidad de suyo indivisible y que se influyen en forma recíproca.*

Así como en el organismo físico la época de formación supone también operaciones y funciones, en la etapa de estructuración o creación de una sociedad cualquiera existen operaciones funcionales, y por cierto de enorme rapidez; pero, con todo, en esta etapa *predominan* el criterio y los problemas propios de la *estructuración*.

Y de la misma manera, así como un organismo físico, aunque esté totalmente formado, tiene siempre que adaptarse a las necesidades cambiantes del medio, para reparar pérdidas, combatir enfermedades, etc., en un organismo social, que se encuentra en su periodo normal de operación, es indispensable estar reestructurando constantemente determinado departamento, agrandarlo, readaptarlo a nuevas necesidades o posibilidades, sustituir elementos que han salido de él, etc; pero con todo, en este periodo *predominan* el aspecto y los problemas de *índole operativo o funcional* sobre los de naturaleza creativa o estructural.

Dos aspectos

El estudio de estas dos etapas distintas tiene como fin principal comprender mejor *dos aspectos diversos*:

1. *Cómo deben ser* las relaciones que se dan en un organismo social.
2. *Cómo son de hecho* esas mismas relaciones.

Urwick ha mencionado en su libro *La Teoría de la Organización* que una teoría sobre la materia es posible tan sólo si somos capaces de distinguir entre estos dos aspectos, que él llama *Mecánica y Dinámica* de la Administración.

En lo que él denominó Mecánica Administrativa, o sea, los aspectos de estructuración, se trata "cómo deben ser las relaciones". Mira

siempre hacia el futuro, inmediato o remoto, pero siempre hacia algo que "debe hacerse".

En la Dinámica Administrativa, o sea, en lo que es ya operacional, se busca "cómo manejar de hecho los hombres y los bienes" que forman un organismo social. Mira hacia lo inmediato y factual.

Por lo tanto, los dos aspectos de la Administración se refieren a **las formas de estructurar y de operar** un organismo social, o sea, su coordinación teórica y práctica.

SU CARÁCTER TÉCNICO

De lo expresado hasta aquí se deduce que la Administración consiste fundamentalmente en "*cómo lograr la máxima eficiencia de la coordinación*". Debe ser, por lo tanto, un conjunto de reglas; una técnica o un arte.

Sin embargo, existen dos opiniones extremas entre las que se halla la posición que aquí adoptamos: la primera es la que la considera como una ciencia; la segunda, la que pretende que es algo meramente empírico, que sólo se adquiere por la experiencia.

La Administración no es quizá ciencia todavía

A menudo se habla de la "Administración Científica". Quienes le dan el carácter de ciencia suelen hacerlo fundados en el supuesto de que todo conocimiento sistematizado es una ciencia.

Evidentemente, para decidir si la Administración es una "ciencia" se requiere, ante todo, ponerse de acuerdo con el concepto de lo que entendemos por "ciencia". Y es evidente que existen numerosos y muy diversos conceptos de la misma, v.gr.: "el saber por causas", "el saber deducido por medio del análisis inductivo de la realidad", "el saber por medio de un cuerpo sistemático de verdades relativas a un objeto", etc.

Pero, cualquiera que sea el concepto epistemológico que sustentemos, en la práctica pueden señalarse estas diferencias usando un enfoque fenomenológico entre las ciencias y las técnicas:

- a) La ciencia tiene como objeto el valor "*verdad*", en tanto que la técnica busca la realización del valor "*utilidad*". Al científico le interesa saber "lo que es", "sea útil, inútil, o hasta inconve-

- niente", sin pretender, en ningún caso, que sus reglas e instrumentos sean más o menos verdaderos que otros.
- b) De lo anterior se desprende que la ciencia está formada por un conjunto de *principios*, o al menos se basa en ellos; la técnica se compone de un conjunto de *reglas e instrumentos*.
 - c) Por lo antes asentado, lo que constituye una ciencia es *de suyo inmutable*, o por lo menos naturalmente estable, aun cuando varíen las circunstancias y, de manera consiguiente, la aplicación de los principios; en cambio, las técnicas son *esencialmente cambiantes*, pues tan pronto como se encuentra una técnica mejor para hacer algo, la anterior se abandona total o parcialmente como inservible.
 - d) Otra característica de diferenciación consiste en que los principios que forman una ciencia "*se descubren*", en tanto que las normas e instrumentos que constituyen una técnica "*se crean*". Cuando un científico descubre un principio o una verdad, jamás piensa que él la creó: era una relación que ya existía, y su misión se limitó tan sólo a encontrar esa ley; por el contrario, todo técnico tiene conciencia de que un nuevo método, un nuevo sistema, una nueva máquina, etc., fueron obra suya, su creación, producto de su inventiva.
 - e) De todo lo anterior resulta que la ciencia, en cuanto tal, es eminentemente *teórica o especulativa*, en tanto que la técnica tiene un carácter esencialmente *práctico y de realización*.

Lo anterior no impide que existan *ciencias especulativas* y *ciencias prácticas*; estas últimas en realidad no son más que la deducción que de una ciencia especulativa se hace, para formar una o varias técnicas fundadas en aquélla.

A la luz de lo anterior creemos indiscutible que la Administración *no es una ciencia especulativa*, pero esto no impide afirmar que sí es científica, esto es, que se funda en ciencias teóricas.

En nuestra opinión, las reglas y los instrumentos administrativos ciertamente se fundan en principios como los de la especialización, de la unidad de mando, del objetivo, de la coordinación, etc., pero tales principios, al menos los que hasta hoy la forman, son de índole sociológico, psicológico, económico, jurídico, etc.; la Administración no hace sino deducir de ellos las reglas y los instrumentos que la constituyen. Es, por tanto, científica en su base, aunque en su naturaleza sea una técnica.

Sin embargo, como ocurre con otras muchas disciplinas en el mundo de la moderna epistemología, en que día a día surgen nuevas ciencias que se separan de otras con las que estaban confundidas, y se constituyen en unidades autónomas, ciertos principios, como el de la adecuación del hombre al puesto, el de unidad de mando, el de coordinación de intereses, etc., que antes eran indiscutiblemente propios de otras ciencias, se están agrupando y tomando unidad, no sólo por la unidad del fin para el que se usan, sino por su propia naturaleza, alrededor de un campo específico de la actividad humana. Por ello, consideramos que es indiscutible que está naciendo la Administración, incluso como ciencia, o sea, como el conjunto de los principios específicos de la coordinación. Señalar el momento concreto en que esa ciencia engendrada sea dada a luz es difícil de precisar; quizá ya pueda hablarse de una verdadera ciencia administrativa o quizá esté todavía a punto de nacer. Lo único que no puede admitirse es que se le quiera llamar ciencia por el solo hecho de poner en un orden más o menos discutible unas cuantas reglas o principios.

La administración no es pura experiencia

Una corriente opuesta niega carácter técnico a la Administración, esto es, que pueda sujetarse a reglas. Como por largos siglos se vinculaba el éxito administrativo a las cualidades personales, se llegó a pensar que el administrador, aun el que actualmente dirige grandes negocios, se forma sólo a base de experiencia o por medio de otras profesiones. Considera esta corriente que no hay reglas que se apliquen en forma siempre igual, sino que cada caso es diferente y, por lo mismo, las reglas aducidas no tienen validez.

Es cierto que las reglas administrativas no se formulan deductivamente, sino sobre la base de la experiencia de los administradores. Pero es posible sistematizar esas soluciones, encontrando las normas generales que las presiden. Por eso, como afirma Urwick, la diferencia entre la pura experiencia y la técnica administrativa siempre será que el práctico trabaja bien con el caso concreto que conoce, pero tan pronto como cambian sus supuestos, o no puede resolverlo o no lo hace con la prontitud y precisión de quien puede elevarse a las normas generales. Es cierto, además, que la pura teoría no basta para ser buen administrador, pero esto ocurre igualmente en toda profesión como la medicina, la ingeniería, etc.

Asimismo, es verdad que no hay una sola regla para cada caso, sino que en cada uno tienen que aplicarse, *combinándolas*, diversas reglas, y es precisamente el papel de la experiencia ayudar a adaptar, combinar y, por decirlo así, dosificar la aplicación de las mismas.

En nuestra opinión, incurren de alguna manera en este error de considerar de algún modo la Administración como una cosa meramente experiencial aun aquellas escuelas que, no obstante ser muy respetables y prestigiadas, parecen querer reducir su enseñanza a una pura casuística, pues consideran que, partiendo de cualquier profesión, basta con la práctica y el ejercicio en la toma de decisiones para ser un administrador técnico.

Dentro de este enfoque debe considerarse a nuestro juicio la llamada "escuela empírica", de la que es principal representante el conocido autor Ernest Dale. Lo esencial de su teoría descansa en considerar que la Administración es sustancialmente un análisis de la experiencia, que en ocasiones permite delinear *ciertas generalizaciones*, pero que de suyo es más bien un mero medio de transmitir dicha experiencia a quienes la estudian, estimando, por consiguiente, de nulo o escaso valor las reglas que puedan enunciarse, aunque —como con fina percepción lo hacen notar Koontz y O'Donnell— los autores de esta escuela acostumbren formular constantemente criterios y generalizaciones.

Esta posición se esfuerza principalmente en afinar y dar algún toque personal al proceso de investigación señalando:

- a) Que se deben seleccionar, describir y analizar los *hechos* en la forma más objetiva posible.
- b) En segundo lugar deben tratar de explicarse, ya que no siempre hablan por sí solos.
- c) En tercer lugar deben inducirse algunas generalizaciones que sirvan para guiar la conducta del administrador.

Es indiscutible que esta llamada escuela no pueda considerarse más que como un método para la creación o transmisión de la teoría administrativa o, también, para la aplicación de la misma. Es una herramienta que de ninguna manera puede llamarse siquiera novedosa, pues en el fondo no es otra cosa que el llamado "método científico", inclusive desprovisto de alguno de sus pasos más esenciales. Pero en nuestra opinión, tratar de erigirla en "teoría de toda la Administración" sería tanto como querer explicar toda una obra a base de uno de los instrumentos usados.

Sin embargo, como todo el enfoque experiencial que comentamos, tiene el mérito de haber enfatizado que la administración se formó, como toda técnica, de manera esencialmente inductiva, y no *a priori* y que en su enseñanza y en su aplicación tienen que combinarse conocimientos y experiencias, como ya lo hemos repetido.

Ya hemos hecho notar cómo Koontz señala el hecho de que, inconsecuentemente con su propia posición, los autores de esta llamada escuela sientan generalizaciones y reglas, al igual que todos los demás.

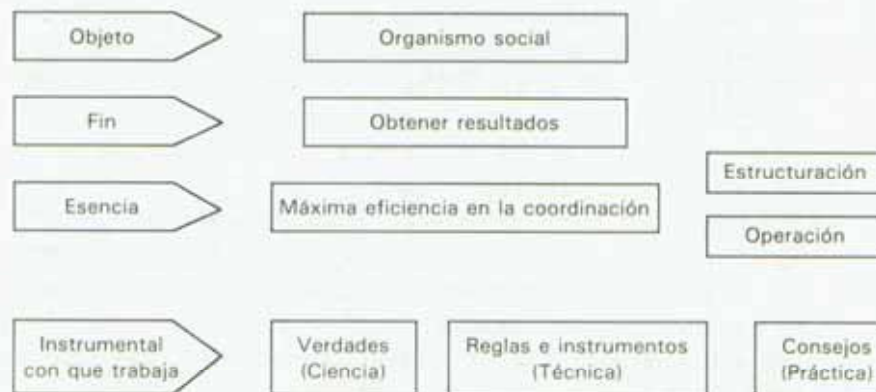
El punto de partida de estos criterios empiristas a ultranza descansa en un hecho absolutamente cierto, y de gran fecundidad además: el problema más inmediato, repetitivo y trascendental del administrador es la toma de decisiones. Pero deducen, a nuestro juicio por una exageración de este hecho, que basta con aprender una mera mecánica de decisiones para ser administrador en sentido técnico.

De igual manera que hemos señalado las diferencias entre ciencia y técnica con un carácter de descripción meramente fenomenológica, queremos hacer algo semejante comparando la técnica con el conocimiento empírico:

1. Hemos señalado que la técnica tiene como fin lograr el valor "*utilidad*". Lo empírico conserva ese mismo valor, pero le interesa principalmente una realización más concreta que podría representarse por la "*efectividad*". Se trata, pues, de una utilidad, pero no general, sino para el caso concreto a que se refiere. Si nuestra acción es "*efectiva*", no nos preocupa si ella se alcanzó siguiendo reglas o no.
2. En la técnica se trata, como ya lo hemos señalado, de "*reglas*". En el nivel empiriológico no se dan reglas propiamente hablando, ya que éstas no tienen una validez necesaria y fija; más bien se trata de "*consejos*", que se fundan en la experiencia del propio administrador o de otros, pero que admiten más excepciones que el número de casos en los que se cumplen.
3. Otra característica de diferenciación consiste en que si los "*principios*" que forman una ciencia "*se descubren*", las normas e instrumentos de una técnica "*se crean*"; en el caso concreto de los conocimientos empíricos, las soluciones más apropiadas para el caso particular son las que resultan del análisis del mismo y de la aplicación de la experiencia anterior, principal-

mente. Así pues, puede decirse que las bases para resolver cada problema concreto más que nada *“se aplican”*; una buena selección y aplicación de dichas bases será la única condición del éxito.

4. Hemos señalado que la ciencia y la técnica difieren en cuanto que la primera es de carácter más bien *“teórico”*, en tanto que la segunda es de indole *“práctica”*. En el caso de los conocimientos empíricos, se trata más bien de una cuestión eminentemente *“prudencial”*; son las características particulares —y de suyo irrepetibles del problema en cuestión— las que determinan el tipo de solución que se pretenda adoptar. Esta solución se toma con base en lo que señala la prudencia para cada caso concreto.
5. Finalmente, mientras que los conocimientos de la ciencia son de suyo *“inmutables”*, y los de la técnica son eminentemente mudables —de hecho están constantemente cambiando—, en el caso de las bases para tratar los problemas empíricos no se llega siquiera a la formación de las normas generales que se dan en la técnica, sino que *las soluciones que se pretenden para ese caso son exclusivamente para él*: pueden no funcionar en absoluto para otro caso distinto.



DEFINICIÓN REAL

Reuniendo los elementos obtenidos podemos formar la definición siguiente de la Administración: *es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social.*

Si se quisiera sintetizar podría decirse que la *Administración es la técnica de la coordinación*.

De la Administración de Empresas, y a reserva de analizar más adelante el concepto de éstas, podemos formular esta definición: *es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa*

COMPARACIÓN CON OTRAS DEFINICIONES

1. El objeto de la Administración está claramente comprendido en todas las definiciones: destaca en Brech ("proceso social"), Petersen y Plowman ("grupo social"), Koontz ("organismo social"), Jiménez Castro ("aplicación a conjuntos humanos") y Fernández Arena ("ciencia social... objetivos institucionales").
2. El aspecto de finalidad destaca en Brech ("forma eficiente... para lograr un propósito dado"), y en Koontz ("su efectividad en alcanzar sus objetivos"); pero se sobreentiende en Mooney ("dirigir... ¿para qué?), Tannembaum ("servicios... debidamente coordinados"), Jiménez Castro ("alcanzar propósitos comunes") y Fernández Arena ("persigue la satisfacción de objetivos").
3. Los dos aspectos de la *coordinación* se encuentran más claramente en Brech ("planear y regular"), Petersen ("determinan y clasifican-realizan") y Fayol ("prever y organizar-mandar, coordinar y controlar").
4. El aspecto técnico está explícito en Mooney, Petersen y Fayol, ya que la separación de etapas sólo se concibe bajo el concepto de un tratamiento técnico de la Administración.

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1. *Su universalidad*. El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc., y los elementos esenciales en

todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2. *Su especificidad.* Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr.: en la empresa: funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v.gr., un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.
3. *Su unidad temporal.* Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, *en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.* Así, v.gr., al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.
4. *Su unidad jerárquica.* Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, v.gr., en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo".

SU IMPORTANCIA

Bastan los siguientes hechos para demostrarla:

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas

donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

4. Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

CUESTIONARIO

1. Cite usted las razones que muestran la importancia y actualidad que tiene el estudio de la Administración.
2. ¿Qué se puede deducir de la etimología de la palabra "administrar"?
3. En las definiciones propuestas por diversos autores ¿dónde se encuentran los aspectos relacionados con su objeto, fin, contenido y carácter?
4. Compare las definiciones dadas entre sí y con la propuesta. ¿Cuál le parece más completa, y por qué?
5. ¿Cuál de los elementos del concepto de sociedad es del que se ocupa la Administración? ¿Lo estudia teórica o prácticamente? Dé las razones respectivas.
6. ¿Cuál es el fin concreto de la Administración? ¿En qué se parece y en qué se distingue del fin de otras ciencias o técnicas semejantes, v.gr.: la economía, la política, etc.?

7. ¿Qué beneficios prácticos encuentra usted al hacer la distinción entre la etapa constructiva y la operativa de la Administración?
8. ¿Considera usted la Administración como una ciencia o como una técnica? Dé sus razones. ¿Qué utilidad práctica encuentra usted al hecho de definir si es lo uno o lo otro?
9. Compare la definición dada con las demás presentadas, o con cualquier otra que usted conozca. ¿Encuentra algún elemento de más o de menos en unas u otras?
10. ¿Qué peligros considera usted que pueden existir al considerar la Administración como un conocimiento meramente empírico?
11. ¿En qué consiste el error de la llamada "escuela empírica"? ¿Qué aporta?
12. ¿Cuáles son las características generales de la Administración? ¿Qué importancia práctica tiene señalarla?
13. ¿Qué diferencia encuentra usted entre el propietario y el administrador de un negocio? ¿Entre un administrador y un especialista? ¿Entre un administrador y un gerente?
14. Mencione algunos problemas administrativos típicos en la oficina, en la fábrica, en las ventas, en las finanzas, etc., que no sean meramente técnicos.
15. ¿Considera usted que la Administración es una profesión? ¿Por qué?
16. ¿Cuál será la mejor señal de éxito para un administrador? ¿Los resultados económicos, la falta de problemas, el crecimiento de la empresa, etc.?
17. ¿Cree usted que puede encontrarse una administración perfecta?
18. ¿Puede un administrador eliminar los problemas en la empresa u organismo social por él administrado?
19. Cuando una persona no tiene subordinados, v.gr.: un encargado de compras que directamente las realiza. ¿se puede hablar de verdadera administración? Razone su respuesta.

Lecturas que se recomiendan

1. Allen L. A. *Management and Organization*. Capítulo I, págs. 3 a 23. Editorial McGraw-Hill Book Co. Inc., New York, 1958.

2. Koontz y O'Donnell. *Curso de Administración Moderna*. Capítulo I, págs. 6 a 26. Editorial McGraw-Hill Book Co. Inc., Sexta edición.
3. Koontz y O'Donnell. *Readings in Management*. Capítulo I, págs. 2 a 18. Editorial McGraw-Hill Book Co. Inc.; New York, 1959.
4. Lepawsky A. *Administración*. Capítulo I, págs. 15 a 58. Editorial CECSA, México, 1961.
5. Miller D. W. y Starr M. K. *Acuerdos Ejecutivos e Investigación de Operaciones*. Capítulo I, págs. 1 a 8. Editorial Herrero Hermanos, Sucs., S.A., México, 1961.
6. Petersen E. y Plowman E. G. *Organización y Dirección de Empresas*. Capítulo II, págs. 33 a 84 y XVIII, págs. 622 a 632. Editorial UTEHA, México, 1961.
7. Pfiffner J. M. Y Sherwood F. P. *Organización Administrativa*. Capítulo IV, págs. 81 a 105, y XX a XXII, págs. 471 a 497. Editorial Herrero Hermanos, Sucs., S.A., México, 1961.
8. Terry G. R. *Principios de Administración*. Nueva edición, tercera impresión. Capítulo I, págs. 19 a 40. Editorial CECSA, México, 1972.

CASO PARA EL CAPÍTULO I

El Director de Personal de un gran hospital del gobierno en la ciudad de México organizó un curso sobre Relaciones Internacionales para el personal que trabajaba en dicho departamento y algunos jefes de otros departamentos conexos.

A la primera sesión del curso asistió el Director General del Hospital, quien después de hacer la inauguración del mismo se quedó a oír la primera conferencia, que versaba sobre el concepto general de la Administración, en el cual se basaba el programa, para bajar, en pláticas subsecuentes, al concepto de la Administración de Personal y las técnicas de la misma.

Al terminar la sesión comentó con la persona encargada de dar esa conferencia que "al fin encontraba la explicación de un fenómeno que le había venido preocupando gravemente en los dos años y medio que llevaba al frente de la Dirección del Hospital". "Soy médico", le dijo, y como tal fui designado para dirigir este Hospital. En tal virtud, al tomar posesión y en los primeros meses, yo consideré que los problemas que tenía que resolver serían de naturaleza propia

de las actividades del médico. Sin embargo, con gran asombro me encontré con que muy rara vez tenía que enfrentarme con un problema de índole médica y sí, por el contrario, con una gran cantidad de problemas como los que usted acaba de enunciar en su conferencia, o sea, los de índole administrativa: saber escoger a mis colaboradores inmediatos, hacer planes lo más eficaces que fuera posible, controlar la operación de mis subordinados, resolver los problemas que surgían entre ellos, etc. ¿Qué me aconsejaría usted para que pueda desempeñar mejor y con más eficacia mi papel de Director General de este Hospital?"

Se pregunta:

1. ¿Cree usted que sea normal lo que ocurría en su trabajo al Director del Hospital, al no tener que ver casi con asuntos de índole médica, y sí, por el contrario, con cuestiones administrativas? ¿Por qué razón?
2. ¿Cree usted que esto ocurre solamente en las grandes instituciones y no suceda en las pequeñas empresas, donde parece que la actividad del jefe superior debe centrarse principalmente en los problemas técnicos —de producción, ventas, finanzas, etc.—, y no especialmente en los problemas administrativos? Explique su respuesta al respecto.
3. ¿Qué respondería usted al planteamiento hecho por el Director General?

CAPÍTULO 2

ELEMENTOS

DE

LA

ADMINISTRACIÓN

SUMARIO

SU CONCEPTO □ DIVERSOS CRITERIOS DE DIVISIÓN □ ELEMENTOS DE LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA □ ELEMENTOS DE LA DINÁMICA ADMINISTRATIVA □ ETAPAS ESPECÍFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN □ ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE COSAS □ MÉTODO DE LOS ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.

SU CONCEPTO

Unidad y división del proceso administrativo

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único; forma un continuo inseparable, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unida con las demás, y que, además, *se dan de suyo simultáneamente*.

Por lo tanto, seccionar el proceso administrativo es prácticamente imposible e irreal. En todo momento de la vida de una empresa se dan, complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose los diversos aspectos de la Administración. Así, al hacer planes, simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc. No pretendemos, pues, en ninguna forma, seccionar o dividir lo que por su naturaleza es esencialmente unitario: el acto administrativo. Ello sería tanto más absurdo e ilógico cuanto que, como hemos visto en el capítulo anterior, éste es por esencia un acto de *coordinación*, esto es, que reúne y unifica, no que separa.

Beneficios de una división conceptual

No obstante, *desde un punto de vista meramente conceptual, metodológico* y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la Administración, es conveniente y lógico separar aquellos aspectos o elementos que, en una circunstancia dada, puedan *predominar* en un acto administrativo, porque de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas y sus técnicas. Con ello se facilita su comprensión y se pueden formular mejor las normas que influyen en cada aspecto.

Hemos visto la separación fundamental de los dos aspectos, que Urwick llama la mecánica y la dinámica administrativa, pero ahora trataremos de distinguir todavía más, dentro de esas dos fases amplias, los elementos o sectores más concretos que tienen una connotación que hace de cada uno de ellos un aspecto plenamente específico.

Entendemos, pues, por *Elementos de la Administración*, de acuerdo con la terminología usada por Fayol, *los pasos o etapas básicas de los cuales se realiza aquélla*. Ellos pretenden básicamente proporcionarnos un marco de referencia dentro del cual se conozcan mejor los distintos tipos con que se presentan los fenómenos administrativos.

DIVERSOS CRITERIOS DE DIVISIÓN

Siendo toda división de algún modo arbitraria y con fines de estudio, es natural que se presenten criterios diversos para distinguir y separar los elementos de la Administración, máxime tratándose de una técnica en periodo de formación.

A continuación mencionaremos los criterios más seguidos, haciendo notar los problemas que se presentan en cada uno de ellos.

División tripartita

La American Management Association —y más concretamente Appley, su ex presidente— considera que en la Administración existen dos elementos: 1) Planeación y 2) Control, pero al dividir este último en Organización y Supervisión en realidad propone una división tripartita: 1) Planeación, 2) Organización y 3) Supervisión.

Esta división de elementos, además de ser sumamente amplia —apenas si añade algo a la división de fases: mecánica y dinámica de Urwick—, tiene el inconveniente de que no se puede saber si la organización, como elemento impar intermedio, pertenece a la mecánica o a la dinámica y, con ello, si la organización se refiere al “cómo deben ser las relaciones” o al “cómo son de hecho”.

División en cuatro elementos

Una de las formas más extendidas de agrupar los elementos es seguramente la que considera en ella cuatro, la cual es seguida, entre otros, por Terry; estos elementos son: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Ejecución y 4) Control.

Una variante en esta clasificación es la de llamar al tercer elemento Dirección en vez de Ejecución o Actuación, considerando que la ejecución, por parte de quien administra, consiste precisamente en dirigir.

Esta división tiene las ventajas de ser sencilla, de estar muy difundida o generalizada y de distinguir bien las etapas de la mecánica: Planeación y Organización, y las de la dinámica: Dirección o Ejecución y Control.

A pesar de todo, adolece de dos limitaciones: la primera radica en que no distingue entre Previsión y Planeación, esto es, entre “lo que puede hacerse” y “lo que se va a hacer de hecho”. Con ello limi-

ta —como hacen notar muchos autores— la posibilidad de forzar a la mente a encontrar, entre los diversos cursos alternativos, el mejor, pues se da por hecho que partimos de “algo que debe hacerse”, o sea los planes; normalmente éstos se han formulado “con lo primero que se nos ocurre”, o bien, “con lo que siempre hemos venido haciendo”, con ligeras correcciones, con lo que se pone una base que frena nuestra creatividad.

Stewart Thompson señala a este respecto:

“A pesar de la imposibilidad de una previsión detallada del futuro, quien hace los planes identifica toda una gama de posibilidades y nos prepara para ellas. Cuando esto es bien comprendido, la diferencia entre planeación y previsión resulta más clara. *Prever* es el esfuerzo por encontrar el más probable curso de los futuros acontecimientos, estableciendo dentro de ellos una gama de probabilidades; *planear* es decidir lo que habrá de hacerse en relación con cada una de éstas”. *

De hecho, la previsión es reconocida por la mayoría de los autores en el capítulo que dedican a lo que ellos llaman “premisas de los planes”: las premisas son necesariamente algo previo y distinto a la conclusión, la que sale de ellas, pero que las supera o rebasa. Pero, sobre todo, este sistema da un mismo tratamiento a técnicas que hoy están bastante bien diferenciadas, como son las de la previsión y las de la planeación. Afirmamos, al igual que Fayol, que una cosa es “estructurar al futuro” y otra distinta “hacer los planes de acción”. ** El principal inconveniente de reunir ambas radica en que conduce —o al menos favorece— lo que Drucker llama “la falacia o sofisma del camino único”, o sea que da por supuesto que los planes de los que partimos son los mejores o los únicos, siendo que pueden existir otros más eficientes.

Se objeta que, habiendo hecho ya previsiones, muchas veces al hacer los planes encontramos que hay cosas que rectificar, o que ampliar las primeras, pero sucede igual si separamos “lo que puede hacerse” de lo “que vamos a hacer” que si lo confundimos, y aun pensamos que puede ocurrir más en el caso de realizar la confusión.

La segunda limitación es que confunde en el término dirección o ejecución lo que corresponde a cómo se debe integrar un organis-

* Stewart Thompson, *How Companies Plan*, AMA Research Study 54.

** Fayol Henry, *Administración Industrial y General*, pág. 19.

mo social, una empresa, y lo que se refiere a cómo dirigirlo, mandarlo o conducirlo. Y aunque es indiscutible que existen relaciones de contacto entre ambos elementos —hoy más importantes en razón de las modernas tendencias, que a su tiempo estudiaremos—, los problemas de que se ocupa cada uno son bastante diversos como para justificar su especificación separada.

División en cinco elementos

Fayol, como ya sabemos, cita cinco elementos en la Administración: 1) Prever, 2) Organizar, 3) Mandar, 4) Coordinar y 5) Controlar. Al hablar de las siguientes divisiones, derivadas de la de este gran autor, haremos su crítica, pero lo más importante es que pone como un "elemento" lo que es la esencia de todos, y en todos se da: la "coordinación".

División de Koontz en cinco elementos

El magnífico libro de Koontz y O'Donnell, *Principios de Administración Moderna*, propone una división en los siguientes elementos: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Integración, 4) Dirección y 5) Control. En el fondo será la que adoptemos, con la sola división del primer elemento en dos: Previsión y Planeación, por lo antes señalado.

División en seis elementos

Urwick sigue la división de Fayol, descomponiendo tan sólo la previsión, primer elemento propuesto por este autor, en los dos ya citados: previsión y planeación. Y justifica esto, tanto haciendo notar que en tiempos de Fayol realmente la previsión técnica apenas si consistía en mera adivinación —lo que hoy no ocurre, dadas las diversas técnicas típicas de previsión, tales como la investigación operacional, las previsiones con base estadística, etc.— como observando con gran agudeza lo que ya dejamos asentado: que el mismo Fayol distinguió en su definición de previsión los dos elementos al decir que consiste en: 1) escrutar el futuro, y 2) hacer los programas de acción.

División de Ernest Dale en siete elementos

Este conocido y eminente autor propone prácticamente en su obra *Management Theory and Practice* otra división en seis elementos, que

son los siguientes: 1) Planeación y previsión, 2) Organización, 3) Integración, 4) Dirección, 5) Control, 6) Innovación y Representación. Como se ve, Dale considera los elementos ya vistos en las clasificaciones anteriores, añadiendo solamente Innovación y Representación. Consideramos que la Innovación se da principalmente cuando se fijan alternativas sobre la base de la información y los supuestos sobre los que trabajamos y, sobre todo, al fijar los diversos tipos de planes. Por cuanto hace a la Representación, estimamos que ésta es más bien un fenómeno jurídico que se identifica con el llamado "mandato", ya que el jefe superior es el mandante y el jefe inferior "a nombre suyo y con su representación actúa como mandatario"; por consiguiente, está implícito en uno de los elementos de la Dirección, que es la Delegación.

División en ocho elementos

Gulick señala los siguientes elementos: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Integración, 4) Dirección, 5) Coordinación, 6) Operación, 7) Comunicación y 8) Control Presupuestal. A la luz de lo dicho antes, se encuentra fácilmente una duplicación innecesaria de varios de estos elementos que, en nuestra opinión, sólo conduce a confusiones.

Recogiendo lo más útil, a nuestro juicio, de las diversas clasificaciones de los elementos, pero sobre todo de la de Terry, y la de Koontz y O'Donnell, seguiremos nosotros la siguiente:

- *Previsión*. Responde a la pregunta: ¿qué puede hacerse?
- *Planeación*. Responde a la pregunta: ¿qué se va a hacer?
- *Organización*. Responde a la pregunta: ¿cómo se va a hacer?

Estos tres elementos se refieren a la fase que Urwick llama mecánica.

- *Integración*. Responde a la pregunta: ¿con qué y con quién se va a hacer?
- *Dirección*. Se refiere al problema: ver que se haga.
- *Control*. Investiga en concreto: ¿cómo se ha realizado?

Estos tres elementos se encuentran dentro de la fase dinámica de la Administración.

ELEMENTOS DE LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA

Previsión

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

Así pues, la previsión comprende tres etapas:

1. *Objetivos.* A esta etapa corresponde fijar los fines. Como éstos son de hecho muy diversos y están ligados entre sí, veremos sus diversas clases al hablar de la previsión.
2. *Investigaciones.* Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse: información y supuestos.
3. *Alternativas.* Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a través de la información a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

Planeación

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. Comprende las siguientes etapas:

1. *Políticas.* Principios para orientar la acción.
2. *Procedimientos.* Secuencia de operaciones o métodos.
3. *Programas.* Fijación de tiempos requeridos para cada acción.
4. *Presupuestos.* Que no son sino programas en que se precisan unidades, costos, etc., y los diversos tipos de "pronósticos" en los que aquéllos descansan.
5. *Estrategia y táctica.* Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios, en el primer caso, y concretos, en el segundo.

Organización

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se advierten claramente las tres etapas:

1. *Funciones*. La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
2. *Jerarquías*. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
3. *Puestos*. Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

ELEMENTOS DE LA DINÁMICA ADMINISTRATIVA

Integración

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título "staffing".

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1. *Selección*. Técnicas para encontrar y escoger los elementos más adecuados.
2. *Introducción*. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo más rápida y óptimamente que sea posible al organismo social.
3. *Desarrollo*. Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa, la que comprende, por lo mismo, la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal.

Debe analizarse también en esta etapa la integración administrativa de las cosas.

Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. Por lo tanto, comprende las siguientes etapas:

1. *Autoridad y mando.* Es el principio del que deriva toda la Administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección.
Dentro de este elemento tiene importancia especialísima el problema de las *decisiones*.
2. *Comunicación.* Es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste las órdenes de acción necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas.
3. *Delegación.* Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.
Como ya se dijo antes, Dale señala la Representación, que según señalamos, queda comprendida en la Delegación.
4. *Supervisión.* La función última de la Administración es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes.

Comprende, por lo mismo, tres etapas:

1. *Establecimiento de estándares y controles.* Porque sin éstos es imposible hacer la *comparación, base de todo control*. Este paso es propio del administrador.
2. *Operación de los controles.* Ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

3. *Evaluación de resultados*. Ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Este paso cierra el ciclo, ya que **resultados** y **objetivos** tienen una conexión esencial, misma que será estudiada en el capítulo 6.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos —sobre todo entre los que se tocan—, ésta parece ser más clara entre:

- *Previsión y planeación*. Están más ligadas con “lo que ha de hacerse”. Muchos autores, como ya lo indicamos anteriormente, unen estos dos elementos en la Planeación. Repetimos nuestra observación de que esto puede llevar a confundir “lo que puede hacerse” con “lo que en definitiva ha de hacerse”.
- *Organización e integración*. Se refieren más bien “al cómo va a hacerse”. En realidad se trata de dos aspectos; la Organización Teórica y la Organización Práctica, es decir, de pensar primero en la estructura y el proceso con que se va a llevar a cabo una institución planeada, y de llenar después los cuadros teóricos con las personas y cosas reales y concretas de que puede disponerse.
- *Dirección y control*. Se encaminan a “ver que se haga” y “ver cómo se hizo”. Algunos autores las funden en un solo elemento, que normalmente es el Control.

ETAPAS ESPECÍFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman. (Véase cuadro de página siguiente.)

Cabe repetir que, siendo un proceso único, normalmente se dan simultáneamente varias de estas etapas; con todo, lo ordinario es que alguna o varias de ellas *predominen* en cada momento de la Administración.

Por otra parte, los actos administrativos que se encuentran en los puntos de conexión entre dos etapas no siempre pueden atribuirse con toda claridad a una función o a otra, como ocurre siempre que se trata de fronteras del conocimiento.

Por último, dado que el control puede servir para hacer nuevas previsiones, de hecho estas dos etapas están íntimamente ligadas y,

<i>Fase</i>	<i>Elemento</i>	<i>Etapas</i>
a) Mecánica	1. Previsión	Objetivos Investigaciones: información y supuestos Alternativas
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas Presupuestos y pronósticos Estrategias y tácticas
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
b) Dinámica	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Delegación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su evaluación

a veces, aun totalmente superpuestas. Alguien ha dicho que juntas forman el "Jano de la Administración". Como se recordará, el dios romano Jano tenía dos rostros; con cada uno de ellos veía respectivamente, pero al mismo tiempo, el pasado y el porvenir.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE COSAS

La concepción de Fayol

Este autor señala, además de las operaciones relacionadas con la Administración general, otros cinco grupos de actividades que tienen que ver directamente con las "cosas" —meros medios—, las que se manejan a través de los elementos y etapas de la Administración.

Operaciones financieras

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

Operaciones productivas

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

Operaciones de ventas o distribución

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

Operaciones de conservación

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

Operaciones de registro

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

Operaciones de compras

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

Todas estas técnicas son objeto de estudios especiales —Finanzas, Producción, Ventas, Seguridad, Contabilidad y Estadísticas—; cabe hacer notar aquí que todas ellas se realizan a través de la administración de personas. Nosotros las estudiaremos, en sus principios administrativos generales, en el capítulo de Integración.

Debe destacarse, además, que las tres primeras —que son las fundamentales— guardan entre sí una relación estrecha; las finanzas son la base de la producción, y ésta lo es de las ventas; tal es el orden real. Pero desde el punto de vista de la previsión, los pronósticos de ventas deben condicionar el tipo y forma de la producción, y los requerimientos de éstas, las finanzas necesarias.

MÉTODO DE LOS ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

El alemán Luis F. Anderson afirma en su obra *Los elementos de la administración** que toda regla administrativa se basa en un *principio*, y tiende a materializarse en un resultado objetivo mensurable, que él llama *efecto*. Dada nuestra concepción de la materia como una técnica, tal método nos parece adecuado.

1. *Los principios* de la Administración son, como ya se mencionó, quizá en la mayoría de los casos, propios de otras ciencias —al menos hasta ahora. Pero corresponde a nuestra materia escogerlos, estructurarlos y agruparlos en forma adecuada, para que las reglas administrativas puedan deducirse de ellos fácil y correctamente.
2. *El proceso* constituye el núcleo propio de la Administración. Son las diversas etapas en que hemos dividido la acción administrativa, y este proceso está normado por reglas, cuya formulación es la tarea específica de nuestra materia.
3. Pero en muchos casos estas reglas son susceptibles de materializarse en *instrumentos o medios técnicos* que, aprovechando los avances de ciencias como la economía, antropología, psicología, computación, etc., ayudan a resolver de un modo más efi-

* Anderson, Luis F.-Apud Urwick. *Los elementos de la administración*. Edit. Herrero Hnos., S.A., pág. 15.

caz los problemas administrativos, y a lograr el cumplimiento de las reglas. Así tenemos, v.gr., los tests para la selección de personal, las gráficas de salarios en la evaluación de puestos, las técnicas de calificación de méritos, los modelos matemáticos, etc.

CUESTIONARIO

1. Si la Administración es algo esencialmente dinámico, ¿qué concepto es el que permite afirmar que en todo ese proceso hay una unidad?
2. ¿Considera usted que tiene alguna utilidad práctica separar las fases, elementos o etapas de la Administración? Justifique esa utilidad.
3. ¿En qué casos resulta más difícil distinguir entre dos fases, elementos o etapas? ¿Por qué razón?
4. Haga usted un cuadro comparativo que indique la correspondencia que existe entre los diversos criterios mencionados para distinguir los elementos de la Administración.
5. ¿Cuál de los criterios citados le parece el mejor, y por qué?
6. Haga la crítica de los criterios distintos al que usted adopte.
7. ¿Qué relaciones encuentra usted entre la previsión y la planeación, entre la organización y la integración, y entre la dirección y el control?
8. Señale un ejemplo de cada una de las tres etapas de la previsión: objetivos, investigación y cursos alternativos.
9. Señale ejemplos de las tres etapas de la planeación: políticas, procedimientos, programas y estrategias.
10. Haga lo mismo respecto de los tres elementos de la organización: funciones, jerarquías y obligaciones.
11. Proceda de manera semejante respecto de las etapas propias de los elementos de la integración, de la dirección y del control.
12. ¿Qué semejanzas y diferencias señalaría usted entre estos pares de etapas?
 - Jerarquía y autoridad.
 - Supervisión y operación de controles.

- Programas y establecimiento de controles.
 - Investigaciones e interpretación de controles.
13. ¿Qué son los pronósticos? ¿Cuál es su función?
 14. ¿Qué relaciones puede usted establecer entre los elementos de la administración de personas y los de la administración de objetos?
 15. En la práctica se comienza por aplicar medios técnicos, para lograr con ello un proceso administrativo correcto a través del cual se cumplan los principios básicos de la Administración: ¿no es esto precisamente lo contrario a lo que señala el método de Andersen?

Lecturas que se recomiendan

1. Allen, L.A. *Management and Organization*. págs. 24 a 50. Editorial McGraw-Hill Book Inc. New York, 1958.
2. Dale Ernest. *Management: Theory and Practice*. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill, 1973.
3. Fayol, H. *Administración Industrial y General*. págs. 15 a 32. Editorial Argentina de Administración y Finanzas. Buenos Aires, 1960.
4. Koontz, H. The Management Theory Jungle, en *Management, a Book of Reading*, págs 8 a 17. Koontz y O'Donnell. Editorial McGraw-Hill Book Inc. New York, 1954.
5. Koontz, H. y O'Donnell, C. *Principios de Administración Moderna*. págs. 26 a 48. Editorial McGraw-Hill Book Inc. New York, 1973.
6. Terry, G. R. *Principios de la Administración*. págs. 45 a 73. Editorial CECSA. México, 1977.
7. Urwick, L. *Los Elementos de la Administración*. págs. 15 a 22. Editorial Herrero Hermanos, Sucs., S.A. México.

CASO PARA EL CAPÍTULO 2

Una institución, que tiene entre sus actividades más importantes la de enseñanza en los diversos principios y técnicas de la Administración, invita, por medio de su vendedor de servicios, al Director de una importante empresa mediana, para que envíen algunos de sus ejecutivos a un seminario que, con duración de tres meses, habrá de

realizarse, y en el cual se enseñan fundamentalmente las técnicas de la Administración.

El Director General, hombre que se ha formado en la práctica, pero que ha obtenido un gran éxito en su empresa, manifiesta que no cree conveniente hacer la erogación que el curso supone, y mucho menos hacer que su personal pierda el tiempo que dedica a sus labores, pues la Administración no es una cuestión científica ni técnica, sino eminentemente práctica. Que "se aprende a administrar administrando" y con la orientación de los jefes.

Asimismo, le manifiesta que él ha leído varios libros y escuchado diversas conferencias sobre los aspectos de la Administración científica, que él considera arbitraria y teóricamente formulados para distinguir diversos actos administrativos, ya que ellos, en la realidad, se dan conjuntamente. Así, él considera que no puede haber una planeación sin que antes exista la dirección, puesto que es el Director el que va a hacer los planes; que tampoco puede haber un control si no es junto con la dirección. Añade que, de hecho, todas las divisiones son arbitrarias y que los llamados "principios de administración" no son otra cosa que consejos que se dan, pero que de ninguna manera pueden tomarse en cuenta si no se tienen en cada caso concreto todos los elementos para juzgar lo que debe hacerse.

Se pregunta

1. ¿Cómo trataría de demostrar al Director de esa empresa que la Administración es una verdadera profesión?
2. ¿Qué respondería a su afirmación de que los actos administrativos no son realmente clasificables, sino que todos se dan conjuntamente?
3. ¿Considera usted que el éxito que esa persona ha obtenido en su puesto lo debe a que ha aplicado, incluso sin darse cuenta, algunas reglas administrativas?
4. ¿Cómo trataría de demostrarle que ha sido así?
5. ¿Considera usted que el hecho de que el empresario en cuestión no haya admitido la existencia de una Administración sujeta a reglas o principios depende, en gran parte, de la confusión a que da lugar el hecho de que varios autores sostengan criterios opuestos acerca de que la Administración es ciencia, técnica, o mera práctica, así como que propongan diversas formas de clasificar los actos administrativos?

CAPÍTULO 3

ESPECIES

Y

RELACIONES

DE

LA

ADMINISTRACIÓN

SUMARIO

EL PORQUÉ DE ESTE CAPÍTULO □ ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA □ ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICA □ ADMINISTRACIÓN MIXTA □ PROBLEMAS QUE PLANTEA EL ESTADO-EMPRESARIO □ LA RECTORÍA DEL ESTADO Y EL SECTOR SOCIAL □ FORMAS DE DESCENTRALIZACIÓN □ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS Y COSAS □ ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES □ ADMINISTRACIÓN Y DERECHO □ ADMINISTRACIÓN Y PSICOLOGÍA □ ADMINISTRACIÓN Y DISCIPLINAS ECONÓMICAS □ ADMINISTRACIÓN Y MORAL

EL PORQUÉ DE ESTE CAPÍTULO

Es propio de todo conocimiento sistemático, como lo es el de una técnica, formar ideas claras y distintas. Para tener ideas claras se requiere que sean tales, y que su contenido no se confunda con el de otras semejantes. Para que las ideas puedan llamarse distintas se requiere que podamos separar y ordenar los elementos que las integran; esto último hemos tratado de lograrlo en el capítulo anterior. Ahora necesitamos precisar las distintas clases de administración que pueden darse y las relaciones que tiene la misma administración con otras disciplinas que guardan gran parecido con ella.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

La primera clasificación que se presenta, y el criterio para distinguir estas dos grandes especies de la administración, es aparentemente muy sencillo: cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva forma la administración pública; cuando se busca la de un organismo de tipo privado, estamos en la administración privada.

Pero el problema sigue en pie: ¿cuál es el criterio que permite distinguir si se trata de un órgano social de orden público, o si nos encontramos frente a otro de orden privado?

La *importancia práctica* de esta distinción resulta de que, necesariamente, *tienen que aplicarse reglas muy diversas* en ambos tipos de administración, v.gr.: mientras que la compulsión sobre las personas es posible en la administración pública, en la privada todo se deriva de la capacidad de convencer y entusiasmar.

Criterios distintivos

Suelen proponerse tres criterios dentro de la ciencia del Derecho para distinguir y diferenciar una función propia del derecho público de otra del privado:

La naturaleza del órgano

Según esta teoría, una función social debe considerarse de orden público cuando interviene en ella *una autoridad soberana*, precisamente con ese carácter.

Función privada será, por el contrario, aquélla en que no exista intervención directa de una autoridad soberana, o bien, que tal intervención no se realice precisamente bajo ese carácter. Por lo tanto,

ninguno de quienes intervienen en esa función ejerce "actos de autoridad", sino más bien "actos de gestión", aun en el supuesto de que alguno de ellos sea un organismo soberano.

Para entender mejor esta teoría, precisemos qué se entiende por organismo soberano. Existen ciertos poderes sociales que no se hallan sujetos en su esfera a otro poder social superior, v.gr.: el supremo poder de un Estado. Lo anterior no implica un desconocimiento de la soberanía plena que sobre cualquier otro poder tiene la autoridad Divina, ni desconoce que toda autoridad esté sujeta ella misma al orden que exige la naturaleza del hombre y de la sociedad. Menos aún supone que no exista, en otro orden distinto, o para otro grupo de individuos, otra autoridad soberana. Lo único que significa es que, por el carácter supremo que esa autoridad posee, no está directamente subordinada a otra autoridad superior en su orden social y dentro de su misma esfera de acción.

Consecuencia de lo anterior es que *cuando interviene una autoridad soberana con tal carácter* existe una situación de preeminencia de la misma sobre los demás elementos sociales que también intervienen; en cambio, en la administración privada hay siempre, al menos en teoría, un carácter de igualdad, aun cuando una de esas partes sea una autoridad soberana, porque no interviene como tal, sino realizando meros actos de gestión.

El fin buscado

Este criterio es quizá el más antiguo y de mayor simplicidad. Está ya plenamente delineado en el derecho romano: "Jus Publicum est quod ad statum rei Romanae spectat; privatum autem, quod ad singularem utilitatem pertinet" (Derecho Público es el que mira al bien de la república de Roma; privado, en cambio, el que sólo atiende a la utilidad particular).

Así pues, la administración será pública o privada según se dé con el fin de lograr directamente un beneficio particular, o bien uno que se refiera inmediatamente a un bien social.

La fuente inmediata

Este último criterio mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando éste deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino que aquélla se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos, es evidente que se trata de un acto de administración pública. Cuando, por el contrario,

la fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto dentro de un organismo social es el hecho de haber celebrado, expresa o tácitamente, un convenio, contrato, convención, etc., el acto será de orden privado, aunque la fuerza de exigibilidad coactiva de este contrato o convenio esté garantizada y se funde en una ley.

Creemos que cada criterio tiene objeciones que hacerle, y que ninguno basta para delimitar por sí solo el acto administrativo público y el privado, sobre todo en la moderna sociedad, en que las fronteras se vuelven más confusas y cambiantes, en razón de la necesidad que impone el que se destaque más la función social de la mayoría de las instituciones. Pero para el objeto de nuestra materia, de carácter eminentemente práctico, donde no es necesaria la precisión de esencias —problema que se deja íntegramente al Derecho Administrativo—, consideramos que lo más útil es aplicar simultáneamente los tres criterios; usados en forma superpuesta, nos podrán indicar en su coincidencia si el acto es de orden administrativo privado o público.

Con todo, creemos que la fuente de mayores dificultades para precisar la naturaleza de las funciones administrativas se encuentra en los actos administrativos de naturaleza mixta, esto es, la de aquellos organismos que simultáneamente tienen para unos aspectos el carácter público y para otros el privado, tales como organismos descentralizados, concesiones, etc.

ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICA

El concepto de política es —seguramente por el gran papel que tiene en general en la sociedad, y más concretamente en la nuestra— uno de los más difíciles de precisar. Sin embargo, necesitamos determinarlo, porque en la administración pública y en la mixta en gran manera se entremezclan los conceptos de administración y política.

La moderna tendencia que existe en todas las universidades a considerar la disciplina de la administración como unitaria, sin hacer —sino al final— distingos o especialidades de administración privada, de mercados, de finanzas o de administración pública, y en general de administración de empresas, exige con mayor necesidad poder distinguir entre estos dos conceptos.

Si atendemos a la etimología misma del término política, podemos decir que proviene del griego **polis**, y en ese sentido es equivalente al término **civismo**, que en su etimología significa el gobierno

de la ciudad, ya que antiguamente lo que hoy llamamos Nación o Estado en Roma era conocido como Civis, o sea el Estado Romano.

La política debe determinarse primero que nada en cuanto a su contenido. ¿Qué es lo que contiene una función política? ¿En qué se distingue de una función social, de una función administrativa, etc.?

Nos parece que el concepto más claro a este respecto radica en señalar que la política se da de suyo en todos aquellos aspectos que el hombre, en pleno uso de su capacidad jurídica, es ya capaz de buscar su bien como hombre en general.

Por consiguiente, las normas políticas no pertenecen a un grupo determinado, v.gr.: al grupo de los que integran algún sector, sino que, en general, se refieren a todo aquel que es hombre, en cuanto del bien general ha de participar él y contribuir a realizarlo.

Tomando otros conceptos de política queremos señalar el siguiente, fijado por un destacado autor en esta materia. La política hace referencia al Estado de muy distintas formas. Los sentidos fundamentales, señala el Dr. González Uribe, son tres:

- Para el primero, la política es actividad que crea, desenvuelve y ejerce poder. Pero ese poder no representa una mera fuerza material, sino que implica un fenómeno de dominación que tiene un carácter social, y está encaminado a la coerción de un grupo mediante el derecho.
- El segundo sentido concibe a la política como lucha, posición o disyunción. Es la opinión que puede desprenderse de las obras de Maquiavelo y que modernamente han sostenido diversos autores.
- La tercera acepción mira a la política como actividad orientada por un fin. Este es el concepto clásico que viene desde Aristóteles y ha florecido modernamente en diversos autores como Radbruch. Estos tres sentidos, señala el Dr. González Uribe, no se oponen entre sí, sino que están íntimamente vinculados. Existe entre ellos una unidad dialéctica.

Pero falta todavía un elemento: la idea de orden referida a la sociedad, o sea *el orden de la convivencia*.

Podemos señalar que dentro de estos tres conceptos, el primero marca de manera indiscutible la norma política en general, pero puesto que se trata de todos los hombres, para llegar a alcanzar esa realización de orden existen diversas tendencias, la política trata precisamente

de equilibrarlas, para sacar —por decirlo así— la resultante, de manera que se logre el mayor orden para el Estado.

¿Qué tiene que ver esto con la Administración? Indiscutiblemente el concepto se liga en cuanto que, para que las cuestiones de fondo político sean realizadas, es indispensable primero lograr eficacia en las acciones que las han de llevar a cabo. Y la eficacia tiene que lograrse necesariamente a base de coordinación, puesto que se trata de diversos medios y de distintos hombres. Así pues, la Administración es en este caso un conjunto de normas y técnicas de la coordinación puestas al servicio de la política.

Así como una empresa busca un fin económico-social, la política —y con ella la administración pública— busca que los objetivos o fines señalados por el Estado, y las grandes corrientes que llevan a lograr ese objetivo, se realicen con la mayor eficacia posible.

De lo anterior se deduce que la administración es un medio que, en este caso, así como sirve a las empresas en general, o a sus aspectos parciales y específicos de mercadotecnia, producción, compras, ventas, etc., también es necesaria para la realización del orden del Estado y del orden político.

ADMINISTRACIÓN MIXTA

Lo expuesto hasta aquí responde a la función política del Estado, pero en la actualidad todos los regímenes no socialistas son, en realidad, de economía mixta. Esto implica que se reconoce en ellos que la función de producir corresponde *de suyo* a la iniciativa del hombre privado y de las organizaciones particulares que éste forma, porque la producción debe realizarla espontáneamente el que se beneficiará de ella, y no ser coercitivamente dirigido sobre lo que debe hacer; pero el bien común —razón suprema del mismo Estado— exige que éste intervenga como empresario cuando la iniciativa de los particulares no puede, no quiere o no debe —este último por impedirlo razones de seguridad nacional o bien social— intervenir en la producción. Así, independientemente de los servicios públicos —en los que siempre se ha admitido corresponde al Estado proporcionarlos—, en todo país moderno existen siempre empresas que el Estado toma a su cargo, al menos temporal y transitoriamente.

Lo anterior implica la necesidad de determinar la función de la administración pública, tanto en la realización de sus propios fines

de índole fundamentalmente política, como —sobre todo— cuando actúa como empresario.

PROBLEMAS QUE PLANTEA EL ESTADO-EMPRESARIO

El caso más sencillo se presenta cuando el Estado, por tratarse de una actividad que el bien común requiere, y que los particulares no pueden, no quieren, o no deben realizar, la toma a su cargo en forma directa. Por ejemplo, en México existen numerosas empresas de participación estatal, total o mayoritaria, tales como Petróleos, Teléfonos, etc.

Es este campo consideramos que el criterio es de suyo bastante simple: el Estado debe reservarse los objetivos de esas empresas, la garantía de que todos ellos concurren hacia el bienestar social, a garantizar que, si bien inicial o accidental y transitoriamente, por su propia índole pueden registrar pérdidas, de tal manera sean administradas estas empresas que, a la larga, no las produzcan, sea para poder volverlas a la iniciativa privada o para no cargar el monto de esas pérdidas a la sociedad a través de los impuestos.

En tal supuesto, encontramos completamente lógico que las empresas de participación estatal dejen a los conceptos de Administración Pública la fijación de sus objetivos, la selección de las alternativas que pueden darse dentro de ellas, el control final de sus resultados, etc., pero estimamos que, de ninguna manera, esto debe extenderse hasta las actividades de planeación detallada, de organización, de integración, de dirección y de control inmediato; el Estado o la Administración Pública sólo deben intervenir cuando estos detalles puedan afectar grave y permanentemente los problemas ya señalados como típicos de la empresa pública. Ésta *debe manejarse como si fuera privada*. A nuestro juicio, debe más bien velarse porque no interfiera la política en problemas técnicos de estructuración, de designación de funcionarios, etc., lo cual tiende a ocurrir, con daño de la eficiencia y economía de las empresas.

Por último, analizaremos aquellos casos en que el Estado, aunque no actúe como empresario, lo hace imprimiendo a la vida social —sobre todo en el campo económico— lo que en México se ha llamado en los últimos años “la rectoría del Estado”.

LA RECTORÍA DEL ESTADO Y EL SECTOR SOCIAL

Es indudable que para que un país tenga un desarrollo consolidado y permanente se requiere de una función rectora, que necesariamente tendrá que estar desempeñada por el Estado, de tal forma que regule y marque las prioridades en términos nacionales.

El planteamiento anterior justifica el papel rector del Estado, mas no la forma en la que en muchas ocasiones se ha manejado, ya que el *qué* no justifica el *cómo*.

Es evidente que la Rectoría del Estado debe tener como único propósito el beneficio de los diversos sectores que conforman la actividad de un país, y dentro de estos sectores es necesario puntualizar la importancia trascendente del sector social, ya que de éste depende en gran medida el desarrollo y la congruencia de los demás factores.

La función rectora del Estado tiene especial relevancia en el sector social, ya que este terreno requiere de esfuerzos totalmente estratégicos dado el impacto que tienen los lineamientos que se determinen en él.

FORMAS DE DESCENTRALIZACIÓN

Existe la tendencia natural y necesaria en toda clase de regímenes de evitar la centralización. Este fenómeno es tanto más necesario cuanto que, forzosamente, por la magnitud del Estado, tiene que estar muy lejos de los lugares y de los actos en los que se realizan sus normas. La descentralización es, pues, indispensable.

Existen, como lo señalan los autores de derecho administrativo, tres clases de descentralización administrativa: la descentralización por región, la descentralización por servicio y la descentralización por concesión.

De las tres puede decirse que se rigen por el criterio de la mayor efectividad y son, por consiguiente, normas de carácter administrativo las que se deben aplicar. De hecho, se estudian dentro del derecho administrativo.

- *La descentralización por región* implica que muchas facultades que de suyo pueden corresponder a la cabeza suprema de un

Estado se dejan en manos de otras entidades políticas inferiores, para que éstas puedan realizarlas con mayor eficacia. Así, v.gr.: el municipio realiza las funciones que soberanamente corresponden a la federación o a los estados, bajo una cierta autonomía que se ve, sin embargo, encauzada por las leyes respectivas.

- *La descentralización por servicio* se funda en el concepto de que, no siendo el Estado un técnico por naturaleza, en muchas ocasiones deja la realización de esas actividades a otras entidades que son técnicas, y por ello poseen y manejan mejor todas las normas de eficacia que se requieren. Así, v.gr.: la descentralización en organismos de producción —y éste es el caso de las empresas paraestatales—, en vez de que el Estado las maneje directamente, cuando tiene derecho a ello, las deja en manos de los técnicos en el manejo de estas empresas y él sólo las supervisa.
- *La descentralización por concesión* implica que muchas funciones que por su importancia social se han considerado de suyo ancestralmente como del Estado, v.gr.: la minería, por razones parecidas a las de servicio, y para dar mayor eficacia por la aportación de energías privadas, se dejan en manos de particulares.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS Y COSAS

División básica

El éxito de toda función social, y en particular de las que se realizan en una empresa, depende de dos elementos distintos: las personas que las llevan a cabo y las dirigen, y las cosas o bienes de que se valen como instrumentos para realizarlas.

Así, entre las personas podemos mencionar en una empresa a los directivos, los administradores, los técnicos, los supervisores inmediatos, los empleados calificados y no calificados, los obreros calificados, semicalificados y no calificados, etc.

Entre las cosas, aunque puede considerarse un gran número, podemos mencionar las máquinas, los materiales, los métodos, y el dinero —moneda se le ha llamado, para el efecto nemotécnico de las llamadas 4 "m".

Su influencia administrativa

Personas y cosas son elementos indispensables, y no se puede prescindir ni de unas ni de otras; sin embargo, el papel que juegan es muy diverso. Las cosas son elementos *puramente pasivos*, ya que carecen de inteligencia y libertad. Son, por ello, *exclusivamente medios* para la mejor realización de los fines de un organismo social.

Las personas, por el contrario, tienen un carácter *eminentemente activo* en el desarrollo de dichas funciones; se dirigen a sí mismas, dirigen a las demás personas y, sobre todo, a las cosas, en forma tal que la administración de cosas no puede ser realizada sino *en y a través* de la administración de personas.

Por lo mismo, las personas no pueden ser nunca consideradas como meros medios. Sus acciones ciertamente lo son para la realización del fin social, pero las personas, como tales, no deben ni pueden ser tratadas ni consideradas en sí mismas como medios. Olvidar esto trae consecuencias de ineficiencia administrativa, aunque esto último no sea lo principal, sino la garantía de que en toda organización recida la dignidad de la persona humana su realización y desarrollo.

La medición de ambas clases de administración

Considerando otro aspecto distinto, las cosas están sujetas a la *ley de la causalidad*; por ello, su influencia en el éxito de las funciones administrativas puede precisarse de antemano con certeza y, en un gran número de casos, aun puede medirse.

Los problemas relacionados con la Administración de Personas, en razón de ser éstas seres inteligentes y *libres*, sólo en cierto sentido —que precisaremos adelante—, están sujetas a dicha ley; por ello, su comportamiento es más difícilmente previsible y mensurable.

En cambio, predomina respecto de ellas la relación de medios a fines, ya que la inteligencia del hombre conoce estos últimos, y busca los más adecuados de los primeros para obtener su logro. La Administración de Personas se mueve, pues, en el dominio de la *ley de la finalidad*.

Importancia relativa de ambas especies

De lo expuesto resulta en forma indudable que la eficacia de las funciones administrativas dependerá primordialmente de la acción

de las personas, y sólo secundariamente de la administración de las cosas.

En efecto, las primeras son los agentes impulsores y coordinadores de dichas funciones. Las segundas son tan sólo instrumentos, indispensables, pero al fin y al cabo subordinados en cuanto a su eficacia, a la calidad de la administración de las personas.

La administración de las cosas sólo puede ser realizada *por medio y a través de* la administración de las personas.

ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES

Advertencia previa

Ya explicamos al principio de este capítulo cómo el hecho de **determinar** con el mayor cuidado posible las relaciones de la Administración con otras disciplinas que guardan con ella grandes semejanzas, ayuda a lograr mayor claridad en el concepto que nos formamos de la misma Administración, porque impide confundirla con otras ciencias y técnicas.

Es indiscutible que tienen que existir en los puntos de contacto numerosos aspectos que de algún modo podrán ser tratados por los técnicos de una u otra disciplina, con tanto mayor razón cuanto que, siendo la Administración muy reciente como técnica, muchos problemas administrativos eran resueltos por contadores, abogados, etc. Lo importante radica, pues, en determinar la diferencia de criterios con que pueden manejarse estos problemas desde el ángulo de la Administración y desde el de otras profesiones.

Al tratar de las relaciones de la Administración con otras ciencias y técnicas creemos necesario esbozar las ideas fundamentales de las principales escuelas que se han formado dentro de la misma administración, porque suponemos que de esa manera —sin perjuicio de tratar tales escuelas en capítulo especial— puede comprenderse mejor la finalidad que cada una de ellas busca al destacar, quizá con carácter unilateral, un enfoque de la administración que parcialmente les pertenece a otras disciplinas, pero cuya exageración impide ver el carácter específico de lo administrativo. Estas posiciones son muy explicables si tomamos en cuenta que, como ya hemos señalado, lo que hoy es administrativo en otros tiempos se consideró parcialmente económico, sociológico, psicológico, etc.

Carácter eminentemente social

Hemos asentado que la administración es una técnica para lograr la máxima eficiencia de las funciones sociales. Se deduce de ello que no hay, ni puede haber, administración fuera de una sociedad y, al mismo tiempo, que toda sociedad necesita de los medios técnicos de la administración para el eficaz desarrollo de sus funciones.

Debemos precisar que las relaciones sociales son estudiadas desde dos ángulos distintos: el filosófico y el empirológico.

En el primer caso se trata de buscar las razones últimas y los principios fundamentales de lo esencial y común en las funciones sociales: ¿qué es la sociedad?; ¿cuál es la causa que lleva al hombre a formar la sociedad?; ¿es su propia naturaleza, o su libre voluntad, o la combinación de ambas?; ¿qué diferencia existe entre comunidad y sociedad?; ¿qué busca el hombre al ingresar en la sociedad?; ¿en qué consiste el bien común que la sociedad persigue?; etcétera.

Este punto de vista, que se ha llamado comúnmente "metafísica-social", tiene conexiones con la administración, ya que los principios que esta última utiliza para deducir sus reglas y estructurar sus instrumentos administrativos son, con mucha frecuencia, de índole sociológica. Quizá nos atreveríamos a decir que —sobre todo en los primeros años de la administración— la mayor parte de los principios que utilizó fueron tomados de la sociología, v.gr.: el principio del objetivo; el de la especialización; el de la unidad de mando; etc. Como ya se analizó antes, quizá muchos de esos principios tienen actualmente más plena y fructuosa aplicación en el campo administrativo que en el psicológico.

Por otra parte, existe la "*Sociología*" empíricamente considerada, esto es, usando razones próximas, la que, sin entrar al análisis metafísico de lo social, más bien describe los hechos sociales, busca su tipificación, los clasifica y deduce sus índices de frecuencia y de generalidad, principalmente con miras al estudio y la resolución de los problemas sociales.

En relación con esta segunda especie —que es la que propiamente recibe hoy el nombre de "*Sociología*"—, es indiscutible que la administración aprovecha muchos de los análisis y leyes que la primera establece sobre el comportamiento social, ya que le sirven para lograr su fin específico, que es la coordinación óptima de personas y cosas. A su vez, la administración proporciona a la sociología muchas de las técnicas y experiencias obtenidas en la coordinación.

Así, se explica plenamente que se haya formado, inclusive como una especialización de la Sociología, una rama que es la Sociología industrial, la que por su importancia práctica analiza los fenómenos que se dan en el seno de la empresa, aportando con ello una gran ayuda a la administración.

Sin embargo, en forma alguna puede confundirse la Sociología con la Administración misma, ya que para ésta el dato sociológico es —como el económico, el psicológico, etc.— *sólo uno de tantos elementos que debe coordinar*. Además, la esencia de lo administrativo está precisamente en la naturaleza, formas, características, reglas y principios de esa coordinación, en cuanto están orientadas al fin eminentemente práctico de obtener resultados concretos que se han establecido de manera previa.

De todo lo anterior se desprende que es prácticamente imposible estudiar la Administración sin tener como presupuesto un conocimiento sociológico básico.

Sociología y Escuela del Comportamiento Humano

Uno de los investigadores en materias sociológicas más relacionado con la Administración es Fritz Roethlisberger, de la Universidad de Harvard, y colaboradores de Elton Mayo en sus famosos experimentos de Hawthorne. Como en la empresa se utilizan una serie de medios y relaciones que no surgen espontáneamente de la interacción social prevista —que se planeó de antemano para lograr los objetivos fijados en la empresa—, señala que debe distinguirse *la organización formal*, o sea el conjunto de reglas prescritas y de actividades requeridas para la adecuada realización de las operaciones, la fijación de interacciones entre las mismas y su coordinación para lograr los fines perseguidos, así como *la organización informal*, o sea la que surge por las relaciones de convivencia en la empresa dentro del grupo de trabajo y entre los diversos grupos que integran aquélla, y que en forma determinante facilita —o bien dificulta— la conducta del individuo. En otro capítulo estudiaremos y analizaremos a fondo estos enfoques que hoy cobran especial vigor.

Con base en estos supuestos, los seguidores de la Escuela del Comportamiento Humano, a base de descubrir y explicar las causas que afectan las diversas conductas de los miembros de una organización y sus relaciones, tratan de fijar todas aquellas leyes que se refieren a la práctica administrativa.

Crítica

De los puntos de vista anteriores, que analizaremos a fondo en el capítulo de las Escuelas de la Administración, podemos ya deducir, en general, cuáles son sus aportaciones útiles, cuáles sus exageraciones y, consiguientemente, sus errores.

Es indiscutible —y nosotros lo hemos enfatizado ya— que toda administración se da necesariamente *en un grupo social*; que la mayor parte de los principios, y aun algunas reglas de la Administración, se tomaron de la Sociología; que ésta sigue constituyendo, como lo hemos explicado, un auxiliar de primera categoría; para la Administración.

Sin embargo, se advierte de forma clara la exageración de pretender que con sólo leyes y observaciones sociológicas puedan resolverse íntegramente los problemas administrativos, que son mucho más complejos; a lo sociológico se añade lo económico, lo psicológico, lo jurídico y, sobre todo, lo específicamente novedoso, lo típicamente administrativo, que es lo que constituye el núcleo o corazón central de la Administración, la cual ha rebasado los moldes de la Sociología, que siguen conservando toda su vigencia para los aspectos estrictamente sociales: unos, sin conexión directa con la Administración, y otros, ciertamente utilizables en ésta. Así pues, no pretendemos negar que aspectos tales como la Dinámica de Grupos, el Desarrollo Organizacional, etc., requieren de una profunda y amplia intervención de la Sociología, pero al ser utilizados por la Administración reciben un nuevo enfoque y aplicación.

En síntesis, podemos afirmar que aunque la Administración al igual que la Economía, el Derecho, la Psicología etc.— son ciencias sociales que, aunque alguna vez estuvieron en embrión conjunto, actualmente constituyen *disciplinas separadas*, a pesar de que siga requiriéndose de ayuda mutua para problemas específicos. La posición de quienes, exagerándolos, enfatizan la colaboración y el sello de la Sociología en lo administrativo, recuerda aquella actitud maternal que pretende que todo cuanto hagan los hijos, cualquiera que sea su edad, sea función exclusiva de la madre. Tan absurdo es pensar que la Administración se reduce a la Sociología y se explica por meras reglas sociológicas, como pensar que la Economía, el Derecho, la Psicología, etc., no son más que Sociología aplicada.

ADMINISTRACIÓN Y DERECHO

Derecho, base de la Administración

El Derecho forma la estructura necesaria en que descansa lo social. Sólo sobre la base de una justicia establecida por el Derecho puede quedar firmemente asentada esa estructura. Una sociedad sin Derecho es inconcebible. Sólo puede administrarse un organismo social cuando es posible exigir determinadas acciones de los demás, sea que éstas les hayan sido impuestas por ley o que deriven inmediatamente de un convenio.

Las normas administrativas muchas veces se sustentan directamente sobre las jurídicas, y otras veces derivan directamente de un convenio, que descansa a su vez en un ordenamiento de Derecho.

Sin embargo, cabe hacer notar que la Administración no es de suyo jurídica, sino metajurídica, esto es, que no se realiza por el mero cumplimiento de derechos y obligaciones, sino que busca estimular la cooperación espontánea, entusiasta y, sobre todo, eficaz de quienes forman una empresa u otro organismo social para lograr la máxima eficiencia en la coordinación.

Sin el cumplimiento de derechos y obligaciones la coordinación es imposible, pero en el mero cumplimiento forzado de aquéllos no existen tampoco elementos suficientes para lograr la máxima eficiencia en la coordinación, fin al que la Administración se dirige.

Así, por ejemplo, un sistema de "incentivos" tiene que consignarse en un convenio para su validez, pero todas las prescripciones jurídicas de éste no servirán para lograr que se superen los niveles fijados como normales, sino que sólo consignan éstos como base para señalar lo que habrá de pagarse al sobrepasarlos. El diseño de los incentivos, y su eficacia, dependerán de técnicas administrativas.

La Administración, auxiliar para el Derecho Público

En ocasiones una norma administrativa que busca la eficiencia en un organismo social, por exigirle el bien común, es tomada por el Derecho y elevada a la categoría de ley. Tal como sucede con las normas del Derecho Administrativo.

Pero aun en este último supuesto, en la norma se puede distinguir un doble aspecto: en cuanto jurídica, tiene por objeto realizar la justicia, y está revestida de la fuerza de coactividad que el Estado le

presta. En cuanto administrativa, se considera fundamentalmente su eficacia en la actuación social.

Resulta curioso el hecho de que, siendo la coordinación elemento esencial en toda sociedad, la teoría administrativa se haya formado tan sólo a principios de este siglo; la explicación es obvia: por lo que se refiere a la Administración Privada ya que la naturaleza, pequeña magnitud y escasa complejidad de los negocios e instituciones privadas tan sólo requerían del sentido común para la administración de éstas. Pero surge la interrogante: ¿por qué no apareció en la Administración Pública, donde la magnitud de los problemas no sólo iguala sino muchas veces supera las características de la empresa privada? La respuesta es, a nuestro juicio, que el Estado contaba con dos medios para lograr el eficaz cumplimiento de sus normas: la coacción y la eficacia administrativa de esas mismas normas. Ya que era más fácil y obvio obtener la primera, descuidó, de ordinario, la segunda, como lo explicaremos con mayor detalle en el capítulo 4.

Por otra parte, debe hacerse notar que la falta de máxima eficacia en las dependencias de un organismo público no afectan sus existencia; una dependencia cuya función sea necesaria —una Secretaría de Estado, por ejemplo— no habrá de desaparecer por el hecho de que se estén realizando sus actividades con mayor lentitud, con mayor costo y, dentro de ciertos límites, con resultados de pobreza administrativa. En cambio, una empresa que no dispone de fuerza coactiva alguna y cuya existencia misma está supeditada a ofrecer precios, calidad, servicios, etc., por lo menos iguales a los de sus competidores, necesita mejorar su administración como requisito indispensable para subsistir. Por eso, al crecer el número y la complejidad de las empresas privadas, natural y necesariamente apareció la Administración Científica.

Lo anterior no significa que no se hayan analizado dentro de la Administración Pública y del Derecho Administrativo ciertos principios, tales como los de la "cadena de mando", la "especialización", etc., pero todo ello no llegó, indiscutiblemente, a integrar una completa y auténtica Teoría de la Administración.

Consecuencias

El Derecho proporciona a la Administración la estructura jurídica indispensable para que cualquier organismo social pueda ser administrado.

La Administración ofrece a su vez al Derecho Público la eficacia jurídica de sus normas, sobre todo de aquellas que directamente tienden a la organización de la sociedad.

ADMINISTRACIÓN Y PSICOLOGÍA

Disciplinas base y disciplinas auxiliares

La Sociología y el Derecho —cuyas relaciones con la Administración hemos estudiado hasta aquí— son dos disciplinas base, ya que la misma Administración sólo puede darse en un organismo social jurídicamente estructurado.

Pero como la Administración tiene sus divisiones principales en la “de personas” y la “de cosas”, las dos ciencias que de manera inmediata concurren a auxiliarla son, desde el punto de vista de las personas, la Psicología, y del de las cosas, la Economía y otras disciplinas afines a ella; lo anterior significa que todo administrador necesita contar con el auxilio de la primera para el trato de influencia sobre las personas, y con la segunda para el manejo de las cosas.

Semejanzas entre Administración y Psicología

Al explicar la Psicología la forma como se opera la motivación de los actos humanos y, consiguientemente, la forma de predecirlos —al menos parcialmente— da la razón de las acciones que el hombre realiza en cualquier organismo social, y sirve por ello para explicar en gran parte los fenómenos sociales.

El administrador va a coordinar personas y, al mismo tiempo, la actuación de estas mismas personas con las cosas, sistemas, etc. Por ello, necesita conocer del mejor modo posible los diversos resortes psicológicos para tratar de influir en el logro de la cooperación de los hombres como base para su coordinación.

La Administración, al aportar sus reglas para la eficacia del aspecto funcional de dichos fenómenos de coordinación, no puede prescindir de los principios y de las leyes de la Psicología. El administrador necesita saber influir eficazmente en la conducta de los demás, y para ello debe conocer ésta adecuadamente, ya que de ello depende en gran parte su éxito. La Psicología ayuda a conocer qué métodos administrativos son los más adecuados y proporciona bases técni-

cas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social, para hacer sus acciones lo más eficientes que sea posible.

Algunas de las principales formas en que se considera que la Psicología ayuda al administrador son las siguientes:

- a) Ofreciéndole algunos principios, análisis y técnicas de carácter esencialmente psicológico, pero que son de gran utilidad para el administrador, *como un instrumento para prever, controlar, dirigir y —sobre todo— coordinar*, v.gr.: la aplicación de pruebas psicológicas, los estudios sobre la personalidad, etc.
- b) Analizando los aspectos psicológicos que ofrecen algunas técnicas cuya naturaleza es propiamente administrativa, v.gr.: el estudio del "efecto-halo" o la "tendencia central" para la calificación de los trabajadores y supervisores, las bases psicológicas de la capacitación o el desarrollo de ejecutivos.
- c) Proporcionando al administrador una serie de conocimientos de índole psicológica que lo ayuden a comprender mejor a sus subordinados, motivarlos, orientarlos, resolver sus problemas y, en una palabra, lograr su cooperación como un medio para coordinarlos más adecuadamente.

Diferencias

En tanto que la Psicología estudia la conducta humana en general, prescindiendo de su liga con el logro de una finalidad determinada —v.gr.: para orientación individual, curación, mejoramiento, enseñanza, etc.—, la Administración requiere y aplica sólo los principios y técnicas psicológicas que pueden referirse a cómo obtener la máxima eficiencia de los hombres que forman una institución.

Lo anterior significa que la Psicología es, como en los casos anteriores, *uno de los elementos* que el administrador coordina. Repetimos que no se designaría al jefe de una empresa por el hecho de ser psicólogo, aunque se requiere que ese jefe sepa algo de Psicología, lo mismo que se supone que debe saber algo de Derecho, Economía, Sociología, Contabilidad, etc., y que en los casos de mayor importancia se asesore por técnicos de Psicología. Todas estas disciplinas *son meros instrumentos* que le sirven de auxiliares, pero que no forman el cuerpo de la Administración, so pena de desnaturalizarla, tomando lo que es un instrumento como su esencia.

La Psicología y la Escuela del Sistema Social

Una escuela que, no por su nombre sino por el contenido de uno de sus aspectos, colocamos en esta sección es la formada por uno de los pioneros de la Administración: Chester I. Barnard, cuyos principales discípulos son quizá los dos grupos de autores formados en la Universidad de Yale y el Instituto Tecnológico Carnegie.

Barnard, enfocando el problema en un claro ángulo de Psicología Sociológica, distingue al individuo —aunque estudiado en su función social dentro de la actividad de *colaboración*— y a la organización misma, que define como “un sistema de *cooperación*, en el que las personas dan una participación consciente y son capaces de comunicarse entre sí para lograr una actuación dirigida hacia fines perseguidos en común”.

Entre las valiosas contribuciones de esta escuela, Barnard enfatiza que las funciones administrativas no son tan sólo las de los llamados altos ejecutivos, sino que corresponden a todos los demás jefes, cualquiera que sea su nivel, ya que todos ellos coordinan. Esta coordinación no se logra más que por la adecuada *cooperación o colaboración* de quienes son coordinados, *lo cual implica el conocimiento de cada uno de estos grupos, de su función, sus relaciones, etc.*

Hemos subrayado “cooperación” y “colaboración” porque estas palabras indican el fondo del pensamiento de este destacado autor: más que la “coordinación” —resultado—, lo que le interesa es la “colaboración”, causa *parcial*.

Al analizar Barnard la actuación de los individuos en la empresa hace notar que ésta es resultado de una serie de factores físicos, psicológicos, biológicos y sociales, que son determinados por su historia y su estado presente. Contra el determinismo que podría parecer que resultaría de esta afirmación escueta, hay que hacer notar que él señala el poder de escoger y determinarse que tiene todo hombre para alcanzar la realización de un propósito. Si el hombre *coopera* es porque siente lo profundo de sus limitaciones y la necesidad de dicha *cooperación*, máxime cuando la complejidad de la vida moderna exige un grado de especialización, quizá no alcanzado anteriormente.

De todo lo anterior deduce Barnard que el hombre *cooperará*, tanto más cuanto mejor se satisfagan sus motivos para inducirlo a la mejor realización de las operaciones propias de la empresa. Por ello, debemos conocer la naturaleza del individuo y sus limitaciones, y buscar una adecuación entre el trabajo y el hombre para conseguir su plena *colaboración*.

Crítica

Consideramos que todo lo anterior es, como ya lo hemos señalado, una valiosa aportación, destacando ciertos aspectos de índole quizá más psicológica que sociológica, que caracterizan a esa escuela, pero —una vez más— representa una visión fragmentaria de la realidad administrativa; hemos enfatizado que lo psicológico y lo sociológico tienen una inmensa importancia en la actuación del administrador, pero no podemos considerar que éste es un psicólogo, ni un sociólogo, aunque necesite de la Psicología y la Sociología.

La colaboración y la cooperación son elementos sumamente valiosos para *coordinar*, pero evidentemente se requiere, además de la capacidad y colaboración de los individuos, elementos materiales adecuados, sistemas apropiados, etc. La proporción entre todos los elementos que forman la empresa, y de éstos con los fines concretos que aquella persigue, es la esencia de la labor administrativa. Estudiaremos más en detalle esta escuela en el capítulo 5.

ADMINISTRACIÓN Y DISCIPLINAS ECONÓMICAS

Semejanza entre Administración y Economía

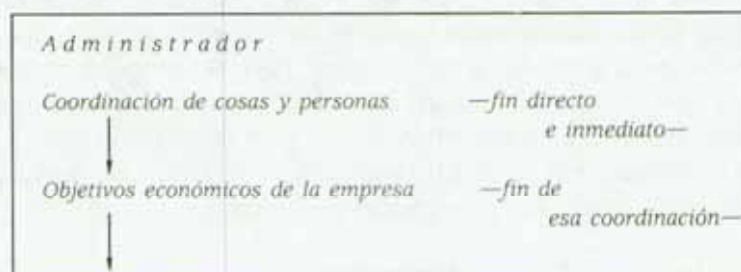
Hemos asentado que la Administración tiene como fin “lograr la máxima eficiencia” de las formas sociales, esto es, obtener el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos o recursos. Esta ley —llamada Ley de Oro— tiene su más clara aplicación en la Economía, siendo en ella donde primero se formuló y donde más exactamente se aplica, por lo que se le conoce como la Ley Económica Básica.

Diferencia entre ambas disciplinas

Aunque ambas aplican la misma ley, que es de validez universal, y usada, aun en campos de arte —v.gr.: los preceptos del clasicismo: máximo de efecto estético con mínimo de recursos artísticos—, en tanto que la Economía la aplica a la producción, distribución y consumo de los bienes materiales, la Administración la emplea en lograr la máxima eficiencia de un organismo social, prescindiendo de que éste pueda tener o no fines económicos; así, se busca la máxima eficiencia de instituciones deportivas, científicas, literarias, religiosas, etc.

Aun en el caso de la administración de empresas, donde el fin es indiscutiblemente económico, no debe confundirse al administrador con el economista; el administrador, como tal, *busca inmediatamente como fin coordinar* los elementos que emplea (personas y cosas), y en tanto es buen administrador en cuanto sabe coordinarlos, esto es, estructurarlos y dirigirlos del modo más eficiente.

Pero este fin inmediato, que es el propio de la Administración, está subordinado en ese tipo de grupos sociales a un fin económico: el de la empresa industrial, comercial o bancaria, por lo que la misma Administración queda fuertemente teñida de colorido económico, al grado de parecer que el fenómeno administrativo se confunde con el económico.



Administración e Ingeniería Industrial

Quizá la relación de lo administrativo con el mundo en que se realizan los fines económicos se dé en forma más clara y más frecuentemente con las actividades y técnicas productivas que con la teoría económica, esto es, con las técnicas de la ingeniería aplicadas en la industria. Así, han surgido varias ramas específicas de la ingeniería que suelen bautizarse con el nombre de "Ingeniería Industrial".

En primer lugar, se conoce con este nombre —y quizá más frecuentemente con el de Ingeniería Administrativa— la inclusión que se hace —o debe hacerse— de ciertas materias propias de la Administración en los programas de la carrera de ingeniería, por el hecho indeclinable de que la casi totalidad de los graduados en ingeniería tienen que prestar sus servicios en una planta industrial, en la cual, al actuar como jefes, necesitan conocer las modernas técnicas de Administración, en mayor o menor grado, según el nivel jerárquico en que se encuentren.

Más propiamente, se conoce con el nombre de Ingeniería Industrial a un conjunto de técnicas administrativas que se usan fundamentalmente para el mejoramiento de los procedimientos, sistemas, métodos, etc., y que aplicados en una planta industrial, en estrecha colaboración con los aspectos técnicos de maquinaria, equipo, etc., logran mejorar notablemente la eficiencia, v.gr.: los estudios de movimientos, de tiempos, de control de calidad, las técnicas de investigación de operaciones, etc. De hecho, se ha formado ya en gran número de centros de estudios superiores la especialización de Ingeniería Industrial.

Sin perjuicio de estudiar con más detenimiento estos aspectos administrativos en el capítulo de integración de cosas, y sin negar que cuando se aplican a empresas de tipo altamente maquinizado quizá sean mejor aplicadas por ingenieros con estudios de elementos de administración, quisiéramos hacer notar que *tales técnicas sólo forman parte de la administración de cosas*, pero de ninguna manera la totalidad de la Administración, que comprende y requiere además la coordinación de las personas, y la de éstas con las cosas.

En el capítulo referente a las escuelas se abordan con más detalle las relaciones entre Administración y sistemas.

Administración y Escuela Matemática

Otra de las escuelas que se han formado es la que, arrancando del hecho de la aplicación de técnicas matemáticas, como las relacionadas con la fijación de cursos alternativos, su valoración y su consiguiente ayuda en la toma de decisiones a través de la Investigación de Operaciones, pretende que la Administración misma se ha convertido, o se está convirtiendo, en algo cuya naturaleza es esencialmente matemática.

Sin perjuicio de estudiar estas técnicas —y las de la llamada Escuela de la Teoría de las Decisiones— en el citado capítulo 5, adelantamos que una vez más se comete el error de confundir un instrumento, ciertamente valiosísimo, con la naturaleza misma de la Administración. A reserva de analizar el alcance, las posibilidades y las limitaciones del método matemático, queremos hacer notar que un sinnúmero de elementos de la Administración se escapan todavía —y algunos escapan quizá perpetuamente— de ellos; jamás podrán los métodos matemáticos sustituir al criterio del administrador —sobre todo en la apreciación de los aspectos humanos—, y que en último

término, las matemáticas jamás pueden perder su carácter meramente instrumental de una simbología para que la mente maneje con más eficacia ciertas relaciones. Así pues, la coordinación es, en su esencia, un problema sustancialmente humano.

ADMINISTRACIÓN Y MORAL

Semejanzas y diferencias

La teoría de la Administración da reglas que se refieren a la conducta humana en un sector determinado de su actividad y con un fin específico: la estructuración y operación de las formas sociales, para lograr la máxima eficacia posible en esa operación.

La moral dicta también reglas, las reglas supremas a que debe someterse la actividad humana, no ya en relación con un fin próximo sino en razón del fin último al que toda acción del hombre es dirigida: el logro de la felicidad perfecta, a la que todo hombre tiende espontánea e ineludiblemente.

La relación se encuentra, pues, establecida en que ambas son disciplinas de carácter normativo, pero mientras las normas morales se refieren a toda la conducta humana y para un fin último, las de la Administración tratan de un solo aspecto de esa conducta y para un fin particular: lograr la máxima eficiencia en un organismo social.

Subordinación

De lo anterior se deduce que las normas de la Administración, como las de cualquier otra disciplina de carácter normativo, deben estar subordinadas a la moral. Esta subordinación no es de carácter positivo —ya que ambas son “autónomas” en el sentido de que se estructuran y operan bajo principios propios y peculiares—, sino negativo, esto es: entre los diversos recursos administrativos que señalan lo que técnicamente “puede hacerse” podrá darse el caso de que algunos “no deban ponerse”, porque si bien serían de eficacia inmediata y aparente, contrariarían el fin último al que el hombre tiende.

Pero esta aparente contradicción no puede ser total ni definitiva. Teóricamente, podría decirse que existen normas de eficiencia administrativa que pugnan con la moral. En realidad, la contradicción no es real, porque la eficacia de tales reglas sería sólo aparente y tem-

poral. Las normas administrativas inmorales son en el fondo antisociales, porque van contra la naturaleza del hombre y, por lo mismo —al fin y a la postre—, resultan ineficaces y aun contraproducentes.

Actualidad en este aspecto

A primera vista podría parecer que los problemas éticos de la Administración estuvieran pasando por una grave crisis, y por ello son irrelevantes. Pensamos que ocurre precisamente todo lo contrario; de tal manera se han relajado todos los vínculos morales en nuestra sociedad, y en tal forma se pretende enfatizar hoy la necesidad de que predominen los valores sobre la mera técnica, que destacan con mayor fuerza y urgencia muchos de los temas de la Ética de los Negocios, tales como la justicia en los salarios y en los precios, la discusión sobre la justificación moral de las utilidades del empresario, el pago exacto de las obligaciones frente al fisco, la moral de la publicidad y de los medios de comunicación en general, etc. Para convencernos de la actualidad e importancia de estos temas bastaría con que nos colocáramos en la posición de la persona lesionada por injusticias provenientes de cualquiera de ellos.

El simple enunciado de algunos de los muy numerosos temas que puede comprender una Ética de los Negocios basta para señalar su actualidad y la urgencia de establecer las relaciones necesarias entre estas dos disciplinas.

CUESTIONARIO

1. ¿Considera usted que tiene alguna utilidad práctica la distinción entre Administración Pública y Administración Privada?
2. Mencione algunos ejemplos típicos de Administración Pública y otros de Administración Privada.
3. ¿Considera usted que alguno de los criterios dados para distinguir la Administración Pública de la Privada es totalmente satisfactorio? ¿Cuál de los tres le parece el mejor, y por qué?
4. ¿Cuál es la diferencia entre "lo político" y "lo administrativo" dentro de la Administración Pública?
5. ¿Puede considerarse en algún caso la Administración Industrial como Administración Pública? Dé usted las razones de su afirmación o negación.

6. En los organismos descentralizados del Estado —sea por región, por servicio o por colaboración—. ¿considera usted que se dan fenómenos de Administración Pública, Privada o de ambas? En este último supuesto, ¿qué criterio considera usted que es el apropiado para distinguir su naturaleza?
7. ¿Qué criterios sigue el Estado para realizar una descentralización? ¿Cuál de sus tres formas le parece la mejor en teoría?
8. Señale algunos aspectos típicos de la administración de cosas, y otros de la de personas, dentro de la Administración Industrial. En un mismo fenómeno administrativo, haga la distinción de ambos aspectos.
9. ¿Qué aspectos considera usted que hacen más importante la administración de personas? ¿Cuáles otros hacen también importante la administración de cosas? ¿Qué cuidados deben tomarse en cada una de ellas, y por qué?
10. ¿Por qué es indispensable tener conocimientos sociológicos básicos para hacer el estudio de la Administración? ¿Qué recibe ésta de la Sociología y qué le proporciona?
11. Appley ha dicho que la administración general se identifica con la administración de personal. Haga usted la crítica de esta afirmación.
12. ¿Qué razones básicas considera usted que demuestran la exageración de la Escuela del Comportamiento Humano?
13. Se afirma que la empresa es una unidad económica. ¿Considera usted por ello que la Administración es una parte de la Economía? Explique su respuesta.
14. ¿Qué relaciones considera usted que existen entre la Ingeniería Industrial y la Administración?
15. ¿Cree usted que esté mejor preparado para realizar estudios de simplificación de métodos, de mejoramiento de operaciones, etc., un ingeniero industrial que un administrador? Dé sus razones.
16. Si la esencia de la Administración se encuentra en la coordinación, y ésta supone saber motivar y conducir hombres, ¿no será la Administración una mera aplicación práctica de las reglas deducidas de la Psicología?
17. ¿Por qué razón es indispensable el estudio de nociones de derecho dentro de una carrera administrativa?
18. ¿Será lo mismo el estudio de la Administración Pública que el del derecho administrativo? Explique su respuesta.

19. ¿No cree usted que resulta evidente que hay actos inmorales —y aún antisociales, como la esclavitud y el totalitarismo— que producen eficiencia administrativa? ¿Cómo justificaría el principio asentado de que la Administración actúa necesariamente en sus principios dentro del ámbito de la moral?

Lecturas que se recomiendan

1. F. Mosher y S. Cimmino. *Ciencias de la Administración*. Capítulos II y III. págs. 51 a 145. Editorial Rialp. Madrid, 1961.
2. Fichter H. *Sociología*. Capítulo I. págs. 15 a 33. Editorial Herder. Friburgo, 1964.
3. Fraga G. *Derecho Administrativo*. Capítulos V a VIII. Editorial Porrúa. México, 1977.
4. Gilmer B. von H. *Industrial Psychology*. Capítulos I y II. págs. 3 a 27. Editorial McGraw-Hill Book Co. Inc. Nueva York, 1961.
5. González Uribe, Héctor. *Teoría Política*. Capítulo I. Editorial Porrúa, S.A. México, 1972.
6. Koontz, Harold. *Toward a Unified Theory of Management*. Capítulo I. Editorial McGraw-Hill Book Co. Inc. Nueva York, 1965.
7. Koontz H. y O'Donnell C. *Principios de Administración Moderna*. Capítulos II y III. págs. 26 a 48. Editorial McGraw-Hill Book Co. Inc. Nueva York, 1973.
8. Leclercq J. *Introducción a la Sociología*. Capítulos I, II y III. págs. 13 a 100. Editorial Instituto Católico de Estudios Sociales. Barcelona, 1959.
9. Rodríguez Reyes, Álvaro. *Administración del Sector Público*. Capítulo I. Editorial Herrero Hnos., Suc., S.A. México, 1970.
10. Tiffin J. y McCormick E.J. *Psicología Industrial*. Capítulo I. págs. 2 a 39. Editorial Diana. México, 1958.
11. White Leonard D. *Introducción al Estudio de la Administración Pública*. Capítulo I. Editorial Cia. General de Ediciones, S.A. México, 1964.

CASO PARA EL CAPÍTULO 3

Un prestigioso contador público ocupaba con gran éxito el puesto de Contralor en un importante hospital privado en una gran ciudad.

Al iniciarse la carrera de Administración de Empresas en México complementó sus conocimientos con los de esta última carrera. Pasó entonces a ocupar un puesto como Auxiliar Técnico en el Departamento de Organización del Seguro Social.

Posteriormente, fue solicitado por el Registro Federal de Causantes para hacerse cargo del Departamento de Personal de dicha dependencia, pero debido a su práctica en materia de organización, en gran parte se encauzó a reorganizar las actividades de la misma.

El éxito logrado en ella lo condujo hasta la jefatura de Organización de un departamento en la Oficina Federal de Hacienda. En este puesto tuvo también éxitos, que lo hicieron que ascendiera a funcionario superior en esta Secretaría, al cambiar la organización de la misma con motivo de la reforma a la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Discutiendo con varios compañeros, profesores y amigos suyos, se plantearon varias cuestiones:

1. ¿Son las funciones de los departamentos de organización y de personal las mismas?, v.gr.: ¿a quién corresponde el Análisis de Puestos?
2. ¿Tienen, por lo menos, una liga tan estrecha, que convenga —o aun sea necesario— vincularlos directa y estrechamente?
3. ¿Cuales son las diferencias entre empresa e institución; empresa pública de participación estatal, organismo descentralizado y empresa privada?
4. ¿Cuáles son las diferencias que tiene la función del administrador en cada uno de estos supuestos?
5. A un administrador de empresas, ¿le sirve por igual la preparación para las funciones que tiene que desarrollar en cualquier organismo social, ya sea éste público o privado, lucrativo o no lucrativo, empresa o institución?
6. ¿Cómo pueden señalarse esas diferencias?

El director de una empresa ordena al técnico encargado de la Investigación de Mercados le elabore un estudio para la introducción de un nuevo servicio que desea lanzar al mercado.

Este técnico, tras hacer sus estudios e investigaciones, considera que sólo con los medios que dispone la empresa implica un grave riesgo de pérdidas el lanzamiento de ese nuevo servicio. No obstante, aplicando la regla que aconseja presentar siempre varias alternativas, sugiere en su estudio como opciones:

- a) Hacer una inversión muy fuerte, con lo que la introducción del nuevo servicio puede resultar exitosa.
- b) Lograr, a base de aplicar técnicas administrativas, la reducción de gastos innecesarios, mejorar la productividad, etc., obteniendo así una reducción que permita compensar los gastos del nuevo servicio, hasta que éste sea redituable.
- c) Lanzarlo, a sabiendas de que producirá pérdidas durante un tiempo determinado, después del cual producirá ya utilidades.
- d) Buscar la producción de un servicio muy similar, que no produciría las pérdidas calculadas, aunque tampoco las utilidades esperadas.

A los pocos días se anuncia la fusión de esa empresa con otra del mismo giro y, con base en ello, se adopta la alternativa *a*.

Al hacerse la fusión de las dos empresas, el técnico encargado de la Investigación de Mercado, por acuerdo de los dos directores de las empresas fusionadas, es ascendido a jefe de Mercadotecnia de la nueva empresa, ya que ambos quedaron muy convencidos de los diversos enfoques de su estudio.

Al pasar a ocupar su nuevo puesto, tanto la dirección como el mismo nuevo jefe se dan cuenta de que no obtiene los mismos éxitos.

Entre los elementos que los orientan sobre la razón de lo anterior se hallan los siguientes:

- a) Como mero técnico trabajó casi encerrado en su oficina, mientras que ahora tiene que estar constantemente tratando fuera de ella asuntos que no son de su especialidad.
- b) Lo absorben todo el día juntas, entrevistas, citas, etc., y, según afirma él, no tiene tiempo de planear su trabajo.
- c) Es duro con sus nuevos subordinados —ahora en mayor número—, y desea que acepten sus puntos de vista, porque siempre los presenta fundados en estadísticas, datos, etc.

Se pregunta:

1. ¿Cómo puede explicarse que un técnico, que tanto éxito había tenido en su puesto inferior, fracasa, al menos temporalmente, al asumir el superior?
2. ¿Cree usted que fue correcto elegir a un jefe inferior sin tomar en cuenta a los dos jefes de Mercadotecnia?

3. Explicar cuál es la causa principal de los problemas surgidos, desde el punto de vista organizacional.
4. ¿Qué recomendaciones haría usted a dicho jefe para que triunfara nuevamente?
5. ¿Qué ayuda podrán prestarle para la recuperación de su prestigio los principios administrativos?



CAPÍTULO 4

BOSQUEJO

HISTÓRICO

DE

LA

ADMINISTRACIÓN

SUMARIO

RAZÓN DE SU ESTUDIO □ CONCEPTOS BÁSICOS □ LA ADMINISTRACIÓN EN EL MUNDO ANTIGUO □ LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD MEDIA □ CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS EN EL PENSAMIENTO DE ESCRITORES MEDIEVALES □ NICOLÁS MAQUIAVELO □ LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y SUS EFECTOS EN LA ADMINISTRACIÓN □ PRECURSORES INMEDIATOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA □ LA WHARTON SCHOOL

RAZÓN DE SU ESTUDIO

En forma natural surgen ciertas preguntas: los hombres del Mundo Antiguo de la Edad Media y de las primeras civilizaciones modernas, hasta la Revolución Industrial, ¿conocían, aunque fuera empíricamente, el arte de la Administración? ¿Qué tan antiguos pueden considerarse algunos de los principios o reglas que se aplican, v.gr.: en la organización, la dirección, etc.?

No se trata de un alarde de erudición en el estudioso de la Administración saber datos curiosos respecto a su origen y desarrollo. La historia —se ha dicho siempre— es “maestra de la vida”. Por consiguiente, saber cómo se desarrolló la Administración antes de convertirse en algo de carácter profesional, cómo surgió y cómo se ha integrado como una disciplina con personalidad propia, e inclusive cuáles son sus tendencias actuales, servirá para comprender más a fondo sus principios. Todos estos datos son, pues, de vital importancia para una buena formación en materia de administración de empresas.

Como muestra de la importancia de este bosquejo histórico se encuentra el hecho de que en determinado momento, o en un ambiente específico, ciertos elementos de la Administración han tenido un desarrollo especial. Conociendo los primeros entenderemos mejor los elementos respectivos. Así, v.gr.: el principio de la “cadena de mando” quizá jamás se ha desarrollado con mayor amplitud y perfección que en el Imperio Romano, el principio de descentralización en el feudalismo, el principio de los organismos *staff* —como lo señalan Koontz y O'Donnell— en la iglesia católica y el ejército, y así sucesivamente.

CONCEPTOS BÁSICOS

La palabra historia proviene de *histor*, que significa “el que sabe”, “el que puede testimoniar algo”, de ahí que se derive principalmente a dos sentidos: el que investiga o el que narra.

Lo histórico se diferencia de lo científico en que mientras lo primero se prueba por averiguación de los testimonios que nos señalan los hechos que ocurrieron, las ciencias operan por demostración directa de lo que afirman.

Se puede *definir* brevemente la historia como: “la investigación y narración de *hechos reales*, cronológicamente coordinados, y el descubrimiento de su relación”.

El término "*hechos reales*" se opone a leyenda, novela o cualquier relación de cosas que no han ocurrido.

El término "*cronológicamente coordinados*" señala lo que es esencial en la historia: establecer la sucesión e influencia que se han dado entre los hechos.

Por último, las palabras "*el descubrimiento de su relación*" se oponen a "la mera narración de hechos", ya que la historia busca siempre establecer o sacar leyes de la relación que se da entre los hechos ocurridos; especialmente ocurre esto en nuestro tema.

La división más usual de la historia es la de *Universal y Nacional*. La primera se ocupa de los hechos que han ocurrido en todo el mundo; la segunda, los de cada país, región, etc. Obviamente, nos ocuparemos de la Historia de la Administración en el primer sentido.

La historia se ha subdividido en "externa" e "interna". La primera es la que narra los acontecimientos que afectan visiblemente a todo un pueblo, y se reduce casi siempre a lo político y lo militar (guerras, gobiernos, etc.). La historia interna, en cambio, describe la génesis y el desarrollo de las diversas instituciones y civilizaciones, con el fin de entender mejor cada institución, o del material propio de una disciplina, por ejemplo: Historia de la Filosofía, de la Familia, de la Economía, etc.

Fácilmente se comprende que en este grupo quede catalogada nuestra materia: Historia del Pensamiento Administrativo. En realidad, estudiaremos dentro de ella:

- a) Cómo apareció el pensamiento administrativo, al cubrir necesidades que ya existían antes de que la Administración apareciera con carácter profesional.
- b) Cómo y por qué apareció hasta fines del siglo pasado y principios del actual con dicho carácter.
- c) Cómo se ha integrado hasta formar una nueva disciplina.
- d) Las razones de su acelerada evolución.
- e) En el siguiente capítulo se deducirá cuál es su estado actual, cuáles son las diversas escuelas que la integran, qué buscan y hacia dónde va esa disciplina tan importante.

La historia permite captar lo más profundo de cada institución, haciéndonos ver su génesis, desarrollo, fracasos, etc.

Si nos preguntamos por qué la Administración, como disciplina y con carácter profesional y científico, apareció en las empresas has-

ta fines del siglo pasado y principios del actual —siendo sus pioneros indiscutibles Taylor y Fayol—, se deduce de manera fácil que es precisamente en esta época cuando el crecimiento y mayor complejidad de dichas empresas exigen su aplicación en ellas. Las empresas de las épocas anteriores al nacimiento de la administración profesional eran demasiado pequeñas y poco complejas, por lo que puede decirse que bastaba el sentido común para su administración.

Pero si se toma en cuenta que la Administración es aplicable a toda clase de instituciones —políticas, religiosas, militares, etc.—, surge la duda de por qué no surgió en la administración pública, en el Estado, principalmente, que desde hace siglos llegó a alcanzar enorme magnitud y complejidad. Indiscutiblemente, tiene que admitirse que hay elementos muy valiosos y muy dignos de ser tomados en cuenta en los pueblos de la antigüedad, de la Edad Media y del Renacimiento, pero quizá no los suficientes para llegar a integrar una disciplina.

Probablemente, la razón es que, estando ligada la Administración a una mayor eficacia de la coordinación, ésta se impone en el momento en que aparece la empresa competitiva, pues ésta necesita perfeccionarse hasta conseguir poder dar precios más baratos, mejor calidad, mayor cantidad de producción, mejores servicios, etc., que sus competidores. Y debe reconocerse que, siendo las funciones estatales *únicas*, por su propia naturaleza, el perfeccionamiento de ellas sólo puede deberse a un deseo de realizarlas del mejor modo posible, pero no se impone por sí mismo como una necesidad, como ocurre con las empresas que entran en mutua competencia.

LA ADMINISTRACIÓN EN EL MUNDO ANTIGUO

Sumeria

Es quizá el pueblo histórico más antiguo que se conoce, pues es el primero en tener escritura.

Existía en Sumeria un sistema tributario, y los sacerdotes eran los encargados de recolectar los tributos. Se pidió a los sacerdotes rendir cuentas de los tributos recibidos, lo cual constituye una *práctica arcaica de control administrativo*. Dada la variedad y cantidad de los tributos que se daban, los sacerdotes no podían confiar en su memoria, razón por la cual fue necesario idear un sistema de registro de datos

de todas las transacciones realizadas. El registro de estas transacciones tenía varias ventajas:

- a) Toda operación quedaba documentada.
- b) El cobro de tributos y el pago de deudas no dependía sólo de un sacerdote —que podía enfermar o morir—, sino de un sistema ya establecido. Se encuentra aquí ya cierta previsión de riesgos.

En Sumeria existían controles exactos y rigurosos de la riqueza, lo cual puede ser considerado como un antecedente remoto de la contabilidad.

Los registros de control de Sumeria son, incluso, más antiguos que la escritura. La escritura aparece como resultado de un estímulo económico desarrollado por los sacerdotes con fines administrativos, y no por razones litúrgicas. Asimismo, aparece cierta división del trabajo *en función de las diversas castas sociales*.

Babilonia

Es de principal importancia en este país el Código de Hamurabi (2.000 a. de C.). Este código trata fundamentalmente sobre diversos aspectos —civil, penal, mercantil, etc.—, pero en él figuran también *ciertas leyes relacionadas con la actividad administrativa*. Los aspectos administrativos que se tratan en el Código de Hamurabi son los siguientes:

- a) *Salario*. Se establecía un salario mínimo de ocho "gus" al año.
- b) *Control*. Toda transacción mercantil debería estar documentada. Ésta fue una herencia de los sumerios.
- c) *Responsabilidad*. Cada ciudadano era responsable de las consecuencias causadas por el mal desempeño de sus actividades como jefe. En una carta del rey se establece que si los diez hombres asignados a un jefe para la construcción del canal no lo hacen adecuadamente, es el jefe quien debe ser castigado.

Reinado de Nabucodonosor (604 a. de C.). Durante el gobierno de este monarca se realizaron diversas actividades relacionadas con la Administración. Entre los hechos administrativos más destacados se hallan los siguientes:

- a) *Motivación*. Se pagaban cantidades extras a los obreros que produjeran más de lo normal. Esto se llevó a cabo en las empresas de tejido. Los incentivos se daban en alimentos.
- b) *Control de la producción*. Se realizaba por colores.
- c) *Construcciones*. Se realizaron obras de magnitudes gigantescas —v.gr.: el famoso Zigurat—, hecho que señala la existencia de una gran organización.

China

En principio debe decirse que este reino, que es de los más antiguos de la Tierra, era desde entonces tan vasto que puede deducirse que sin duda requirió de una gran perfección en sus aspectos administrativos para poder ser gobernado.

Tomando solamente algunos de los elementos más notables puede advertirse que *el emperador Yao —quien rigió China de 2.350 a. de C. a 2.256 a. de C.— utilizaba ya una Junta de Consejo para cada caso en que tenía que tomarse una decisión importante*. Más tarde esta junta llegó a ser algo tradicional.

Sun-Tzu escribió un “Arte de la Guerra” en el año 500 a. de C. La dinastía Chow (hacia 1.100 a. de C.) sostiene, en su famosa *Constitución*, ocho reglamentos para gobernar.

1. “Que la organización sea tal que el gobierno se establezca.”
 - Reconoce desde entonces la necesidad de una *estructura administrativa*.
2. “Que las funciones sean de tal naturaleza que el gobierno se defina.”
 - Mira ya a las funciones como los medios para alcanzar el objetivo y la necesidad de definir las.
3. “Que las relaciones estén de tal manera entabladas que haya cooperación entre todos.”
 - Aquí se trasluce un reconocimiento muy antiguo del *papel de la comunicación informal*.
4. “Que los procedimientos que el gobierno utilice sean de tal índole que este gobierno sea eficiente.”

- Marca ya la necesidad de *que los sistemas conduzcan a la eficacia.*
5. "Que *las formalidades* estén tan bien establecidas que el gobierno tenga permanencia."
 - Parece *hacer depender la subsistencia de una institución a sus formalidades.*
 6. "Que *los controles* sean de tal naturaleza que el gobierno pueda ser completo."
 - Realmente *los controles permiten asegurar que la acción administrativa no faltará en cada tiempo y lugar en que sea necesaria.*
 7. "Que *las sanciones* existan de tal modo que la administración pueda ser corregida."
 - El papel de la sanción es *restituir el orden administrativo.*
 8. "Que *los ajustes* se realicen con tal frecuencia que el gobierno pueda ser revisado."
 - La idea que expone es más bien que pueda ser *auditado.*
 - Establece el principio básico de la *revisión de los sistemas y métodos administrativos.*

La Constitución de Chow señala, además, ocho métodos para gobernar al país:

1. "Que existan *ritos y cultos para controlar el espíritu.*"
- Parece indicar la necesidad de una *motivación interna*, además de las leyes exteriores.
2. "Que existan *reglamentos y normas* para controlar a los altos funcionarios."
- Facultades limitadas de los jefes.

3. "Que haya *remoción y nombramientos* para controlar a los funcionarios menores."
 - Señala la conveniencia de que en este nivel existan esos estímulos.
4. "Que existan *remuneración y rangos* para controlar a toda clase de funcionarios."
 - En estos tres parece señalar que las normas se dirigen principalmente a los altos jefes; la movilidad, para los inferiores, y la remuneración y rangos para todos. Es notable la coincidencia de esto último con la finalidad de enfoques modernos como la valuación de puestos.
5. "Que existan *impuestos* para controlar los recursos."
6. "Que existan *ceremonias y costumbres* para controlar al pueblo."
 - Parece pretender que, con ambos medios, se creen hábitos positivos.
7. "Que haya *penas y premios* para controlar la fortaleza de los súbditos."
 - Es la motivación positiva y negativa para compensar la natural debilidad humana.
8. "Que existan *cultivos, y otros empleos, para controlar las acciones que debe realizar el pueblo.*"
 - Parece esbozar la necesidad del pleno empleo.

Como se ve, existían aquí maravillosas apreciaciones relacionadas con la Administración, si bien obviamente no con la perfecta claridad con que hoy se requiere.

Micius, que vivió hacia 500 a. de C., señala lo siguiente: "Quienquiera que pretenda hacer un negocio en este mundo *debe tener un sistema*; desde los ministros y generales, hasta los cientos de operarios."

Como se advierte, Micius señala ya la necesidad de *establecer algo sistemático para obtener resultados*, pero añade: "los muy hábiles pue-

den lograr éxito a base de su destreza. Pero, *con un sistema, aun los no expertos pueden obtener los mismos resultados, aunque tengan menor destreza*".

Puede decirse que, de alguna manera, se está reconociendo ya lo que actualmente ocurre en la Administración: los naturalmente hábiles para ella pueden administrar sin necesidad de preparación teórica especial, pero evidentemente, incluso personas de menor capacidad, con estudios sobre la materia, pueden obtener los mismos resultados, o aun mayores.

Curiosamente llega a hablar inclusive de "*que hay que tener un modelo de operación para la realización de un sistema*". Prácticamente está entrando al campo de lo que hoy es *el modelo* dentro de todas las operaciones. No piensa en el modelo matemático, pero también se sabe que los modelos que en la actualidad se usan no son necesariamente de índole matemática, aunque sí lo sea la mayoría.

Confucio (551-479 a. de C.). Muchos consideran a Confucio y a sus obras como preocupados sólo por la Filosofía y la Ética, pero el problema del gobierno era también de gran importancia en su filosofía.

A los 50 años *Confucio se dedicó al gobierno como una profesión*. Tras de retirarse de los asuntos públicos, *escribió sobre política y gobierno; así, presenta normas para la administración pública y para elegir funcionarios adecuados*. Señala también la necesidad de buscar opiniones para tomar decisiones —una especie de antecedentes de los comités consultivos.

En sus *Sentencias* señala: "Aunque un hombre pueda recitar hasta 300 poemas, puede ser inepto cuando se le dé algún trabajo en nombre del país". De esta manera puede decirse que, aunque de una manera muy general, *apunta ya a que la preparación administrativa constituye algo especial*, y no basta con una cultura general para tener éxito en aquella.

Egipto

Construcciones

Las obras arquitectónicas que realizaron los egipcios requirieron de gran coordinación de elementos materiales y humanos, lo cual hace pensar que conocían y dominaban ciertas técnicas administrativas. *Para la construcción de una sola pirámide se necesitó el trabajo de cien mil hombres durante veinte años*. En las obras que llevaron a cabo

los egipcios se aprovecharon al máximo los recursos con que contaban, siendo la única excepción la utilización de los recursos humanos, los cuales estaban constituidos por esclavos en su gran mayoría.

Escritos

En el libro de instrucción de Ptah-Hotep —2,700 a. de C.— se encuentran consejos que da un padre a su hijo, y en ellos van implícitas ciertas sugerencias administrativas sobre los siguientes aspectos:

- a) *Actitudes del líder respecto de la administración de personal:* justicia y efectividad.
- b) *Planeación.*
- c) *Junta de consejo, y necesidad de asesoría.*
- d) *Concepto de autoridad y responsabilidad administrativa.*
- e) *Cualidades del líder.*
- f) *Entrevista: su valor terapéutico.*

Gobierno

Conforme se desarrollaba el pueblo egipcio *fue centralizando el mando*. En sus primeras etapas históricas su organización fue descentralizada, pero como se dio una mala distribución de los tributos, así como un mal manejo de los mismos, los faraones fueron centralizando cada vez más su gobierno. *Los egipcios fueron los primeros en demostrar que la descentralización sólo es buena cuando se establecen controles centrales efectivos.*

Especialización y capacitación

En el antiguo Egipto —si se toma en cuenta lo expresado en los papiros del año 1,300 a. de C., aproximadamente— puede deducirse que existía ya un sistema definido de administración.

En el papiro Harris, referente al reinado de Ramsés II, aparecen recomendaciones como las siguientes: "Hice para ti grandes decretos para la administración de tu templo. . . señalé para ti arqueros y colectores de miel. . .; hice para ti marinos y cobradores de impuesto, que yo formé, para cobrar el tributo de las dos tierras. . .; designé esclavos para que trabajaran como veladores, a fin de cuidar tu puerto del Canal Heliopolitano. A otros esclavos los hice porteros. . . Hice ve-

ladores de los esclavos para vigilar la administración del canal". Como se ve, *parecen enfatizarse tres aspectos administrativos básicos: la especialización, la capacitación de los funcionarios, y la supervisión.*

Administración pública

Egipto resulta el país más antiguo cuya administración estatal aparece para la regulación pública y colectiva de los canales de todo el país, por razones técnicas y económicas, su existencia y desarrollo. (p. 91). Esto favorecía a una centralización de este aspecto para garantizar la subsistencia económica del país.

El antiguo sistema de administración burocrática y personal de Egipto —fundado básicamente en el criterio económico— fue restaurado, sistematizado y concentrado en las dinastías de los Tolomeos, buscando la mejor coordinación posible del esfuerzo económico general y el interés de cada miembro de la comunidad.

Israel

En este pueblo encontramos también referencias relacionadas con la Administración, por más que su importancia y su papel destacado se den en lo religioso. En sus principios pueden distinguirse principalmente las siguientes etapas:

Época patriarcal

Ésta se inicia con el viaje que Abraham realiza desde Ur de los Caldeos —impulsado por Dios, el que le promete una enorme descendencia— a lo que más tarde habría de ser la Tierra Prometida: Canaán.

Dejando aparte todas las vicisitudes que respecto a su vida narra el libro del Génesis, interesa tan sólo señalar que, a su muerte, uno de sus hijos, Isaac, se convierte en el nuevo patriarca, y a la muerte de éste, Jacob o Israel asume a su vez el papel del gobierno patriarcal.

Debe notarse en estos patriarcas *el gobierno por razones familiares* y, con ello, se esboza *un tipo de paternalismo* que, aunque con muchas modificaciones y características diversas, puede decirse que, aun en estos días, se da en diversas instituciones como empresas, gobiernos, etc.

De la época patriarcal —de **arje**: gobierno, y **Arge**: padre— pueden deducirse también algunas consideraciones administrativas:

- a) La unión y la inspiración que mueven a toda una tribu o clan a grandes acciones decisivas son de *de carácter motivacional*.
- b) El paternalismo produce efectos donde —como ocurría en esos pueblos— los súbditos *necesitan* de cierta orientación o protección, pero resulta dañoso cuando dichos súbditos sienten que poseen ya la capacidad de gobernarse por sí mismos; entonces éstos deben ser gradualmente participantes del gobierno.

Época profética

Mediante la historia de José, hijo de Jacob, que es vendido y llevado a Egipto, donde llega a ser prácticamente el Primer Ministro del Rey los otros hermanos de Jacob, con todas sus familias, se trasladan a aquel país, y allí prácticamente llegan a formar un pueblo, pero sujeto, por supuesto, a los egipcios.

Cuando después de la muerte de José se les hostiliza, un hombre enviado por Dios, Moisés, hace todas las gestiones necesarias para que los dejen salir hacia la tierra de Canaán, y cuando al fin lo consigue se realiza un éxodo espectacular de decenas de miles de personas a las que conduce a la península arábiga, por donde vagan durante 40 años. Debe admitirse, ante todo, que la preparación, y ejecución de esa salida implican necesariamente una *gran organización*.

Por otra parte, *se apunta también ya la distinción entre el mando político, el mando religioso y, de algún modo, el militar*. El primero lo conserva Moisés, el segundo Aarón y el tercero —de alguna manera— Josué, aunque subordinado a Moisés.

Sin embargo, quizá la enseñanza administrativa más completa de este pueblo se refiere a *la delegación*. (La narración completa de este episodio figura en el Capítulo 18 del Éxodo, en el apéndice II, que aparece en la página 473 de esta obra). De esa narración se deduce no sólo el principio de delegación y las ventajas que produce el aplicarlo, sino también el de excepción.

En el modelo de la delegación hecho por Moisés, con el fin de poder atender a todo el pueblo que trataba de verlo, sin conseguirlo, se encuentran muchos de los aspectos que señala la doctrina como las ventajas que produce este principio.

La razón fundamental radica en que aumenta el tiempo de que puede disponer el gran líder y conductor Moisés para atender asuntos

importantes, descargándolo de detalles. Con ello se mejora automáticamente la eficiencia, pues una decisión bien tomada por un alto jefe multiplica la eficacia de todos los detalles realizados por quienes dependen de él.

En cambio, precisamente porque se desconocen los detalles, no se sabe si podía existir o no una pérdida de control y se podrían engendrar riesgos mayores. Faltaría por precisar —ya que el libro del Éxodo no es un tratado de organización, sino narra accidentalmente el hecho— si Moisés señaló reglas y criterios para el ejercicio de la autoridad que delegaba. Por otra parte, no se indica si los controles —probablemente orales en aquel entonces— se hicieron más perfectos, es decir, si exigió una rendición de cuentas más detallada de sus inmediatos subordinados, y a éstos de los que les seguían, etc. El único criterio para la división de funciones es el número: 10, 50, 100, 1 000, pero no se ve una división funcional más concreta. Ernest Dale, en su libro *Organización*, supone de manera ingeniosa cuáles podrían ser los temas o funciones de que cada uno de los subordinados estaba encargado, pero se trata, por supuesto, de una mera ejemplificación ilustrativa.

Nada se dice respecto a que se haya adiestrado a los delegados, aunque se supone que escogió a aquellos que de alguna manera le ayudaban ya en la conducción del pueblo. Por otra parte, parece también que fue una delegación demasiado rápida y no gradual como lo aconseja la teoría.

Grecia

El pueblo griego, aunque no aporta a la organización ni a la administración instituciones tan valiosas y espectaculares como lo hizo en otros campos, v.gr.: la filosofía, el arte, etc., brinda importantes lecciones al respecto.

Las dos primeras son de carácter general:

- a) La influencia que el medio ambiente ejerce sobre las diversas organizaciones que se integran. Así, la misma configuración de Grecia, formada por una enorme cantidad de pequeñas islas, y en su parte continental surcada de montañas abruptas, que dejan entre ellas pequeños valles, hace que, en vez de formarse un gran Estado, se instituyan más bien ciudades-estado llamadas "polis". Todas ellas formaban confederaciones, las

cuales a veces luchaban entre sí. Indiscutiblemente, esto demuestra —como hoy se estudia para toda clase de organización, inclusive la industrial— que la ecología influye mucho sobre la organización.

- b) La “polis” sirvió también para estimular la discusión en los asuntos comunes y, con ello, una supervisión deliberativa.

Entre esas ciudades habrán de destacar dos: Atenas, formada por los jonios, y Esparta, conquistada por los dorios.

Por otra parte, como las ciudades griegas tenían que comunicarse entre sí, ello las llevó a dedicarse principalmente a la navegación y al comercio.

En la cultura griega puede estudiarse a fondo cómo se evoluciona de las más centralizadas monarquías, y aun totalitarismos, hacia formas democráticas o de participación.

Tanto Esparta como Atenas comienzan con reyes, siguen con formas de gobierno aristocráticas, esto es, en las que varios —etimológicamente “los mejores”— participaban en ese gobierno, y terminan, por lo que hace a Atenas, al menos en una forma, quizá la más notable, de democracia y de participación.

La democracia en Atenas es directa; por razón de su tamaño, todos los ciudadanos toman parte en las decisiones. Esto no podrá continuar al tratarse de grandes Estados, y así, hasta el siglo XIII, surge en Inglaterra la forma de gobierno democrático representativo, en el que grupos de personas son representados, o su voz es llevada —al menos teóricamente— por uno solo, pero pudiéndose oír por su medio la opinión de todos.

Aun cuando por lo que respecta a Esparta no se tocarán muchos aspectos, cabe recordar que al principio los reyes eran dos, los cuales se ayudaban mutuamente, problema que debió hacer surgir, no obstante el pequeño tamaño de la ciudad-estado, serias dificultades por la violación al principio de unidad de mando.

Existían además la Apella o Asamblea, que en sus últimos tiempos estaba formada por todos aquellos que eran mayores de 30 años. La Gerusia estaba constituida por veintiocho ciudadanos, que eran quienes preparaban los negocios que debía discutir la Asamblea.

Los que realmente gobernaban eran los Éforos, que eran cinco, y duraban sólo un año, pero éstos solamente podían ejecutar lo que la Gerusia había decidido. Se advierte ya un cierto apunte de la orga-

nización de una empresa actual, en una asamblea de accionistas, un consejo de administración y luego un ejecutivo.

Sin embargo, es en Atenas —sobre todo después de los cambios de Solón— donde pueden encontrarse lecciones más importantes. En primer lugar existía la Ecclesia, que era la asamblea de todos los ciudadanos mayores de edad, los cuales votaban asistiendo personalmente al ágora y levantando la mano para aprobar u oponerse a las decisiones.

La Ecclesia solamente trabajaba sobre los aspectos que le eran presentados por la Boule o asamblea de los quinientos. Esta Boule en realidad tenía una especie de función *staff*, esto es, ella no tomaba ninguna decisión, sino que sugería los aspectos que debía tratar la Ecclesia, la cual era la única que decidía, pero dentro de los criterios marcados por la Boule a través de psefismos. Mooney compara a esos psefismos con las políticas de la administración actual.

Asimismo, la Heliaea tenía que llevar a cabo las decisiones de la Ecclesia; así pues, sus miembros eran los verdaderos ejecutores. Lo anterior hace recordar las divisiones que se dan en la administración de funciones directivas, funciones ejecutivas y funciones supervisorias.

Atenas y Grecia lucharon algunas veces entre sí, como en la Guerra del Peloponeso, pero se unían —y con ellas todas las demás ciudades— para los combates con el exterior, v.gr.: en las Guerras Médicas.

En cuanto a las ideas de los filósofos griegos, aquí tan sólo se citarán algunos de los pensamientos más relacionados con la Administración:

- Sócrates (Universidad de la Administración):
 - En su diálogo a Nicomáquides le dice: “Sobre cualquier cosa que un hombre pueda presidir, si sabe lo que necesita y es capaz de proveerlo será un buen jefe, ya tenga la dirección de un coro, una familia, una ciudad o un ejército”.
 - “La conducta de los negocios privados difiere del interés público sólo en su magnitud; en otros aspectos, son similares”.
 - “La administración de los intereses privados y públicos emplea los mismos hombres y principios; el empresario victorioso es aquel que comprende estos principios y los emplea en cualquier área en que pueda haber empresas”.

- *Platón* (Especialización):

- “¿Quién será mejor: ¿el que se dispersa en diferentes actividades, o aquel que se confina en la propia?”
- “Se hace algo mejor y más fácilmente cuando un hombre hace una cosa en armonía con su habilidad”.
- (Comparando el trabajo de las ciudades y pequeños poblados.) “Un hombre cuyo trabajo es confinado a una tarea tan limitada, debe necesariamente sobresalir en ella”.
- Platón establece también una especialización con sus famosas clases de oro (sabios), de plata (ejército) y de hierro (obreros).

- *Jenofonte* (Especificidad de la Administración):

- “Lo que es común a todas las ocupaciones, sean agrícolas, políticas, domésticas y militares, es que aquel que sobresale en aquéllas *debe ser capaz de dirigir a otro*”.

Roma

Un pueblo que tuvo un especial sentido del orden, una destacada capacidad para la organización y que controló el más grande imperio de toda la antigüedad, calculado en cincuenta millones de personas, debió poseer necesariamente especiales cualidades administrativas y realizar modelos que ofrecen excepcionales ejemplos y adelantos para la administración profesional.

Es verdad que Roma llevó a cabo todo esto, pero lo hizo, sobre todo, a base de aquello que constituye su genio jamás igualado, y menos aún superado: su carisma único para el derecho.

Pero es indiscutible también que no sólo conquistó inmensos territorios, sino que supo organizarlos en un imperio que mantuvo siempre en orden: la famosa “Paz Romana”. El fenómeno administrativo se da en Roma, principalmente en las épocas de la República y en la del Imperio; la época de la Monarquía —la primera, cronológicamente— poco puede brindarnos sobre nuestra materia.

Dentro de estos dos periodos, y principalmente en la iniciación del imperio, se da el hecho de que Roma, que prácticamente había sido una ciudad, se convierte en un dominio sobre casi toda Europa

y parte de Asia; esta evolución hizo que se revelara su genio organizador, brindando importantes lecciones al administrador moderno.

Una de las primeras manifestaciones de este genio se encuentra en un funcionalismo altamente diversificado. Existen los cónsules, pretores, tribunos, cuestores, ediles, censores, etc., lo cual no sólo ofrece una viva impresión de variedad y separación de funciones, sino que, por otra parte, supone el estudio de las interrelaciones que existían entre ellas. Por la índole general de este capítulo, serán tomadas en cuenta exclusivamente las funciones de los cónsules.

Al final de la revolución que destruyó la monarquía, los cónsules se convirtieron en los principales magistrados; éstos eran electos anualmente por la *Comitia Centuriata*.

Las funciones del cónsul, aunque en parte eran administrativas y judiciales, eran principalmente militares: él gobernaba los ejércitos. En esto difiere el cónsul del pretor, que era en principio un magistrado civil.

El número de pretores cambió con los tiempos en la historia de Roma. En cambio, siempre hubo dos cónsules, una dualidad expresada precisamente en el nombre "cónsul", que viene de **consulare**, que implica la idea de consultarse; daba la idea de que discutían o se consultaban en la resolución de los asuntos.

En el antiguo imperio no existieron los cónsules con funciones divididas, sino que más bien actuaban en conjunto, alternándose en días sucesivos. Esto fue precisamente lo que provocó el desastre de los ejércitos romanos en la gran batalla de Cannes.

El sistema consular demostró ser adecuado en lo general, mientras los dominios de Roma fueron pequeños. A los pretores y cónsules tocó enfrentarse con la extensión del imperio, bajo el cual gobernaban la provincia. Pero cuando su extensión al mundo absorbió muchas provincias de Italia y otras fuera de ella, se vio la necesidad de instituir el "proconsulado", que en sus primitivas formas no era precisamente una delegación sino más bien una prolongación meramente ejecutiva de la autoridad del cónsul. Para concebir un símil moderno de estas funciones, puede imaginarse a un gerente general, nombrado por un año, que pasaba después de manera automática, a ser jefe de una sucursal de provincia. En los tiempos actuales esto se consideraría como una degradación, pero en tiempos de la antigua Roma era, por el contrario, algo sumamente anhelado, porque en la provincia se gozaba de mucho mayor libertad y, al mismo tiempo, se podían obte-

ner mayores ingresos principalmente por medio de exacciones que estos funcionarios realizaban.

El proconsulado indica un principio que se estudiará más adelante: el centro de decisión, el cual necesariamente tiende a desplazarse hacia donde está el centro de operaciones.

En materia administrativa, el desarrollo más importante de la historia del Imperio Romano fueron los cambios administrativos fundamentales introducidos por el emperador Diocleciano (284-305).

Los viejos gobernadores provinciales desaparecieron, y en su lugar surgieron de manera sucesiva funcionarios de autoridad delegada. Abajo del emperador estaban los prefectos pretorianos; bajo éstos, los vicarios de la diócesis; después, los gobernadores de las provincias, bajo los cuales había numerosos oficiales menores. Por consiguiente, se perfeccionó la cadena de mando o jerarquía administrativa.

Aunque las decisiones se tomaban inicialmente al más alto nivel, en la práctica todo esto fue dando lugar a un sistema de delegación, que fue descomponiendo el gobierno en unidades de organización cada vez más pequeñas. La delegación llegaba a formar hasta pequeños paquetes de autoridad, que probaron ser un medio eficaz para estabilizar la autoridad central.

Diocleciano realizó una separación completa de lo civil y lo militar. Los prefectos pretorianos, vicarios y gobernadores provinciales eran sólo magistrados civiles, hecho que limitaba en gran parte su poder. Paralelamente a estos magistrados, la organización militar, compuesta de sucesivas graduaciones —los maestros de la milicia, los duces, etc.—, representaban una cadena de autoridad delegada distinta y, según parece, de mayor poder que la civil.

La distinción funcional introducida por Diocleciano no llegó hasta separar lo ejecutivo de lo judicial. Al principio la delegación era una mera comunicación de la autoridad, pero dejando las decisiones a los más altos niveles del imperio. Sin embargo, como ya se indicó, la separación física o la lejanía de las provincias del Imperio Romano fueron demostrando que esto no operaba bien y, consiguientemente, fue necesario estudiar una forma más adecuada de delegación.

Sin embargo, en esta concentración de los poderes ejecutivo y judicial cabe hacer notar que *no hay confusión, sino fusión*. Como se verá posteriormente en la organización de las empresas, aun tratándose de distintas funciones, muchas veces éstas son realizadas por una sola persona; ello no implica que las funciones estén mezcladas, sino que —por razón de la cantidad de funcionarios de que se dis-

pone, de sus distintas capacidades o de un control mayor— sobre todo se concentran en una misma persona varias funciones, aunque éstas no sean idénticas en realidad.

Por consiguiente, puede mencionarse que Roma aporta algunos de los más importantes ejemplos de la jerarquización y la cadena de mando, como se ha visto respecto del funcionalismo. Ciertamente, su excelencia máxima es en lo jurídico, pero ello no quita que en lo administrativo —comprendido en las materias jurídicas públicas— no haya aportado elementos administrativos dignos de ser tomados en cuenta, y que contribuyeron más tarde a la formación de la teoría actual.

Con el cambio de la capital del imperio a Constantinopla, Roma se convirtió, de hecho, en una provincia de Italia.

Existe un problema más de interés en Roma: las razones para la caída del Imperio Romano. Roma no fue destruida por ningún enemigo externo; la ciudad de Roma fue capturada y saqueada dos veces: en 410 por el godo Alarico, y en 455 por Genserico el Vándalo. No obstante, estas migraciones en el Imperio Romano tuvieron más el carácter de colonizaciones que de verdaderas conquistas; posteriormente, la amenaza de la invasión de los hunos, colonizadores germánicos, los unió en la lucha, codo con codo, contra los nuevos invasores. Incluso cuando la autoridad imperial se había reducido a una mera ficción, fue tolerada por los elementos bárbaros que dominaban hasta el año 476, en que el último emperador de la Roma Occidental abandonó su cetro. Roma se había convertido en una nueva burocracia, cuyo único objetivo era ya crecer por crecer. ¡Roma cayó —dicen varios autores— por la carencia de un verdadero objetivo!

LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD MEDIA

Como se sabe, la fecha de iniciación de la Edad Media es un punto discutido. Con mayor razón sería imposible, en una obra de carácter general como ésta, encontrar las características típicas de la Administración de cada país, máxime cuando internamente tenían —al menos los de Europa, que ocupaba prácticamente el escenario universal— una estructura de descentralización distinta.

Precisamente en razón de ésta serán analizadas dos instituciones que tienen especial predominio en todos los países: el feudalismo y el funcionamiento de los gremios.

El feudalismo

Como lo indica Mooney, el feudalismo constituye “la primera —y quizá la mayor— experiencia de la organización y del gobierno descentralizados”. El problema fundamental del feudalismo consistió en buscar un balance adecuado entre una autoridad centralizada y la autonomía local. La cadena de mando dentro de la organización representa grados descendentes de autoridad delegada. Sin embargo, el juramento de fidelidad que ligaba a cada vasallo con su señor era un aglutinante que sostenía toda la organización, vinculada por una obligación común que se basaba también en un interés común.

Por un lado, el feudatario necesitaba protección contra los diversos ataques que recibía de fuera, y contra los que él solo nada podía. Por otra parte, el señor feudal requería una prestación de servicios del feudatario, consistente en ciertas actividades, principalmente de trabajo en el campo, que éste debía realizar en su favor.

Max Weber hace notar que “los feudatarios gozaban de cierta autonomía, con ingresos propios, así como que los lazos que formaban su estructura eran más de costumbre y confianza que jurídicos. De esta manera, se encadenaba toda la estructura, desde los simples vasallos hasta los más altos señores feudales, ya que existían otros señores feudales intermedios.

Aunque el feudalismo implicaba gran cantidad de sujeciones —que formaban lo que se ha llamado “servidumbre”, pues era el siervo quien estaba ligado por estos juramentos—, su diferencia con la esclavitud radica, fundamentalmente, en que en el feudalismo el siervo está ligado a la tierra; así, cuando la tierra cambiaba de dueño, él cambiaba también de señor.

Existen dos características sobresalientes en el feudalismo:

- a) La primera radica en que el feudatario, por más que esté ligado de una manera casi absoluta a su señor —sobre todo en la práctica y en el abuso de esta institución—, teóricamente es una persona semiautónoma, que contrata con él.
- b) Por otra parte, esto lleva como consecuencia que muchas de las características del mando habrán de darse en cada nivel en forma distinta. El feudatario no quedará absorbido totalmente por el rey, ya que de éste depende directamente una gran cantidad de señores feudales, cada uno de los cuales tiene bastante independencia en el manejo de su tierra. Por otra parte,

cada uno de éstos, a su vez, es señor de otros señores feudales inferiores. Existe, pues, una tremenda descentralización; en cada nivel se toman decisiones sobre diversos aspectos que habrán de influir en la realidad social de aquella época.

Además, señala Mooney que "el hecho que destaca en el feudalismo es que cumplió su tarea y, sirviendo para su propósito, aseguró una medida de orden durante un periodo que podía haber sido un verdadero cauce para el desorden. A pesar de sus defectos, forma el lazo que conecta la historia de las antiguas instituciones como las de los tiempos modernos".

Mientras que en el Imperio Romano y en Grecia existen ejemplos de un gobierno fuertemente centralizado, la experiencia más grande en gobierno descentralizado se da quizá —como ya se señaló— en el feudalismo, con todas sus ventajas e inconvenientes. Ello muestra cómo las condiciones generales determinan la aplicación de los principios de la administración. La institución del feudalismo fue natural, y quizá inevitable, en las condiciones en que se dio.

Cuando los invasores germánicos se encontraron viviendo en las tierras del Imperio Romano no crearon esas condiciones, sino que simplemente las institucionalizaron, de conformidad con su propia forma de gobierno.

Los gremios

Dentro de cada grupo humano, cuando comienza ya la empresa no meramente agrícola o rural, sino más bien manufacturera, trabajando con instrumentos manuales muy sencillos, se da el tipo de trabajo artesanal; éste congrega en una verdadera familia —en los límites físicos, inclusive, del hogar— a todos los que van a trabajar en determinada actividad, y se jerarquiza a través de los maestros, los oficiales de diversas categorías y los aprendices.

La principal característica de este sistema artesanal radica, además del aspecto "familiar", en que se realiza en el dominio del maestro sobre el resto de los integrantes del taller, por la aparición de los primeros instrumentos —verdaderamente tales— en la producción y, sobre todo, por la organización de estos diversos elementos dentro de una institución: el gremio. Éste trataba de proteger a los diversos niveles jerárquicos dentro de una empresa artesanal, así como equilibrar y resolver los conflictos de las distintas personas que for-

maban un mismo gremio e inclusive de unos gremios con otros, gestionando su coordinación.

Puede afirmarse que aquí existe también un cierto principio de descentralización, puesto que, en vez de que sean altos tribunales políticos los que resuelvan problemas gremiales, son precisamente los interesados los que tratan de resolverlos a través de diversas comisiones, consejos, etc. Lo anterior no significa que se considere que los gremios siempre funcionaron —y mucho menos hacia el final de la Edad Media— en forma adecuada; pero ello no excluye que los gremios puedan considerarse como un antecedente muy valioso de la descentralización y de la organización del trabajo.

La Iglesia Católica

“Si se trata de juzgar por el tiempo —afirman Koontz y O'Donnell— la organización formal más eficiente en la historia dentro de la civilización occidental ha sido la Iglesia Católica Romana”.

Mooney llega a expresar su asombro porque “nada, como no sea el descuido general del estudio de la organización, puede explicar por qué, v.gr.: el principio del *staff*, tan importante para la organización de la Iglesia Católica, no arraigó en otras instituciones, sino hasta hace poco tiempo”.

Y aun señalan los autores citados que “en la Iglesia Católica existen formas de *staff* que no han podido ser aún copiadas o aplicadas en las empresas”, y que probablemente tendrán una gran importancia en los cambios que se avisan sobre la forma de ejercer el mando: lo que llaman el *staff* “obligatorio”, al mismo tiempo que “independiente”. El primero consiste en que un jefe está obligado a escuchar a cierto número de auxiliares que le son impuestos antes de tomar decisiones de importancia, pero al mismo tiempo que tiene esa obligación, sin cuyo cumplimiento la decisión sería nula, él puede tomar la decisión que mejor le parezca.

Mooney enseña que, en materia de “cadena de mando”, el fenómeno de crecimiento a través de la propaganda explica la diferencia de aplicación de este principio en relación con su opuesto: el del Imperio Romano. En éste el método fue ir añadiendo eslabones en la cadena, y en la Iglesia el fortalecimiento de los eslabones de la cadena, constituidos por la alta autoridad de los obispos.

La razón por la que la administración eclesiástica destacó —al grado de haber confrontado hace apenas algunos años el estudio técnico de instituciones como la Asociación Internacional de la Administración, hecho en 1955, quien la consideró en sus conclusiones como una de las instituciones más eficientes en la historia— se debe, en opinión de James D. Mooney, a que existe en ella un propósito común en la búsqueda de los objetivos religiosos, esto es, a la fuerza del convencimiento y a la unidad de objetivo.

Muchos otros aspectos administrativos podrían estudiarse en una organización como la Iglesia Católica, seguramente la de mayor duración y amplitud en el curso de la historia, pero bastará con señalar en el aspecto formal la división de funciones y la cadena de mando, que ha mantenido siempre adaptándolas a las circunstancias del momento, y en el informal su capacidad de motivación.

La administración militar

“Excepto la Iglesia —mencionan Koontz y O'Donnell en la obra citada—, ninguna otra forma de organización en la historia de la civilización occidental ha sido tan presionada como los ejércitos, por los problemas de administrar grandes grupos”.

Sus refinamientos para desarrollar los principios de la administración se redujeron principalmente a las relaciones de autoridad, pero a nuestro juicio deben considerarse también otros aspectos:

- a) El desarrollo que también en estas instituciones se da el uso de los sistemas *staff*.
- b) El hecho de la motivación usada al máximo, precisamente por la necesidad de obtener resultados efectivos, con la plena colaboración de todos. Sabido es que con frecuencia se empleaba el sistema de las “arengas”, que todo general se sentía obligado a hacer ante los ejércitos que iban a entrar en batalla. Ya se sabe que aun el mismo Napoleón empleaba este medio para que no fueran sólo normas de una administración rígida las que impulsaran al esfuerzo adecuado en las organizaciones militares para el logro de los objetivos, sino —quizá principalmente— el empeño de cada uno de los soldados en alcanzar esos objetivos: la motivación para su prosecución y logro.

Existe también otra contribución muy valiosa de las organizaciones militares al desarrollo de la administración: la manera de fijar y coordinar los objetivos. Como se señalará al hablar de éstos en la Previsión, el establecimiento de objetivos precisos, claros y —sobre todo— sustitutivos ha sido de uso frecuente en el ejército, aportando con ello una gran ayuda a la administración.

El Arsenal de Venecia

La República de Venecia, célebre por tantos conceptos en lo histórico, artístico, etc., estuvo naturalmente destinada a la navegación, y por ello sus negocios descansaban básicamente en el comercio marítimo, de ahí que tuviera estricta necesidad de una flota armada tanto para realizar su comercio como para protegerlo de los ataques de los piratas, tan frecuentes entonces. El Arsenal de Venecia, creado para llenar esta necesidad, resultó ser quizá la más grande planta industrial de la Edad Media.

Tres tareas le estaban encomendadas: 1) hacer las galeras, el equipo necesario para éstas y aun las armas; 2) el montaje y reparación de los barcos; y 3) el almacenamiento del equipo.

Aunque existían tres directores en el Arsenal, estaban bajo la supervisión directa del Senado, máxima autoridad en Venecia, por medio de los comisionados.

En el Arsenal de Venecia se encuentran principalmente las siguientes manifestaciones administrativas:

En cuanto al almacenamiento

La necesidad de tener siempre a mano los instrumentos, los aparejos y aun las materias primas necesarias les obligaba a numerar, inventariar y conservar en un espacio especialmente preparado para ello, y dispuesto en forma de que pudieran utilizarse con una secuencia apropiada, los timones, las arboladuras, los palos de navío, remos, armas, etc.

Curiosamente, una falla en cuanto a lo que debía hacerse con la madera desechada dio lugar más tarde a un control de primordial importancia; puede decirse que supieron aprender aun de sus mismos errores.

En cuanto al personal

La supervisión de los trabajadores solía ser más bien severa. Existía una cuidadosa guardia en la entrada del astillero, cuya finalidad era

evitar hurtos. Para ser admitidos como empleados, los venecianos requerían aprobar un examen especial.

Los salarios se pagaban por pieza y por tarea, pero predominaba el primer sistema; además, se pagaba sólo sobre la base de piezas terminadas. La evaluación de los méritos se hacía por un comité dos veces al año, y con base en los resultados se concedían aumentos.

Los artesanos estaban separados por razones de su especialidad, y el jefe de cada una de éstas tenía que ser un técnico de gran capacidad en la misma. Los capataces eran ayudados en la supervisión por jefes de cuadrilla en lo que respecta a la disciplina.

Existían descansos en los cuales a los trabajadores se les proporcionaba vino, con la finalidad de reanimarlos para el trabajo.

En cuanto al control contable

El Arsenal empezó a usar la partida doble creada por Lucas Pacioli, pero con fines principalmente administrativos. Llevaban dos libros diarios: uno para el Director del Arsenal y el otro para el Jefe de Contadores, que registraba las operaciones en el libro mayor.

Existía un balance anual, que se enviaba a las Oficinas del Tesorero para que se hiciera la auditoría correspondiente.

Toda salida o entrada de material se registraba cuidadosamente. Se inspeccionaba tanto la madera que se iba a adquirir como los productos acabados; por lo anterior, puede decirse que se llevaba un auténtico control de calidad.

En cuanto a control de costos

Como ya se ha señalado, la ineficiencia que se tuvo inicialmente al no controlar la madera que por deficiencias no se había procesado, sino que se tiraba en cualquier lugar, llevó a un estudio con el que se probó que cuando se buscaba en dicha madera un trozo que, aunque no hubiera servido para lo que inicialmente se deseaba, sí podía utilizarse para otro objeto, los costos resultaban tres veces más altos que los de adquirir la madera que se requería. Esto llevó no sólo a evitar que se tirara la madera no utilizada, sino que condujo a estudios muy rigurosos del costo de muchas operaciones, e inclusive el costo del tiempo. Para ese efecto distinguieron tres clases de costos: fijos, variables y extraordinarios.

En cuanto a línea de montaje

Los almacenes se colocaron a los lados de un canal. Cuando se necesitaba equipar un barco, éste caminaba por ese canal, y por las ventanas de los almacenes, colocados a los lados, se iba pasando, en adecuada secuencia, lo que se requería, bajo la dirección de jefes especializados en cada actividad. Por ello, se ha llegado a afirmar que de algún modo se adelantaron a la línea de montaje hoy utilizada. Así se explica, v.g.: que se llegara a armar una galera en una hora.

CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS EN EL PENSAMIENTO DE ESCRITORES MEDIEVALES

Por supuesto, no puede pensarse que habrán de encontrarse en este periodo escritos sobre administración, según lo explicado al principio de este capítulo, pero sí se podrá destacar cómo, en las obras de uno de los autores más conocidos de esa época, se encuentran ya ciertos atisbos, hoy aplicables en nuestra disciplina.

NICOLÁS MAQUIAVELO**Datos biográficos**

Nicolás Maquiavelo nació en Florencia en 1469. Se sabe poco de su infancia y adolescencia, y no se tienen datos precisos de su vida sino hasta 1498. En esa época, a los veintinueve años de edad, Maquiavelo ocupaba un puesto de poca importancia en una organización político-militar florentina.

En poco tiempo su prestigio creció y le fueron encomendadas ciertas misiones diplomáticas. Viajó a Francia, donde conoció al rey Luis XII. Su estancia en este país representó para Maquiavelo una gran experiencia política, puesto que llegó a conocer la estructura y la organización política de Francia, país que ya era entonces una gran potencia. Como diplomático conoció a César Borgia, a quien Maquiavelo consideró como el modelo ideal de gobernante por sus cualidades políticas.

Posteriormente fue nombrado secretario de una magistratura encargada de asuntos políticos y militares. Además de desempeñar este cargo, realizó otras funciones tales como la correspondencia po-

lítica, la redacción de los tratados celebrados con otros países y las relaciones diplomáticas. En pocas palabras, Maquiavelo fue uno de los más notables magistrados de la República Florentina.

Al caer la república, y con el regreso de la familia Médici a Florencia en 1512, los miembros del antiguo gabinete fueron exiliados. Maquiavelo tenía entonces cuarenta y tres años, y puede considerarse que en esta época termina su actividad política.

Durante el exilio se dedicó al estudio de la historia —principalmente la historia grecolatina— para escribir sobre asuntos políticos. Es durante esta época —1513— cuando escribe la más conocida de sus obras: *El Príncipe*, la cual está formada por una serie de consejos para gobernar. Esta obra está basada en la experiencia del exsecretario florentino y en el estudio de la historia. Otra de las obras que escribió durante este periodo es la llamada *Los Discursos*.

Maquiavelo, uno de los escritores políticos más discutidos de la historia, murió el 22 de junio de 1527.

Maquiavelo y la Administración

Desde un punto de vista estricto no se puede considerar a este famoso personaje florentino como un autor de temas administrativos. En sus obras no se encuentran aspectos técnicos; se trata de volúmenes enfocados exclusivamente a la política y, sin lugar a dudas, ésta fue la intención de Maquiavelo al escribirlos.

No obstante, su pensamiento tiene aplicaciones importantes a la moderna administración. Las ideas de Maquiavelo forman parte del pensamiento administrativo de su época, el cual tenía aplicación en el gobierno de los estados.

Al respecto, surge la siguiente pregunta: ¿pueden equipararse las empresas del siglo XX a las pequeñas ciudades-estado del Renacimiento? La respuesta a esta pregunta la da Antony Jay en su libro *La Dirección de Empresas y Maquiavelo*, en donde afirma: "Estado y Empresa pueden definirse de igual modo: instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno —Junta Directiva— para mantener o aumentar la riqueza de las clases pudientes —accionistas— y para proporcionar prosperidad y seguridad a los ciudadanos —empleados—".*

* Jay Antony, *La dirección de empresas y Maquiavelo*. Ediciones Destino, p. 20.

Aspectos administrativos en el pensamiento de Maquiavelo

El pensamiento administrativo de este autor renacentista trata fundamentalmente de la dirección. Aconseja a aquellas personas a las que se les ha conferido autoridad para guiar la actividad de muchos hombres, así como la responsabilidad de alcanzar ciertos objetivos.

Así pues, *El Príncipe*, que originalmente estaba dirigido a los jefes de Estado, puede ser de gran ayuda para las personas cuyas actividades requieren de la dirección. llámense éstas jefes, directores, empresarios, supervisores, etc.

Son cinco los principales temas administrativos que se encuentran en la obra de Nicolás Maquiavelo: Permanencia, Centralización-descentralización, Aprobación de las Masas, Cohesividad y Cualidades del Líder.

Permanencia

Todo el pensamiento de Maquiavelo está enfocado hacia la durabilidad del poder y de la organización. Esto implica que una de las funciones básicas del directivo sea evitar la guerra interna y superar la competencia, lo cual —según Maquiavelo— puede lograrse al someter a una disciplina y al coordinar a todos los subordinados.

El elemento con que se cuenta para tener disciplina y coordinación es la organización, de modo que cuanto mayor sea el grado de organización mayor será el control que se pueda ejercer dentro de una empresa. El objetivo primordial del directivo debe ser permanecer como tal, y para ello Maquiavelo recomienda el empleo de la cohesividad y del control rígido.

Es importante mencionar que la base sobre la que se estructuran todas las ideas administrativas de este pensador renacentista es precisamente el objetivo de permanencia. Permanecer dentro de un sistema de competencia en el que sólo los más fuertes subsisten debe ser el principal objetivo, tanto a nivel personal —de competencia entre individuos— como a un nivel de competencia entre organizaciones y medio ambiente.

Centralización-descentralización

Maquiavelo propone un sistema en el que la centralización y la descentralización se complementan. Podrá haber descentralización en

el sentido de delegar funciones y responsabilidades; esto debe hacerse con el objeto de ejercer un mayor control entre las diversas ramas de una empresa y de acelerar la solución de los problemas que en ellas se presenten.

Sin embargo, la organización debe tener al mismo tiempo cierta centralización, la cual debe consistir en la coordinación de todos los delegados para que, trabajando cada uno por separado, persigan todos los mismos objetivos generales.

Cuando llega a darse un sistema como el que Maquiavelo propone, es muy importante la comunicación, ya que se requiere una constante información de objetivos, metas, políticas, procedimientos y normas, así como de los resultados obtenidos.

Aprobación de las masas

La permanencia de cualquier organización depende del apoyo de las masas. Para poder controlar firmemente es indispensable tener autoridad, y ésta está fundada en la aprobación de los súbditos.

Siempre se ha pensado que la autoridad fluye de arriba hacia abajo —de los niveles superiores a los niveles inferiores—; esto es un error, señala Maquiavelo, ya que también existe un tipo de autoridad —indirecta— que va de los niveles inferiores a los superiores. Los que pueden mantener a un directivo en su puesto son los subordinados, ya que ellos son quienes permiten que los jefes hagan uso de su autoridad.

Maquiavelo afirma que es preferible contar con el apoyo del pueblo que con el apoyo de los poderosos. Esta afirmación tiene diversas causas, que el mismo florentino explica:

"El pueblo está formado por una gran cantidad de personas, mientras que los poderosos son unos cuantos; además, los poderosos limitarán el poder del príncipe —directivo—, y le pedirán que cometa algunas ofensas para sentirse satisfechos; en cambio los oprimidos son más honestos, puesto que sólo pedirán que no se les ofenda".

"El cariño del pueblo es para el gobernante —administrador— absolutamente necesario, ya que en épocas difíciles es el único recurso del que puede valerse. El buen dirigente sabrá gobernar de tal modo que sus subordinados necesiten de su autoridad".

La cohesividad

"La manera más sencilla de mantener la unidad orgánica es la cohesión". "Se debe sosegar y observar a los subordinados para emplear-

los con ventaja". Lo principal es que el pueblo sepa lo que puede esperar de su príncipe, y éste a la vez lo que puede esperar de él. La más discutida de todas las ideas de Maquiavelo es, sin duda alguna, la relativa a la cohesividad.

Lo más importante de la cohesión organizacional es que los subordinados conozcan lo que pueden esperar del directivo, y éste a su vez conozca la forma de reaccionar de sus súbditos.

La coerción implica la utilización de una serie de medidas arbitrarias. Puede decirse que la definición maquiavélica de coerción es la célebre frase: "El fin justifica los medios". Y, en efecto, Maquiavelo piensa que la crueldad queda justificada cuando se emplea para conservar el poder. Desde el punto de vista de Maquiavelo, las arbitrariedades del jefe son inevitables.

Cualidades del líder

Para poder determinar cuáles son las cualidades del líder, Maquiavelo parte de la base de que la condición humana no permite tener todas las cualidades. Además, como considera que el hombre es indolente, piensa que el dirigente debe actuar con malicia.

El mérito de Maquiavelo en este renglón no está en las cualidades que él cree que deba tener un líder, sino en haberse preocupado por señalar que los dirigentes deben cubrir una serie de requisitos para poder mandar.

Debido a que la época en que Maquiavelo vivió es muy diferente a la actual, no se puede considerar que todos los principios y las características del liderazgo sean correctas ni que sigan siendo las mismas.

Ante todo, el líder deberá saber fingir, ya que de este modo podrá aparentar tener muchas virtudes. Es necesario ser bueno, pero también es indispensable saber actuar con malicia. Por lo tanto, es preferible que el dirigente sea temido y no amado; la causa fundamental de lo anterior la expresa Maquiavelo con las siguientes palabras: "Los hombres aman, según su voluntad, pero temen según la voluntad del príncipe". Es decir que para mantener un mejor control de los hombres es conveniente manejarlos a través del miedo.

Como otra cualidad menciona que debe poner atención a todos los grupos de su reino —empresa—. Además deberá proporcionar estímulos a las personas que mejoran tanto su trabajo como la eficiencia de la empresa.

LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y SUS EFECTOS EN LA ADMINISTRACIÓN

Aunque de hecho podría hablarse —como lo hacen algunos autores— de varias revoluciones industriales, este concepto se aplica principalmente a los cambios que se produjeron en Inglaterra entre los años 1700 y 1785, con motivo de la invención y utilización de la máquina de vapor, del coque para los altos hornos, la fundición del acero y el transporte realizado mediante la locomotora. Todo ello permitió avances extraordinarios en la industria textil y una alta productividad en otras. Esta revolución pasó después a América y a los demás países del mundo.

Las innovaciones técnicas de la Revolución Industrial produjeron por sí solas un impacto sobre el pensamiento administrativo, más poderoso que todo lo que había ocurrido anteriormente.

Puede decirse que existen tres etapas básicas en el cambio de la estructuración de las empresas en este periodo:

- a) *El sistema familiar.* Como ya se señaló, este sistema fue predominante en la organización del trabajo artesanal en la Edad Media, y continuó hasta los inicios de la Revolución Industrial, *pero permitiendo a cada familia productora especializarse en alguna área.* La especialización máxima que se logra en este sistema es que cada grupo familiar no produzca sólo para satisfacer sus necesidades, sino también para la venta o el trueque. Había pocas posibilidades e interés para buscar y desarrollar técnicas de administración aún más productivas, porque el mercado lo constituye la propia ciudad en que se encuentra la empresa o, al menos, los lugares más cercanos, por falta de transportación adecuada para los productos.
- b) *El sistema de trabajo a domicilio.* La aparición de herramientas más eficientes para producir hacía que quienes no podían adquirirlas estuvieran en desigualdad en la competencia con los demás fabricantes, v.g.: en materia textil, la máquina de hilar sustituía con creces la labor de muchos trabajadores y hacía el producto más barato. Por otra parte, quienes contaban con máquinas podían además controlar y acaparar la materia prima.

El resultado fue que algunos empresarios actuaran como contactos o corredores en las ferias rurales, comprando —por una parte— o controlando la materia prima, y contratando —por la otra— la producción que con ella harían las familias

dedicadas a esos artículos, pagándoles por el producto final a una tasa por pieza, esto es, *a lo que hoy en día se denomina "destajo"*.

Dentro de este sistema el empresario fungía como coordinador; los trabajadores no laboraban juntos sino cada quien en su casa y entregaban lo producido con la materia prima que se les había proporcionado, recibiendo el pago según las piezas que hubieran elaborado.

- c) *El sistema fabril*. Se constituyó hasta que apareció la maquinaria movida por monitores de vapor. Las máquinas se colocaban juntas bajo un mismo techo, y los empleados iban a trabajar a esas factorías. Se afina el control de costos de capital, para buscar cómo maximizar la utilización de éste, lo que consideran que sólo se puede lograr supervisándolos en grupos en vez de que estuvieran trabajando en lugares distintos y en forma individual. Los mecanismos de la transmisión de la fuerza motriz fueron algunos elementos que permitieron mejorar aún más la productividad.

Los principales resultados administrativos fueron: la necesaria división del trabajo, el papel del administrador o dueño —que era el de coordinador—, la necesidad de establecer la disciplina en la fábrica y la fijación de un horario de trabajo, que comenzó con 14 horas al día y más tarde se redujo a 12 horas.

Debido a las ideas de un liberalismo machesteriano, este último sistema trajo como consecuencia la deshumanización del trabajo, ya que el trabajador era visto como un engrane más dentro de la factoría. Es indiscutible que la división del trabajo o especialización, la necesidad de establecer un mando que permitiera la disciplina y, sobre todo, la coordinación entre las diversas actividades, niveles jerárquicos, etc., constituyeron el punto de partida de mayor intensidad para la administración, que a través de algunos administradores famosos llevó poco después a esta disciplina —por medio de Taylor y Fayol, principalmente— a su verdadera formación como una profesión, como se analizará en el capítulo siguiente.

PRECURSORES INMEDIATOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

A partir de la Revolución Industrial surgieron numerosos autores que escribieron —aunque algunos de manera indirecta— sobre concep-

tos administrativos, pudiendo citar por ejemplo a James Stewart, Adan Smith, Richard Arkwright, etc. Por cuanto hace a instituciones, cabría citar los nuevos sistemas de planeación y control que fueron apareciendo como una necesidad, especialmente en la fundación Soho.

Por razones de espacio, y de la importancia que estos temas tienen dentro de los principios generales de la Administración, se señalarán sólo, antes de Taylor y Fayol —considerados prácticamente de manera unánime como los pioneros de la administración científica—, a algunos autores y a una institución que son considerados como sus principales precursores, aunque, de hecho, en gran parte son contemporáneos a los dos autores mencionados.

Charles Babbage (1792-1871)

No fue empresario ni administrador, sino fundamentalmente científico y maestro. Nació en Teignmouth, Devonshire, Inglaterra. Fue hijo de un banquero. Vivió en Londres dedicado a actividades científicas y, como profesor de matemáticas, sustituyó en Cambridge al famoso Isaac Newton.

Babbage inventó una máquina, precursora de las calculadoras actuales, a la cual denominó "máquina de diferencias". La aplicación de este aparato lo puso en contacto con talleres y fábricas, tanto en Gran Bretaña como en la Europa Continental. Con este motivo, después de estudiar muchas empresas, percibió principios que, a su juicio, parecían darse en todos los establecimientos. Afirmó entonces que estos principios podían ser determinados por experiencia y podían aplicarse ampliamente a través del intercambio de esas experiencias. Entre ellos tiene un lugar destacado el principio de "división del trabajo".

Inició lo que podría considerarse como precursor del uso de "estudios de tiempos" e intervino en el análisis de procesos y costos de manufactura.

Se han hecho estudios de cómo preparó una línea que, en gran parte, se conecta con Taylor; inclusive, se han establecido en forma paralela los principios de uno y otro, y no parece haber duda de que su enfoque principal es bastante similar al que más tarde desarrollaría el gran americano Taylor.

Escribió el libro *La economía de las máquinas y las manufacturas*, en donde desarrolla ideas como la de que los principios de coordinación deben ser aplicados para el logro de un objetivo común.

Robert Owen (1771-1858)

Así como a Babbage se le considera precursor de Taylor, Owen —más conocido en la historia de las ideas económico-sociales— es contemplado como el antecesor de Mayo, ya que sus principales aportaciones se dan precisamente en el campo de las relaciones humanas.

Owen era un exitoso fabricante textil en Escocia. Nació en el seno de una familia de clase media en la pequeña ciudad de Newton. Su padre era fabricante de sillas de montar, y trabajó también como jefe de correos.

Poco a poco fue escalando puestos en las empresas en las que trabajó, hasta que en 1791 llegó a ser administrador de una gran fábrica de hilados en Manchester, y después director de un consorcio de fábricas textiles.

Owen fue un excepcional hombre de negocios que aplicó sus doctrinas humanistas en sus propias fábricas, demostrando que prestar atención a las “máquinas vivas” rendía tanto como hacerlo con las inanimadas.

Owen sostuvo que el volumen y la calidad de la producción del trabajador serían influenciados por las condiciones que se dieran, tanto dentro del puesto como en el ambiente en que se realiza el trabajo.

Sus ideas, sostenidas en escritos y conferencias, produjeron desafortunadamente más admiración que imitación.

Henry Robinson Towne (1844-1924)

Este autor, descendiente de familias inglesas emigradas a Estados Unidos, realizó de 1861 a 1865 su práctica en la Port Richmond Iron Works, tanto en el taller como en el diseño. Estudió ingeniería en Europa de 1866 a 1867 y fue presidente de la Compañía Manufacturera Yale y Towne durante 48 años.

Su actividad administrativa es de tal importancia que algunos han llegado a afirmar que es el “incuestionable pionero de la administración científica”, pero esto queda desvirtuado, en primer lugar, por la comparación de lo que él aportó, aunque muy importante, no llegó al nivel de lo hecho por Taylor y Fayol, e inclusive por la misma afirmación de él mismo, que acredita a Taylor como “el apóstol del movimiento científico”.

Tres documentos destacan entre sus obras. El primero es su conferencia "El ingeniero como economista", editada por la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos en 1886, y que ciertamente se cree influyó a Taylor. En ella destaca Towne que la administración de taller es tan importante como la administración e ingeniería en la dirección eficiente de una empresa. Considera también que es necesario intercambiar y diseminar conocimientos del tema para que la administración pueda ser considerada como una ciencia, con literatura, revistas y asociaciones propias.

En otra conferencia, "Reparto de utilidades", hace notar que este reparto no es muy importante para la eficiencia, porque lo que se gana por mejoramiento en una sección puede perderse en otra. Podría decirse que Towne aboga más —desde el punto de vista de la eficiencia— por los incentivos que por el reparto de utilidades.

En un tercer ensayo, "La evolución de la administración industrial", escrito en 1921, hace una comparación entre lo que era la administración en 1886 y en 1921, observando con satisfacción la existencia de cursos de administración en escuelas técnicas y universidades.

Como lo señala Urwick, en Towne se combinan, de manera única en cuanto a su grado, la técnica ingenieril con la habilidad, la capacidad ejecutiva y la visión económica.

Alexander Hamilton Church (1866-1936)

Este autor, nacido en Inglaterra, vivió la mayor parte de su existencia en Estados Unidos, dio a conocer tres principios básicos reguladores de la administración del taller y la fábrica, que son:

"*El empleo sistemático de la experiencia*", ya que éste es el conocimiento de las consecuencias pasadas".

"*El control económico del esfuerzo*", en él describe que ésta es la expresión de la acción, controlada en diversos pasos:

1. *La división del esfuerzo* está controlada por el diseño, el cual se basa en el dibujo, que es lo que pone en movimiento las cosas, y el modelo, que es el que lo hace.
2. *La coordinación del esfuerzo administrativo* está integrada por esferas de influencia de la autoridad personal.

3. *La conservación del esfuerzo administrativo*, que hoy se considera como la capacidad de seguir la menor complicación del sistema, la que sea absolutamente necesaria.
4. *La remuneración del esfuerzo*, que tiene que existir para que la empresa sea provista del personal, y para que la persona trabaje.

La comparación registra los resultados y se halla al final de la cadena, compuesta por los elementos anteriormente mencionados.

El fomento de la eficiencia personal es importante porque el bienestar, tanto del personal como de las fábricas, van ligados. Por lo tanto, debe existir el trato justo en las relaciones laborales durante las horas de trabajo.

Hace notar que al hombre le gusta sentirse importante; por lo tanto, hay que escucharlo y conocerlo, para que así la empresa obtenga con mayor rapidez el éxito deseado.

De 1912 a 1915 Church fue ingeniero constructor en Boston. Más tarde, en los años veinte y hasta principios de 1930 fue asesor de Mt. Hope Finishing Co., en Massachusets, donde levantó la producción y estabilizó el sistema de costos de ropa de algodón. Church murió en Taunton, Massachusets, a la edad de 80 años.

LA WHARTON SCHOOL

Esta escuela, fundada por Joseph Wharton en la Universidad de Pennsylvania, es, sin lugar a dudas, la primera que existió en materias administrativas. Aunque la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania se llamara sólo de "Finanzas y Comercio", desde 1881 comenzó a establecer las materias básicas que hoy se imparten en las escuelas de administración. De ella derivaron en otras muchas universidades escuelas semejantes en Estados Unidos de América y, posteriormente, en el mundo entero.

Naturalmente, tuvo que existir mucha improvisación en este periodo inicial, pero muchos de los experimentos realizados en esta etapa de enseñanza anticiparon corrientes y desarrollos importantes, que aun en la actualidad se consideran revolucionarios. Los cursos que se impartían en Wharton School se referían a historia, leyes y economía. Todavía hoy es una magnífica escuela, famosa sobre todo en la especialización de Finanzas.

CUESTIONARIO

1. ¿Qué beneficios produce el estudio de la administración en los pueblos, instituciones y autores antiguos?
2. Mencione los elementos administrativos que pueden encontrarse ya en Sumeria y Babilonia.
3. Cite algunos criterios y normas administrativas establecidas en China.
4. ¿Por qué se supone que Egipto debió tener ya importantes conocimientos administrativos?
5. Analice el paternalismo y la delegación en algunos hechos del pueblo de Israel.
6. ¿Qué puede aprenderse de la práctica del gobierno y de los autores griegos respecto de la administración?
7. ¿Qué enseñanzas pueden obtenerse de la historia de Roma en materia administrativa?
8. Se ha dicho que el feudalismo es quizá el mayor ejemplo de descentralización. Explique por qué, señalando los inconvenientes y beneficios que representó.
9. La administración moderna recibió grandes aportaciones de la administración de la Iglesia Católica y de la militar. ¿Por qué?
10. ¿Qué enseñanzas proporciona en materias administrativas el Arsenal de la República de Venecia?
11. ¿Qué ideas administrativas se pueden deducir de la obra *El Príncipe* de Maquiavelo?
12. Señale en qué forma influyó la Revolución Industrial en el desarrollo de la administración científica.
13. ¿Qué elementos aportaron a la administración científica Babbage, Owen, Towne y Hamilton?

Lecturas que se recomiendan

1. George, Claude S. Jr. *Historia del Pensamiento Administrativo*. págs. 1 a 56. Editorial Prentice/Hall Internacional. España, 1974.
2. Hernández y Rodríguez, Sergio. *Fundamentos de Administración*. págs. 45 a 101. Editorial Nueva Interamericana, S.A. de C.V. México, 1980.
3. Hodgetts Richard M. *Management Theory Process and Practice*.

- págs. 5 a 20. Editorial W.B. Saunders Company. Estados Unidos de América. 1975.
4. Koontz y O'Donnell. *Curso de Administración Moderna*. págs. 27 a 39. Editorial McGraw-Hill. Madrid, 1967.
 5. Lepawsky A. *Administración*. págs. 103 a 138. Editorial CECSA. México, 1961.
 6. Maquiavelo Nicolás. *El Príncipe*. Editorial Porrúa, S.A. Colección "Sepan Cuántos. . ." Núm. 152. México, 1975.
 7. Mooney, James D. *The Principles of Organization*. Editorial Harper. New York, 1947.

CASO PARA EL CAPÍTULO 4

Una estación de televisión decide realizar un programa en el cual se desarrolle un bosquejo histórico de la Administración. El productor requiere hacer un montaje y una serie de textos y diálogos que sean representativos de los conceptos de cada época.

La idea básica es que el teleauditorio identifique los orígenes y evolución de la Administración por medio de este programa.

Se pregunta:

1. ¿Cuál sería el argumento con el que iniciaría el programa y con cuál terminaría como antecedente inmediato de las escuelas de administración científica?
2. Al tener un tiempo limitado de duración el programa, se necesita concretizar: ¿qué conceptos administrativos presentaría como complementarios y cuáles como excluyentes?
3. Se pide representar en una sola escena las tendencias de la Administración en la Edad Media y relacionarlas con los conceptos del pensamiento de escritores medievales. Desarrolle los textos necesarios.
4. La serie de televisión completa se llama "Bosquejo Histórico de la Administración", pero consta de tres programas. ¿Qué nombre asignaría a cada uno de ellos de forma tal que resulte ilustrativo para el teleauditorio que no conoce del tema?
5. ¿Considera que se puede excluir en el programa alguna de las tendencias señaladas en el presente capítulo? Justifique su respuesta.

CAPÍTULO 5

ESCUELAS

DE

ADMINISTRACIÓN

CIENTÍFICA

SUMARIO

CONCEPTO GENERAL DE LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN
☐ ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA ☐ ESCUELA
DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ☐ ESCUELA EMPIRIOLÓGICA
☐ ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO ☐ ESCUELA DEL
SISTEMA SOCIAL ☐ ESCUELA DE LA TEORÍA DE LAS DECISIO-
NES ☐ ESCUELA MATEMÁTICA O DE LA ADMINISTRACIÓN CUAN-
TITATIVA ☐ EL ENFOQUE DE SISTEMAS

PREÁMBULO

Después de haber presentado en forma muy breve cómo se dieron los fenómenos administrativos antes de la Revolución Industrial, que es la que en realidad hace surgir la empresa grande y con ella la Administración Profesional, para estudiar esta misma administración en el momento actual es conveniente adoptar el método de estudiar las escuelas de la administración porque, de hecho, todos los autores que van surgiendo se colocan dentro de una de estas escuelas, y solamente considerándolas es posible darse una idea de sus tendencias, así como de su afinidades y discrepancias.

CONCEPTO GENERAL DE LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Se conoce con el nombre de "escuelas" a aquellos grupos de autores que sustentan en forma sistemática principios y métodos similares respecto de una disciplina determinada. Por consiguiente, deben considerarse como Escuelas de la Administración Científica aquellos grupos de autores que siguiendo ordinariamente a uno o dos autores fundamentales —que suelen llamarse padres o representantes de la escuela— sustentan criterios semejantes, no tanto en lo que respecta a hechos administrativos, que todos aceptan, sino más bien en cuanto a su ordenamiento, al énfasis en determinados aspectos, su importancia y las consecuencias que de todo esto se derivan.

Puede establecerse que las escuelas surgen precisamente cuando una materia o disciplina tienen ya suficiente riqueza e importancia como para que, viendo los mismos hechos, los mismos principios y las mismas doctrinas, unos autores contemplen principalmente unos aspectos, en tanto que otros destacan otros distintos.

Así consideradas, las escuelas de administración representan precisamente una riqueza, porque el hecho administrativo es complejo de lo humano y de lo material, de lo estructural y de la realización personal de cada uno. Y ya sea que un autor o grupo de autores contemple un aspecto, puede formar una escuela o una tendencia, a la que con frecuencia se adhieren otros más.

Sin embargo, esto no deja de representar a la vez cierto debilitamiento de la naturaleza misma de la profesión, formando lo que Koontz ha llamado "la jungla administrativa". Fácilmente —hasta sin contra-

decirse— se oponen en aspectos fundamentales, y a veces llegan también a ciertas contradicciones.

Evidentemente que *a priori* puede decirse que la mayoría de las escuelas tienen razón, porque se colocan desde un punto de vista distinto, enfatizan ciertos criterios y aspectos y, con ello, destacan ciertos principios y características de la administración, pero a la vez subsiste el problema de que, al adherirse a una escuela se puede dejar de lado la importancia de otros aspectos.

Al terminar este capítulo podrá verse cómo en realidad las escuelas se complementan, lo cual no impide que, de alguna manera, se suplementen también.

Al estudioso de la administración le quedan dos caminos distintos:

- a) Escoger una escuela determinada y seguirla integralmente, con lo cual garantiza en gran parte la unidad de su pensamiento administrativo, pero deja de ver ciertos aspectos o, al menos, no pone en ellos el énfasis necesario.
- b) Puede ocurrir también que trate de coordinar eclécticamente las diversas escuelas, tomando ciertos aspectos de cada una de ellas, lo cual reviste el peligro de caer en un sincretismo de ideas inconexas que provoque una visión aparentemente orgánica y completa, pero en realidad con dañosas superposiciones.

Suponemos que mientras no haya un nuevo avance o aparezca un nuevo genio de la administración, que logre dar el sitio y el grado adecuados a las afirmaciones de cada una de las escuelas, lo natural y necesario será seguir una de estas escuelas y tratar de aprovechar todo lo que en las demás hay de bueno, quitando a la vez lo que en ellas se presenta como débil o reduciendo su importancia, para que no llegue a la exageración y se armonice con sus ideas básicas.

- I. Las escuelas de administración quizá puedan agruparse en cuatro grandes sectores. Podría decirse que las primeras son aquellas que miran la naturaleza intrínseca y la estructura de la disciplina de la administración, y que, bajo un concepto u otro, tratan de establecer qué y cómo es lo administrativo, y deducir de allí sus reglas o principios. Entre estas escuelas pueden citarse:

- a) *La Escuela de Administración Científica o Taylorismo*. Su característica fundamental radica en que por primera vez

afirma expresamente —ya se ha hecho notar que de alguna manera lo explican también Babbage y otros autores— que la administración es una cuestión científica a la que le es aplicable el método científico.

- b) *La Escuela del Proceso Administrativo*. Mejor conocida quizá como Escuela Clásica o Escuela Universalista. Esta escuela, defendida principalmente por Henry Fayol, coincide en parte con la de Taylor, o mejor dicho, se complementan ambos autores. Su característica radica en tratar de erigir una estructura lógica de los diversos actos que forman la administración. Cabe destacar aquí que no se trata del número de elementos o actos administrativos ni del orden en que se presenten, lo cual es secundario, puesto que varía en muchos autores que siguen esta escuela.
- c) *La Escuela Empiriológica de Ernest Dale*. Esta escuela, sin prescindir de la fijación de elementos de la administración, pues en el fondo, como se verá, los sustenta, hace un énfasis en que la administración, si bien debe fundarse en la experiencia, no debe hacerlo sólo en la experiencia de los iniciadores de la administración, sino que, inclusive para cada caso concreto, debe descansar en investigaciones experimentales del momento en que se van a aplicar y que su enseñanza debe realizarse con base en casos reales.
- d) *La Escuela Burocrática de Max Weber*. Este autor considera que la Administración Científica debe realizarse sobre la base de establecer con toda precisión y detalle todos los elementos de organización formal que existen en ella, con lo cual ésta será mucho más perfecta.

Weber divide a las sociedades en tres clases: la *sociedad tradicional*, en la que la autoridad se recibe por el hecho de la herencia; la *sociedad carismática*, en la que la autoridad se tiene porque el que actúa como jefe posee tales cualidades naturales, que se imponen a los demás; y la *sociedad legal, racional o burocrática*. Considera que ésta última es la más perfecta, sobre todo para defender la estructura de la sociedad de los embates de la acción desordenada por la que cada uno de los miembros de la misma sociedad tratan de establecer sus propios intereses.

Así, resulta que la burocracia no es, en su fundamento principal, más que una exageración de la teoría del formalismo de la organización.

2. Escuelas que enfatizan los aspectos humanos en la administración:

a) *Puede ponerse como base la Escuela del Comportamiento Humano.* A la cabeza de esta escuela quizá podría figurar Elton Mayo. Se distingue por el hecho de que recuerda que si administrar es "hacer a través de otros", el conocimiento total e integral de estos "otros" decidirá definitivamente el que puedan tomarse ciertas decisiones en un sentido, o en otro opuesto.

b) *La Escuela del Sistema Social.* Esta recuerda que si la administración tiene como esencia "la coordinación", la manera de saber coordinar los elementos humanos y a éstos con los elementos materiales —o sea de tomar en cuenta su índole social— es lo esencial en la administración. No siempre se le distingue netamente de la escuela del Comportamiento Humano, con la que tiene gran parentesco, llegándose inclusive al caso de que se discuta si el que se considera más bien como fundador de la segunda, Chester Barnard, lo es sólo de ésta, o también de la del comportamiento humano.

3. El tercer grupo está integrado por aquellas escuelas que se apoyan en los avances de la ciencia logística, y emplean principalmente modelos matemáticos para la toma de decisiones.

a) Aparece ante todo la llamada *Escuela de Toma de Decisiones*. Esta escuela no sólo afirma que todo acto administrativo se aplica por medio de una decisión —en lo cual todas las escuelas están de acuerdo—, sino que llega hasta afirmar que lo que el administrador necesita es saber cómo tomar decisiones, y que para cada acto administrativo será indispensable conocer perfectamente la forma de llegar a ella mediante un proceso lógico. Howard Raiffa de la Universidad de Harvard es uno de los principales exponentes de este enfoque.

b) *La Escuela Matemática.* Esta escuela es una derivación o —por decirlo así— una continuación lógica de la Escuela

de la Toma de Decisiones, ya que afirma que si bien toda toma de decisiones constituye un proceso, y todo proceso es susceptible de traducirse en un conjunto de afirmaciones, éstas pueden ser reducidas a formulaciones matemáticas. Pone además un énfasis exclusivo o primordial en "el modelo", o sea en la representación fundamentalmente matemática del problema administrativo de que se trate.

Puede decirse que esta escuela se subdivide, a su vez, en dos grupos principales:

- *La cibernética*, que más bien, siguiendo las ideas de Norbert Wiener, y Arturo Rosenblueth trata de encaminar la administración en su aspecto matemático —considerado como esencial— a través de esta nueva disciplina, que tanto avance ha tenido en otros campos.
 - Los llamados "*Investigadores de Operaciones*", que partiendo de una técnica sumamente aceptada en la administración, y de la que hay varios modelos como la programación lineal, el método Montecarlo, la teoría de las líneas de espera, etc., trata de llegar con seguridad máxima a la decisión óptima.
4. En el cuarto grupo pueden situarse aquellas escuelas que miran principalmente a las relaciones que se dan dentro de la administración. Dentro de esta categoría figuran tres escuelas principales:
- a) *La Escuela Estructuralista*. Es preconizada principalmente por Dahrendorf, Maintz y Etzione. Esta escuela se caracteriza fundamentalmente por el análisis que realiza acerca de las relaciones de la unidad productiva con el sistema social que lo rodea. Entre estas relaciones considera, en primer lugar, los elementos formales e informales de la organización, así como la relación que existe entre ambos; en segundo lugar la extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización; en tercer lugar dirige su análisis a todos los niveles de la organización; en cuarto lugar estudia todo tipo de estímulos, tanto materiales como sociales, ambientales y la mutua interdependencia de estos estímulos. Estudia además las relaciones, intercam-

bios e influencias entre la organización y su medio ambiente, derivando de ello toda una serie de reglas y procedimientos para la resolución de conflictos e intereses y de los problemas que surgen, teniendo en cuenta la influencia del medio y no sólo los problemas internos que se generan dentro de la organización misma.

- b) *Escuela Situacional o Contingencial*. Esta escuela establece esencialmente que lo que el administrador hace en la práctica depende sustancialmente de una determinada serie de circunstancias que lo rodean, formando la situación concreta. Algunos distinguen que mientras que la administración situacional implica meramente que lo que el administrador hace depende de una situación determinada, el *enfoque contingencial* implica que la administración tiene un papel más activo en las interrelaciones entre las variables en una situación y la decisión administrativa que se toma; por consiguiente, bajo el enfoque contingencial los administradores pueden ver una situación en la que ellos pueden influenciar o actuar más eficazmente sobre las consituaciones o condiciones y concluir con un patrón de organización más estructurado y actuar más sobre ella.
- c) *Escuela de Sistemas*. Esta escuela, que nace fundamentalmente con Ludwig von Bertalanffy, es quizá la que ha obtenido máxima aceptación en el momento actual.

Conviene advertir, en primer lugar, que no se trata en este caso de una escuela específicamente administrativa, sino de un enfoque general: llamado *enfoque de sistemas*, cuya característica principal consiste en que trata de hacer que todas las ciencias y todas las disciplinas formen un conjunto unitario cuya esencia se encuentra en considerar a todo conjunto de fenómenos como un sistema que, por un lado, forma parte de un sistema superior o *suprasistema*, y que a su vez está formado por otros varios sistemas, que constituyen los *subsistemas*.

Por otra parte, cada sistema supone una entrada o abastecimiento —*input*—, un proceso o realización —*throughput*, en inglés—, y una salida, producción o resultado —*output*.

Este enfoque, cabe repetirlo, es el más generalizado actualmente, admitido por la mayoría de los autores en una

u otra forma; por consiguiente, en su oportunidad será abordado más extensamente.

ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

En la actualidad todas las escuelas exigen que se les considere como de Administración Científica. Así pues, el nombre dado por Taylor y los autores a las teorías de los criterios y principios que él estableció, y la consiguiente escuela que de él surgió, sólo históricamente merecen el nombre de Escuela de Administración Científica. Modernamente se les conoce más bien como taylorismo.

Frederick Winslow Taylor

Nació el 20 de marzo de 1856 en Filadelfia, Estados Unidos de América. Hizo sus primeros estudios en la Academia Phillips Exeter y posteriormente viajó a Francia y a Alemania para asistir a otras escuelas. Trató de estudiar Leyes en la Universidad de Harvard, pero no pudo realizarlo debido a que padeció una enfermedad temporal de los ojos.

En 1875 y hasta 1878 estuvo como aprendiz en la empresa Hydraulics Works, pequeño taller que existía en Filadelfia. Desde 1878 hasta 1890 trabajó en la Midvale Steel Works, donde ascendió sucesivamente a oficinista en el taller, a maquinista supervisor de mantenimiento, a jefe de diseño y, por último, a ingeniero en jefe.

En 1883 a los 27 años, obtuvo el grado de ingeniero estudiando en la escuela nocturna del Instituto Tecnológico Stevens de New Jersey. De 1890 a 1893 fue gerente general de una fábrica de papel de fibra: la Manufacturing Investment Co. De 1893 a 1899 fungió como ingeniero consultor en administración en importantes empresas. En ese mismo tiempo aprendió contabilidad, pues consideró que le era muy necesario para la actividad administrativa a la que se había dedicado, realizando esto por medio de estudios privados.

De 1898 a 1901 fue gerente de la Bethlehem Steel Co. de Pennsylvania. En este periodo hizo sus principales descubrimientos técnicos, los que se mostraron en la Exposición de París en 1900, por los que recibió la medalla de la Exposición.

De 1901 a 1915 se retiró del trabajo remunerado. Hasta su muerte, ocurrida el 21 de marzo de 1915, siguió actuando como consultor y conferencista sin percibir sueldo.

En 1911 fue nombrado un comité de investigación por el Congreso, con motivo de una huelga en el Arsenal de Watertown, en la que se habían aplicado los estudios de tiempos y otros sistemas de premios que habían sido propuestos al gobierno.

Taylor fue presidente de la American Society of Mechanical Engineers desde 1906, y varias veces declarado profesor honorario de diversas universidades. Sus obras principales son *Un Sistema de Salario por Pieza*, que se publicó en 1895, y *Shop Management*, editada en 1903.

El testimonio que rindió ante el Congreso en 1911 sobre el tema: "Qué es la Administración Científica", se publicó en 1911 con el título de *Principios de Administración Científica*.

Frederick Winslow Taylor murió el 21 de marzo de 1915 en Filadelfia.

Para Taylor la Administración Científica no es de ninguna manera un mero programa para alcanzar mayor eficiencia, tal como un control de costos, un sistema de bonos o primas, etc.; es, en esencia, *una revolución mental completa por parte de todos cuantos forman una empresa*.

Esta revolución mental surge básicamente de aplicar el método científico a las experiencias que se conocen o se investigan respecto de la administración. Ello implica un cambio total en las mentes y en la manera de actuar de todos los miembros de la empresa.

El método científico comprende fundamentalmente los siguientes pasos:

1. Fijar el problema objeto de su aplicación, explicitando la pregunta básica de la investigación y formulando una hipótesis o respuesta tentativa, con base en las experiencias anteriores, sobre la causa o fundamentos en que descansa determinada acción o función.
2. Hacer observaciones preliminares en la relación con esta hipótesis, para poder entrar a su investigación con datos objetivos.
3. Enunciado de la solución experimental de ese problema, incluyendo la definición operativa de las variables dependientes e independientes.
4. Investigación completa de la proposición, empleando tanto el conocimiento corriente como las experiencias controladas y midiendo, con precisión, las variables resultantes.
5. Clasificación de los datos obtenidos, con el fin de poder analizarlos.

6. Enunciando de una respuesta fundamental experimental a la proposición de que se trata, para ver si cumple efectivamente en todos los campos que se le han atribuido.
7. Ajuste y enunciado de la respuesta a la proposición. Esta aplicación del método científico a la administración, considera que esto ayuda a evitar y superar las aparentes dificultades que han existido siempre entre trabajadores y empresarios, substituyendo el antagonismo por la cooperación y ayuda mutua, apoyándose en la objetividad del análisis.

Taylor considera que esta aplicación del método científico a la administración sirve para evitar y superar las aparentes dificultades que han existido siempre entre trabajadores y empresarios, substituyendo el antagonismo por la cooperación y la ayuda mutua.

Señala Taylor que una nueva manera de ver las cosas, la fijación de ese nuevo criterio, es precisamente lo que constituye la verdadera naturaleza de la administración científica.

Taylor marca cuatro principios generales de la administración:

1. Reemplazar los métodos empíricos por un estudio científico de cada elemento del trabajo, del que él supone que cada trabajador escoge la manera de hacer el trabajo por imitación de otros, por la forma como más le acomoda, etc., en tanto que su jefe solamente le señala *de modo general* lo que debe hacer. La moderna administración ve el problema más bien al revés y trata de que el obrero goce de más facultad para aplicar su criterio personal, de manera que influya para hacer su trabajo.
2. La selección y entrenamiento científico de los trabajadores. En esto Taylor tiene plena razón y en la actualidad, aunque se han realizado avances, hay que confesar que falta mucho por hacer.
3. La cooperación de los trabajadores con los métodos científicos para cumplir su trabajo. Taylor no se detiene en detalles en este aspecto, que es precisamente uno de los capítulos que más interesan a las teorías modernas, y parte de un supuesto un tanto ingenuo: que los intereses del empresario y del trabajador *son siempre idénticos*, por lo menos a largo plazo. La realidad es que existen muchos intereses idénticos, pero que existen también otros que son opuestos y que inclusive destacan más, al menos de momento: los primeros son capaces de integrarse, los otros no siempre presentan esa capacidad. Sin embargo,

señala aquí algo de suma importancia: que los administradores deben tratar de que los trabajadores se adapten al método científico *a base de persuadirlos* de que este método es mejor.

4. Una visión más equitativa del trabajo entre ejecutivos y trabajadores, asumiendo los primeros la planeación y organización detallada de los trabajos, y limitándose los segundos simplemente a hacer lo que les señalan aquéllos, cuya misión está dirigida de manera precisa a lograr esa mayor eficacia. Como ya se señaló en el punto número 1, actualmente se busca más bien dar intervención a los trabajadores en la sugerencia del modo de hacer su trabajo, porque se considera que ésta es una de las motivaciones más fuertes que tienen para realizarlo bien. Cuanta mayor sea su participación, no sólo tendrá mayor eficacia, sino que se sentirá más satisfecho.

Como se deduce de lo anterior, Taylor tiene el mérito de haber señalado la necesidad de aplicar normas en la administración y el método científico; en otros casos tiene cierta vaguedad y, sobre todo, parece arrancar de un supuesto: la completa y constante identidad, aun inmediata, entre los intereses del trabajador y los del empresario.

Precisamente por su principio fundamental de la aplicación del método científico a las operaciones que constituyen el trabajo es por lo que muchos de los autores modernos han hecho renacer su interés por las teorías de Taylor, independientemente del hecho —que se señalará al tratar acerca de la comparación entre Taylor y Fayol— de que su libro fue conocido mucho antes que los que escribió el segundo. Pero es indiscutible que entre lo que Taylor pudo deducir en su tiempo y lo que hoy se quiere implantar en la administración sólo queda el principio general, lo cual no significa una limitación ni al mérito ni a la grandeza de este autor, que es uno de los dos pioneros de la administración.

Puede afirmarse que la obra más valiosa de Taylor —y que todavía se está aplicando en gran parte, aunque indiscutiblemente perfeccionada— es lo relativo a los aspectos que podrían llamarse "microadministrativos", entre ellos principalmente sus enfoques sobre tiempos y movimientos, cuya parte básica expone en su libro "*Shop Management*" (*Administración del Taller*), y en otros escritos más que realizó.

Una aportación valiosísima de Taylor fue el Sistema Funcional de Organización, que inclusive lleva su nombre: Funcional o de Taylor. Para las empresas de su tiempo lo que se daba más frecuentemente

era la organización lineal, esto es —como se señala más adelante en la presente obra—, que la autoridad y la responsabilidad vayan para cada grupo e inclusive para cada persona integralmente por una sola línea, para garantizar la unidad de mando. Pero Taylor señaló que en los jefes inferiores —mayordomos o supervisores inmediatos— esto implicaba una capacidad que de hecho no es fácil que se dé; alguien irónicamente ha señalado que, debiendo dominar —por lo menos en los tiempos de Taylor— ocho campos, si un mayordomo o supervisor inmediato supiera perfectamente lo correspondiente a cada uno de ellos, más que mayordomo sería gerente.

Propuso él que la supervisión se realizara recibiendo cada grupo órdenes de distintos jefes, aunque de cada uno de ellos en distinto aspecto, *v.gr.*: de uno en disciplina, de otro en abastecimiento, de otro en cuanto al adiestramiento, de otro en costos, de otro en mantenimiento, etc. De esta manera, consideraba él que se podía recibir la ayuda de todos los técnicos especializados en cada materia. Desafortunadamente esto tiende a provocar cierta fuga de responsabilidades y duplicidad de autoridad, como se verá en el capítulo de organización.

Otro aspecto de los estudios microeconómicos de Taylor fue el relacionado con los incentivos. Taylor consideró —con toda razón— que la motivación era indispensable para que los trabajadores dieran su máximo de ayuda, e ideó un sistema de salarios, el que dividió en tres partes:

1. Antes de alcanzar la norma, la cual se fijaría técnicamente, en este caso se pagaría como un salario a destajo, pero castigado, o sea bajando un poco al que normalmente debería pagarse por pieza antes de alcanzar la norma.
2. Al alcanzar la norma, de manera automática se daría una bonificación que llevaría al salario hasta un 125 % de lo que normalmente debería pagarse.
3. Posteriormente recibiría un salario con tasas elevadas, lo que significa que el salario crecería de manera más rápida que el rendimiento.

Así pues, Taylor considera tres pasos: 1) penaliza al trabajador que no alcanza la norma; 2) estimula fuertemente al trabajador que se acerca a la norma, pues con un poco más de cuidado o de esfuerzo logra superar inclusive remuneración normal en un 25 %, y 3) estimula al trabajador que ha superado esa norma para que llegue a muy

altas producciones, pagándole, por ejemplo, una tercera parte más del salario que se ha fijado como normal para esa tarea.

Principales seguidores de Taylor

Dentro de la propia Escuela de la Administración Científica, y de tal manera conectados con las ideas de Taylor que muchos los han considerado con el nombre de "sus seguidores", existen varios autores que sólo difieren por enfatizar distintos aspectos administrativos y aportar otros instrumentos muy valiosos dentro de la tendencia común.

Henry Gantt (1861-1919)

Nació en una plantación de Maryland y murió en noviembre de 1919 en una hacienda de Nueva York. Fue vicepresidente de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, benemérita institución que ayudó sobremanera al desarrollo de la administración científica.

Debe considerársele como uno de los más inmediatos seguidores de Taylor puesto que por mucho tiempo —14 años— trabajó en colaboración con él. Sin embargo, precisamente en los momentos en que empezaba la crítica a las teorías de Taylor porque, exageradas por algunos, llevaban a cierta deshumanización, Gantt mostró un especial interés —no sólo teórico, sino práctico— por el aspecto humano. Quizá este interés por el hombre es el que lo hace más característico y lo que más destaca en él.

1. Entre los instrumentos más valiosos creados por él, quizá el más conocido actualmente, es la gráfica de barras, hoy conocida por todos como Gráfica de Gantt, la cual consiste en un diagrama en el cual el eje horizontal representa las unidades de tiempo, y en el vertical se registran las distintas funciones, las que se representan por barras horizontales, indicando los diversos tiempos que cada una de ellas exige; así, se puede tener un control perfecto de qué es lo que hay que hacer en cada día, de cuándo debe comenzar una actividad al terminar otra que le es necesariamente previa, etc. Muchos han afirmado que la Gráfica de Gantt pierde todo su valor frente a novedades tales como los sistemas de ruta crítica, pero la realidad es que, para cosas sencillas, sigue usándose en forma casi universal.
2. Otra aportación valiosísima de Gantt, donde ya destaca más concretamente su carácter humanista, es el que se relaciona con su

sistema de incentivos. Él señala, en primer lugar, que no debe penalizarse el trabajo inferior al normal, sino que esto debe manejarse como otro problema, por una supervisión más cuidadosa, estímulo moral, etc. Así, el trabajador tiene un salario base garantizado aun cuando no alcance la norma, pero al llegar a ella recibe una bonificación —ordinariamente de 20 % a 30 %—, que lo estimula a alcanzarla; así, a base de estímulos, y no de sanciones, Gantt conduce al trabajador hasta el nivel en que debe hacer su trabajo. Por otra parte, una vez que ha superado la norma tiene un premio adicional de un porcentaje de 10 que realiza por encima de ella.

3. Otro de los aspectos propios de Gantt, también conectados con su enfoque humanístico, es que enfatizó que el éxito está ligado con el entrenamiento de los trabajadores, y que éste y la capacitación son responsabilidad de la administración.
4. Gantt se adelantó a su tiempo al hablar de cierta democracia en la industria.

Frank B. Gilbreth (1868-1924)

Este autor nació en Fairfield, Maine, Estados Unidos de América. Intentó ingresar al famoso Instituto Tecnológico de Massachusetts, pero por razones de salud le fue imposible conseguirlo. Fue miembro de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos.

Quizá una de las cosas que más influyeron en su labor fue su matrimonio con Lillian Moeller, quien era profesional en psicología y educación, y quien adquirió posteriormente conocimientos en administración. La labor de ambos fue de tal manera interesante que les mereció el otorgamiento de la medalla de Gantt por parte de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos en 1943, por ser los pioneros en un trabajo conjunto en esta disciplina, y, sobre todo, por su desarrollo de los principios y técnicas de los estudios de movimientos y su aplicación en la industria.

Gilbreth comenzó su investigación en el trabajo de la construcción estudiando los movimientos para colocar ladrillos, reduciendo dichos movimientos de 18 a 5 y aumentando el número de ladrillos (de 75 a 350). Colaboró también en los métodos para el reclutamiento de los soldados en la Primera Guerra Mundial y para la rehabilitación de los incapacitados.

Su labor principal se realiza en relación con los estudios de movimientos, de los que debe considerársele como el verdadero padre. No

sólo perfeccionó y dejó casi en la forma que hoy se usan los diagramas de proceso y de flujo, sino que adaptó una cámara de cine para registrar los movimientos que se realizan en el trabajo, descomponiéndolos hasta sus más pequeños elementos o "micromovimientos", que recibieron el nombre de "therbligs" —el mismo nombre de Gilbreth, con inversión de sus letras—. Encontró que los movimientos básicos eran siempre 17, y esto le hizo buscar la manera de reducirlos al mínimo, no sólo en beneficio de la empresa sino también del propio trabajador, puesto que le evitaba cansancio.

Puede decirse que mientras Taylor —con quien mantuvo una gran amistad, al igual que con Gantt— veía más bien el ambiente del trabajo y Gantt al hombre en sí mismo, Gilbreth trató de profundizar hasta el máximo en los aspectos físicos y el control de los movimientos realizados en el trabajo. La labor de su esposa fue relacionarlo con los aspectos psicológicos y de otras disciplinas, de tal manera que también puede asegurarse que Gilbreth no es de ninguna manera sólo un propagador de normas mecánicas que hirieran la dignidad de los obreros. Así, estudió también la fatiga, con el fin de encontrar la manera de reducirla.

Se valió también del cine para captar los movimientos que se hacían en el trabajo, fotografiando junto con el obrero un cronómetro. El cronómetro que usaba Gilbreth estaba dotado de una manecilla pequeña, que registraba los segundos, y una grande que giraba sobre una circunferencia dividida en 2 000 unidades, de tal manera que, al proyectar nuevamente la película a la misma velocidad, se podía determinar cada micromovimiento con aproximación de dos milésimas de segundo.

Inventó también un sistema de tarjetas de personal que llamó "lista blanca", que puede considerarse como un precursor de los actuales sistemas de calificación de méritos.

A la muerte de Gilbreth, ocurrida en 1924, cuando se preparaba para asistir al Congreso Internacional de Administración que se celebraría en Praga, su viuda, Lillian M. Gilbreth, continuó desarrollando por muchos años las interesantes experiencias que ambos habían iniciado.

ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Ante todo, debe enfatizarse que lo esencial de esta escuela no es el hecho de que se descompongan necesaria y realmente los actos ad-

ministrativos en una serie de pasos o "elementos" irreductibles que parecen formar un proceso; todos los autores que pertenecen a esta escuela están de acuerdo en que un solo acto administrativo puede tener las características de varios de estos "elementos", como los llamó Fayol. Ciertamente tuvo la primera visión del "continuum", pero es un error pensar que la esencia de la doctrina fayolista está en esa división de elementos.

Tampoco implica que se establezca cierto número de elementos, por ejemplo en cinco, cuatro, tres o seis, pues autores pertenecientes a la misma escuela usan distintas formas de dividir los actos administrativos. Mucho menos significa que el orden en que esos elementos se presenten sea precisamente el verdadero. Por razones pedagógicas o lógicas se usa cierto orden sólo para poder comprenderlos mejor, explicar mejor y —quizá— aplicar las técnicas con mayor eficacia.

Los llamados elementos de la administración (la planeación, el control, etc.) no son exclusivos de esa escuela, sino que todas las usan, aun cuando los pongan en otro orden y los enfoquen bajo otros aspectos.

Se considera que el término "Escuela Clásica" puede tipificarla más claramente por el hecho de que fue la primera que se presentó con un aspecto de organización científica. Quizá también, como otros la llaman, puede considerársele como "Escuela Universalista", tanto porque su principal autor, Fayol, y sus adeptos consideran que la administración se aplica no sólo en la empresa sino en cualquier actividad humana realizada en grupo, como también porque consideran que los principios de la administración no varían sustancialmente con la clase de actividad de que se trate.

Henry Fayol

Nació en 1841 en el seno de una familia francesa de la clase media. Asistió al Liceo de Lyon de 1856 a 1858, y de 1858 a 1860 a la Escuela de Minas de San Esteban. En 1860 fue nombrado ingeniero en las Minas de la Commentry, y en 1872 administrador general del Grupo de Minas de Commentry, Montirco y Berry.

En 1888 fue designado director general de la Compañía Commentry-Fourchambault. Su éxito fue tal que logró adquirir para esta compañía las minas de Bressac, las de Decazeville, así como las de Joudreville, en los campos carboníferos del este de Francia. En 1918

se retiró como jefe ejecutivo de la Commentry, pero siguió siendo su director.

Fue galardonado con el premio Delessé de la Academia de Ciencias, con la Medalla de Oro de la Sociedad de Estímulos para la Industria Nacional y con las medallas de Oro y la de Honor de la Sociedad de la Industria Minera.

Fue también designado caballero de la Legión de Honor de 1888, oficial de la misma en 1913 y alcanzó el grado de comendador de la orden de la Corona de Rumania en 1925.

Murió a los 84 años, habiendo escrito solamente dos obras principales: la más notable, editada en 1916, fue *Administración Industrial y General*, la que desafortunadamente no fue traducida al inglés, y por ello tampoco conocida en Estados Unidos sino 30 años más tarde. En 1921 escribió, el libro *La Incapacidad Industrial del Estado y el Despertar del Espíritu Público*.

Antes de hacer un esquema de las ideas básicas o, más bien, de la estructura de la teoría de Fayol sobre la administración, es conveniente señalar lo que a nuestro juicio es lo más importante: aquellos principios que, aunque no todos inventados por él, recibieron de este autor francés —considerado por algunos como el verdadero padre de la administración— su plena consagración y fuerza.

1. En primer lugar señala Fayol con toda precisión que los principios de la administración son aplicables no sólo a las empresas, sino a cualquier actividad o institución en que exista coordinación de esfuerzos humanos para alcanzar un fin con eficacia. Puede decirse que establece *el principio de la universalidad*: por ello se ha dicho que muchos consideran esta escuela con el nombre de "universalista".
2. Fayol establece que la administración se basa en las técnicas y principios de otras disciplinas, pero que es algo distinto de ellas, así como de las actividades sobre las que se aplica. Así pues, afirma *su especificidad*.
3. Fayol sostiene también que la administración deduce sus reglas de la experiencia de los más grandes administradores. No es, pues, algo meramente teórico, sino que surge de la experiencia en la forma que se ha señalado en el principio anterior.
4. Señala Fayol que la teoría de la administración es un medio o un esquema para organizar la experiencia que se ha adquirido. No le da, por consiguiente, ni carácter puramente teóri-

co ni puramente empírico; a la teoría le da principalmente el papel y el valor de servir para organizar y aplicar esa experiencia que se ha adquirido.

5. Establece también que la administración es *algo capaz de ser enseñado*, y que no surge meramente de la capacidad personal que tenga un determinado jefe de empresa o de otra institución. Esto es un enorme avance que la conduce hacia su definitiva incursión en las escuelas y en las universidades como una carrera especial.
6. Los siguientes principios o ideas más bien insinuadas, son quizá ya lo más propiamente personal de Fayol, y expresan explícitamente que la administración descansa principalmente en la organización formal, esto es, en la estructura de autoridad y responsabilidades que corresponden a cada uno. Por ello cuida de precisar las funciones que pertenecen a cada unidad de trabajo, por lo que trata de identificar las que corresponden a cada ejecutivo. Podría decirse que esto es un principio de *impersonalidad de las funciones administrativas*.

Lo anterior no significa que Fayol desconozca el papel de la organización informal, sino simplemente que él pone como cimiento del manejo de las empresas y organizaciones ante todo una estructura adecuada.

En cuanto a su teoría en sí misma, se advierte que Fayol más que acudir a definiciones tiende a establecer enumeraciones, con diversos ejemplos que pueden dar una idea más completa de las funciones o actividades que él trata de describir.

Así, comienza por establecer que la administración de una empresa comprende seis operaciones fundamentales:

1. Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación).
2. Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas).
3. Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales).
4. Operaciones de seguridad (protección de bienes y de personas).
5. Operaciones contables (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.).
6. Operaciones administrativas.

Por cuanto hace a estas últimas, que son las que analiza en su libro *Administración General e Industrial*, señala que la administración

consiste en “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. La sección más importante de su libro establece qué entiende por cada una de estas actividades, sus normas y por qué son necesarias.

Al respecto cabe hacer dos aclaraciones: a) En la primera de estas operaciones, la previsión —*pre*, antes, y *visión*, lo que se ve—, Fayol señala que consiste en “escrutar el futuro y hacer los planes de acción”. Con aquellos que separan —como lo hacemos nosotros— la previsión de la planeación, hay que tomar en cuenta que en la época de Fayol ya estaban señaladas estas dos divisiones en la misma definición, como ya se explicó. b) Igualmente, es necesario hacer énfasis en que la cuarta función que él pone (coordinación) es en realidad la esencia de la administración; la previsión es coordinación de los hechos que se logran investigar con los medios con que se cuentan. Así, la planeación es una coordinación de las distintas actividades que se van a realizar, por lo que se ha preferido cambiarla por dirección, que comprende ya en la práctica la coordinación final y concreta que tiene que realizarse siempre al ajustar los planes a los casos concretos.

Para complementar su teoría administrativa señala después Fayol que para que ésta sea efectiva debe ajustarse a los siguientes principios:

- *División del trabajo*. Ésta no es sino el viejo principio de la especialización.
- *Autoridad y responsabilidad*. Debe advertirse que la primera depende de la segunda.
- *Disciplina*. Mantener el orden por medios positivos —sólo en caso indispensable— por los negativos, pues una elevada conducta es necesaria para que subsista una organización.
- *Unidad de mando*. Nadie puede tener dos jefes, porque habrá duplicidad de órdenes o fugas de responsabilidades.
- *Unidad de dirección*. Para cada grupo de actividades con los mismos objetivos habrá una cabeza y un plan, afirma Fayol, y aclara que no debe confundirse con el anterior, pues lo que implica éste es que los diversos planes deben llegar coordinados debidamente a quien ha de llevarlos a cabo.
- *Subordinación del interés individual al interés general*. Aquí conviene hacer una pequeña crítica o ajuste a la idea de Fayol: más que subordinación lo que debe buscarse es la coordinación, ya que el hombre entra en la empresa para subordinar integralmente los derechos que tiene como persona al fin de una

entidad abstracta o de intereses particulares distintos. El servicio contratado es lo único que puede subordinarse, siempre y cuando no se lesione la dignidad humana.

- *Remuneración.* Ésta debe ser justa y razonable, en forma tal que recompense el esfuerzo realizado.
- *Centralización.* Fayol señala que más importante que el grado de centralización o descentralización es el hecho de que sea adecuado a la empresa, y que todos lo conozcan y no se le cambie constantemente.
- *Cadena de mando.* Debe existir una línea de autoridad que una, desde el último súbdito hasta el supremo jefe, sin perjuicio de las aportaciones de los jefes intermedios.
- *Orden.* Lo establece principalmente acerca del orden físico bajo el proverbio de "un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar", que se puede aplicar también a las personas.
- *Equidad.* Ésta es una combinación de la bondad, de la benevolencia y la justicia, ya que esta última, por establecer normas generales, puede encontrarse que en un caso concreto resulten injusticias al aplicar dichas normas al pie de la letra.
- *Estabilidad del personal.* Una empresa en que estén cambiando constantemente todos sus miembros no podrá ser propuesta.
- *Iniciativa.* Ésta debe ser una de las mayores fuentes de mejoramiento en los negocios.
- *Espíritu de grupo.* La unión hace la fuerza. Este principio ha recibido su mayor aplicación en los últimos tiempos.

Si se comparan las teorías de Taylor con las de Fayol, aunque este último en algún tiempo se opuso a las del primero, se entenderá por qué al final comprendió que eran puntos de vista complementarios de sus propias ideas. Podría decirse que Taylor mira más bien los principios microadministrativos —sin que por ello deje de ver los macroadministrativos, las grandes estructuras de la empresa—, en tanto que Fayol mira principalmente esas estructuras —también contempladas en los principios fundamentales de Taylor, aunque con menos precisión y detalle, y que todavía existen y subsistirán—, sin que por ello deje de ver muchos aspectos de tipo microadministrativos.

Como ya se ha dicho, la tardía aparición del libro de Fayol (30 años después) —inclusive en la misma Francia, dos años después de

que lo había terminado en 1914, por razones de la Segunda Guerra Mundial— hizo que aun en los ejércitos se aplicara más bien la doctrina de Taylor, y así quedara oscurecida la labor de Fayol, pero el tiempo se encargó de revelar que ambos son los dos pioneros de la administración.

James D. Mooney

Este autor inglés, al que puede considerársele como un continuador de la doctrina de Fayol, no fue sólo un teórico, sino principalmente un práctico.

En 1920 trabajó en la General Motors, ascendiendo en su jerarquía hasta llegar a ser presidente de la General Motors Export Corporation.

Durante 1930 el presidente Franklin D. Roosevelt lo escogió como su personal emisario secreto para entrevistarse con Hitler, en un intento desesperado por terminar con la Segunda Guerra Mundial, antes de que América se viera envuelta en ella pero, como se sabe, desafortunadamente no tuvo éxito alguno.

Antes del desarrollo de esta guerra, Mooney convirtió a la General Motors en una empresa de producción de artículos para la defensa. Tiempo después dejó la empresa para ingresar en la Oficina de Aeronáutica y Marina de Estados Unidos. Después de la guerra fue presidente y director del Consejo de Administración de la Willys Overland Motors.

En 1931, Mooney y Alan C. Reiley produjeron un libro titulado *Onward Industry*. Este libro, una vez complementado y revisado, apareció —y es hoy sumamente conocido— con el nombre de *Principios de Organización*.

La obra sigue fielmente las ideas de Fayol, pero con dos características peculiares:

1. Comienza haciendo un análisis de los diversos pueblos e instituciones, con el fin de poder deducir mejor los principios de la administración.
2. Por otra parte, bajo el método de Luis F. Anderson —que también se ha adoptado aquí—, establece más desarrollada y estructuradamente los principios de Fayol, presentando con ello un número mucho mayor de principios.

Por lo anterior puede decirse que este libro es sumamente original

y valioso, no obstante seguir la línea fayolista, y que en la actualidad es considerado como una obra de consulta sumamente interesante.

Lyndall F. Urwick

Nació en Inglaterra en 1891. Tuvo experiencia en la administración no sólo en la empresa sino también en la Armada, alcanzando en ésta el grado de coronel.

Fue director del Instituto Internacional de la Administración, con sede en Ginebra. Hasta 1951 fue jefe de una muy conocida firma de consultores, "Urwick, Orr and Partners Ltd.", de Londres, y desde entonces se ha dedicado a escribir acerca de la administración y a dar conferencias muy brillantes respecto de la misma. Además, fue director del Instituto Internacional de la Administración de 1928 a 1933.

En 1943 Urwick escribió el libro *Elementos de la Administración*, en que trata de integrar las teorías de Taylor, Fayol, Mooney y otros técnicos. Hace notar en él que la administración carece de la precisión que es propia de las ciencias físicas, y también que hay una gran cantidad de conocimiento administrativo disponible que todavía no ha sido utilizado.

En la división de Fayol él separa la previsión de la planeación—como lo hacemos nosotros— por las razones que ya se han apuntado.

Urwick hace tan grandes divisiones y subdivisiones de los principios, y realiza esto en forma tan sistemática, que a veces parece artificioso y confunde un poco en su claridad, en vez de favorecerla.

En vez de su conocido libro *Los Elementos de la Administración*, nosotros preferimos otro que parece más bien la transcripción de unas conferencias que dio en la American Management Association en Nueva York y que apareció con el nombre de *Los principios de la Organización*. Esta obra—aunque pequeña, muy valiosa— desafortunadamente no fue publicada sino sólo en una versión mimeográfica.

Urwick colaboró posteriormente en algunas otras obras, por ejemplo en *El Staff en la Organización*, de Ernest Dale.

También publicó, por encargo de la American Management Association, su libro *The Golden Book of Management* en 1956, en donde reseña la historia de los pioneros de la administración, e inclusive de algunos modernos. Según tenemos entendido, está por aparecer el segundo tomo de esta obra, no sabemos si escrita por el mismo Urwick o por otra persona.

ESCUELA EMPIRIOLÓGICA

Ya se ha señalado en el capítulo I el papel empírico en la administración. Por ello, aquí sólo se tratarán las ideas particulares y concretas de Ernest Dale al respecto.

Ernest Dale

Todos lo consideran como el padre de la Escuela Empiriológica. Es miembro de varios Consejos de Administración en numerosas empresas en América, Europa y Asia. Ha obtenido títulos de las universidades de Yale y Cambridge y ha trabajado en universidades como Yale, Columbia y Nueva York. Ha sido profesor huésped en la Wharton School, Universidad de Pensilvania y Universidad de Virginia. Sus actividades se ligan principalmente con la Universidad de Cornell.

Ha obtenido varios premios por sus escritos —Newcomen Prize, McKinsey y otros—, y es miembro de la Academia Internacional de la Administración.

Por lo que se refiere a determinado orden de los elementos administrativos, puede decirse que, al menos en parte, deriva de la llamada Escuela del Proceso Administrativo, como ya se señaló en el capítulo 2.

Dale pretende establecer en dos formas el carácter empírico en la administración:

- a) En la enseñanza, señalando que el principal medio para transferir la experiencia a los alumnos es el método del uso de casos reales. A este respecto cabe indicar que la mayoría de las universidades —no solamente las estadounidenses sino también las mexicanas— están totalmente de acuerdo, ya que si la administración consiste en aprender a tomar decisiones, esto se realiza mejor analizando casos reales.
- b) En la práctica real considera que debe usarse la investigación más inmediata y el enfoque comparativo al que ya se ha aludido en esta obra. Con ello se pretende que las soluciones a los problemas prácticos se busquen y se analicen en forma más efectiva tratando de investigar en cada caso lo que en otras empresas se está haciendo, para tomar de esa experiencia lo que es conveniente y desechar lo que no sea aplicable al caso.

Dale reconoce como cierto que la Escuela Clásica u Operativa, y otras escuelas más, se apoyan en la experiencia, pero ésta era la de

los clásicos, la de aquellos que tuvieran genio especial en la administración, como Taylor, Fayol, etc., quienes viendo algunos casos deducían reglas muy amplias e interesantes. Dale considera —en gran parte con razón— que no basta con la experiencia pasada, cómo fueron antes el problema y el ambiente, porque la administración no es algo basado en precedentes, y es poco probable que las situaciones futuras sean iguales a las del pasado. Una solución que fue adecuada en el pasado puede no serlo hoy, limitando así el presente y el futuro. Las generalizaciones deben deducirse de algo más reciente y ser limitativamente aplicadas.

Por otra parte, Ernest Dale afirma —en consonancia con lo anterior— que la administración no alcanza realmente el nivel de técnica, pues sus reglas siempre tienen excepciones: no pueden aplicarse por igual en todos los casos que se presenten. Asimismo, señala que se trata más bien de “consejos”, tomados de la experiencia, que se irán adaptando a cada caso según sean convenientes, o no, a las circunstancias concretas.

Nosotros coincidimos con Dale:

1. En cuanto que establece que uno de los mejores métodos para la enseñanza de la administración es el método de casos —o mejor aún, el de “simulaciones”—. No creemos, con todo, que deba confundirse lo que Dale quiere decir con pensar que con sólo aprender unas cuantas reglas sobre el proceso para decidir se ha aprendido ya administración. La mecánica de un proceso debe ser idéntica, pero puede conducir a soluciones diametralmente opuestas, según sea “el contenido” de lo que se “procese” a través de estas reglas.
2. En segundo lugar hay que hacer notar que, no obstante que él desconfía de la experiencia de los antiguos como menos válida, su magnífico libro *The Great Organizers* en realidad no es otra cosa que una deducción de un acucioso estudio de administradores de otro tiempo.
3. Respecto a que las situaciones actuales deben ser analizadas con base en investigaciones recientes, estamos completamente de acuerdo, y deseamos de manera ferviente que nuestras universidades y centros de estudios superiores puedan realizar estudios más actuales, cuyo costo y la necesidad de técnicos dedicados a esa función ha dificultado hasta ahora realizarlos. Creemos también que las empresas deben realizar esa inves-

tigación de la experiencia en el medio actual antes de llegar a sus decisiones, pero si no lo hacen es también muchas veces por falta de técnicos especializados en esa labor, que sería de gran valor para la administración en general. Por otra parte, no debe soslayarse la dificultad indiscutible que representa el hecho de que las empresas competidoras difícilmente acceden a proporcionar la información necesaria.

Sobre el hecho de que no existen reglas en la administración, sino sólo consejos, agudamente hace notar un autor de administración que pocos, como Ernest Dale, han formulado quizá tantas reglas como lo hace él, por ejemplo en sus magníficos libros sobre la Organización y sobre el *Staff*—estudio realizado junto con Urwick—. Por consiguiente, consideramos que definitivamente puede afirmarse que el hecho de que una regla deje de aplicarse en algún caso no le quita su validez. Aun en el Derecho, y con mayor razón en otras disciplinas, una regla no siempre se aplica de igual manera, porque *no hay una regla para cada caso*, sino que en cada situación o problema concretos se buscan las distintas reglas que se refieren a él, y de la combinación, o por decirlo así, dosificación de esas distintas reglas, se obtiene la solución al problema concreto de que se trata.

Tampoco nos parece criticable lo que denuncia Dale en el sentido de una proliferación e instrumentos, hecha de tal manera como si ya la administración estuviera totalmente terminada. "Ocurre—dice él— que en el campo de la investigación de esta materia la organización surge como una catedral completa, con una biblia, mandamientos, ritos, liturgia, etc." La administración está realmente en constante avance, y quizá jamás dejará de estarlo.

ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Esta escuela surge, como su nombre lo indica, del hecho de enfatizar que en la esencia misma de la administración— se encuentra todo lo relativo al comportamiento del hombre, de acuerdo con la naturaleza de éste.

Parte de dos bases fundamentales:

1. Ya que la administración es hacer "a través de otros", la manera como esos "otros" sientan, reaccionen y actúen determinará necesariamente las características de la administración.

2. El avance de las ciencias del hombre en los últimos tiempos ha sido tan grande que muchos han hecho notar que se ha mejorado mucho más en los últimos cinco lustros, que en todo el resto de la historia de la humanidad.

Lo anterior significa que se concentra en la administración de las personas y descansa a la vez en el principio de que sin el trabajo de esas personas no es posible alcanzar los objetivos. Las personas deben ser entendidas como tales; por ello pone su principal énfasis en la motivación de los individuos como seres psicológicos. En realidad, toma al individuo con todas sus relaciones, y de ahí su conexión tan grande con la escuela que se verá a continuación: la del sistema social. Por ello en esta escuela tienen especial importancia todas las cuestiones relacionadas con motivación, relaciones interpersonales, etc.

Como ya se señaló, es indiscutible que esta escuela encierra gran parte de verdad, como casi todas las demás: es imposible comprender el fenómeno administrativo sin tomar en cuenta la esencia de las relaciones humanas, y así se ha enfatizado.

Pero otro problema distinto es tratar de hacer *equivalente* el campo de la administración con el campo de cualquier relación social. La primera objeción que a esto se opone es que, con esa base, cualquier otra disciplina que implique relaciones interhumanas debería reducirse a la psicología social; así, deberían desaparecer el derecho, la economía y todas las demás manifestaciones de actividades que se dan entre los hombres para existir sólo la psicología, cuando mucho con determinados sectores de especialización. En realidad el fondo de todas estas disciplinas es humano, pero cada una tiene reglas, instrumentos y fines específicos.

La verdad, como siempre, está en el medio; no puede permitirse que se prescinda del campo humano y sociológico en la Administración. Pero entre esto, y afirmar que la Administración no es más que psicología, hay un grave error, el cual se demuestra por otro factor: la administración de cosas quedaría casi sin efecto, reduciéndose a la pura administración de personas.

George Elton Mayo

Nació en Adelaida, Australia, en 1880. Su trabajo principal lo realizó en Estados Unidos, en el Departamento de Investigación Industrial, en Harvard, entre 1927 y 1947.

Enseñaba Lógica, Filosofía y Ética en su país natal, hasta que al llegar a Estados Unidos en 1922, después de dar clases de las materias de su especialidad, fue nombrado en 1925 profesor ayudante de Investigación Industrial en la famosa Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Aunque ya había hecho experimentos e investigaciones en algunas empresas de renombre, los que lo hicieron famoso fueron los realizados en Hawthorne por la Western Electric, con la ayuda económica de la Fundación Rockefeller.

Fue miembro emérito de la Academia Americana de Artes y Ciencias, y conservó este honor hasta su retiro voluntario en 1947. Sus principales obras son *Los Problemas Humanos de una Civilización Industrial* y *Los Problemas Sociales de una Civilización Industrial*. Murió el 7 de septiembre de 1949.

No se describirán aquí todos los pasos de las investigaciones mencionadas, pues éstos aparecen ya resumidos en el libro *Administración de Personal*, Tomo I. La conclusión a la que llegó Mayo fue que los factores técnicos y económicos son menos importantes que los factores emocionales, las actitudes y los sentimientos. Sin embargo, entre los factores que influyen las actitudes de los empleados y sus sentimientos, los de máxima importancia son aquellos que surgen de su participación en grupos sociales. "Si se realizan súbitamente cambios radicales en nuestras habilidades técnicas y en nuestros métodos de trabajo, debemos desarrollar habilidades sociales que pueden balancear estos movimientos, efectuando cambios sociales en los métodos de vida, para coordinarse con la situación alterada. No podemos vivir y prosperar con un pie en el siglo XX y otro en el siglo XVIII". Además, Mayo hizo notar que mientras los administradores aceptan normalmente la responsabilidad de adiestrar a sus trabajadores en las nuevas habilidades técnicas que requieren, no hacen lo mismo por cuanto se trata de las nuevas habilidades sociales, o sea su adaptación, y ésta implica primariamente un nuevo concepto de autoridad que no depende del derecho formal para requerir acción de los demás, sino del grado en el que los individuos aceptan las órdenes. Esto, a su vez, depende de una actitud personal cooperativa de los individuos y, por otra parte, del sistema de comunicación y participación.

Hugo Münsterberg (1863-1916)

Nació en Danzig, Alemania, de padres judíos. Hizo sus estudios principalmente en la Universidad de Leipzig, se doctoró en Psicología, disciplina que estudió con el famoso psicólogo Wundt.

A la edad de 29 años fue a la Universidad de Harvard, por invitación de William James, para hacerse cargo del laboratorio de psicología y como profesor de Psicología Experimental. Aunque volvió a enseñar en Alemania, más tarde se estableció permanentemente en la Universidad de Harvard, como profesor de Psicología, hasta su muerte.

Münsterberg es considerado como el padre de la "Psicología Industrial", habiendo definido la finalidad y los métodos de esta nueva ciencia aplicada. Desde un principio se propuso aplicar la psicología para efectos en la industria. El resultado de su trabajo fue su libro *Psicología y Eficiencia Industrial*, en el que pedía se utilizara más la ciencia en la administración, y una mejor comprensión y aplicación de la psicología, tratando de establecer un puente entre la obra de Taylor —a quien tenía en gran aprecio— y sus trabajos.

Münsterberg notó que los ingenieros sobre eficiencia daban un gran énfasis a las habilidades físicas, pero no tomaban en cuenta las habilidades psicológicas o mentales.

Según Münsterberg, el papel de los psicólogos en la industria debería ser:

1. Ayudar a encontrar las personas más aptas para cada trabajo.
2. Determinar en qué condiciones psicológicas puede obtenerse la mejor productividad del hombre.
3. Producir en la mente humana una influencia controlada en beneficio del hombre y de la administración.

Münsterberg afirmaba: "Buscamos cómo encontrar el mejor trabajo posible y cómo asegurarnos los mejores efectos posibles".

Además, Münsterberg hizo un gran número de aportaciones a la administración. En primer lugar popularizó la psicología, mostrando que puede ser de gran valor en muchos campos y, por consiguiente, anunciando el advenimiento de los psicólogos en la industria. Usó su laboratorio psicológico de Harvard para desarrollar muchos instrumentos aplicables a la industria. Fue un investigador y experimentador, lo mismo que un apóstol para los demás acerca del valor de la psicología. Asimismo, estableció cómo podía obtenerse el mayor rendimiento a través de condiciones psicológicas adecuadas; en esto incluyó factores tales como fatiga, monotonía, atención y el impacto de la influencia social.

En tercer lugar, trató de garantizar los mejores efectos posibles combinando algunas de las ideas de la administración científica con

las de la psicología, v. gr.: en la publicidad demostró la importancia de cuestiones tales como el tamaño, color, las palabras usadas, el tipo de letra y otros aspectos semejantes que previamente fueron investigados. Años más tarde las agencias de publicidad seguían los mismos enfoques o criterios, y trataban de evaluar así la efectividad de sus propios modelos publicitarios.

Mary Parker Follett (1868-1933)

Nació en Boston, Massachusetts, Estados Unidos de América. Se educó en la Academia Thayer de Boston, estudió después Filosofía, Historia, Leyes y Ciencias Políticas en el Colegio Radcliffe de Massachusetts, y se graduó en otros estudios en París. Volvió a Estados Unidos en 1891, y ganó un amplio reconocimiento por su filosofía política con su publicación *El Nuevo Estado*.

Escribió trabajos sobre organización industrial para las conferencias anuales de ejecutivos de negocios en Nueva York, organizadas por la Oficina de la Administración de Personal. Por su experiencia en el crecimiento de la industria, llegó a ser consultada por muchos hombres de empresa sobre problemas de organizaciones y relaciones humanas.

Entre 1926 y 1928 visitó Inglaterra para dar algunas conferencias en la Rowntree Conference, en el Instituto Nacional de Psicología Industrial. En 1929 se fue a vivir a Londres, poco antes de su muerte, la cual ocurrió en Estados Unidos cuando tenía 65 años.

Puede decirse que Mary Parker Follett propiamente no escribió libros sobre administración, fuera del conectado con esta disciplina: *Experiencia Creativa*, pero dictó una serie de conferencias y estudios sobre muy diversos temas administrativos, que fueron reunidos y publicados después de su muerte por Metcalf y Urwick con el título de *Colección de Estudios de Mary Parker Follett*, más tarde difundidos con el nombre de *Administración Dinámica*, libro que ha tenido una enorme aceptación.

Por esa razón, resultaría imposible analizar en un breve resumen todos los aspectos que ella trata, pero que carecen —propiamente hablando— de una unidad. Con todo, se mencionan los títulos de los temas en ellos desarrollados, los que señalan la importancia del talento portentoso de esta mujer, que es realmente deplorable que no haya tenido oportunidad de escribir algo más completo y sistemático. Los capítulos principales de la obra que se ha mencionado son: Conflicto

Constructivo; La Forma de dar Órdenes; El Negocio como una Unidad Integradora; El Poder; ¿Cómo debe un Administrador de Negocios Desarrollar en Orden para Poseer los Elementos Esenciales de una Profesión?; El Significado de la Responsabilidad en la Administración de Negocios; La Influencia de la Representación de los Trabajadores en una Remodelación de un Tipo Aceptado de Administración; La Psicología del Control; La Psicología del Consentimiento y la Participación; La Psicología de la Conciliación y Arbitraje; El líder y el Experto; Algunas Discrepancias en la Teoría del Liderato y en la Práctica; y El Individualismo en una Sociedad Planeada.

Entre estos capítulos se considera digno de mención, quizá como uno de los más sobresalientes, el relativo al Conflicto Constructivo, en el que formula una teoría que se analiza en el capítulo de Dirección de esta obra.

ESCUELA DEL SISTEMA SOCIAL

Como ya se señaló, esta escuela tiene gran relación con la de la Conducta Humana; ambas surgen de la circunstancia de considerar —con toda razón— al hombre como lo más importante en la administración. Pero en tanto que la Escuela del Comportamiento Humano observa más que nada las características personales de ese hombre, v.gr.: la motivación, la escuela en cuestión considera a la administración como un sistema social o, quizá más en concreto, como un sistema de relaciones interculturales. Podría decirse que la primera contempla más bien los aspectos psicológicos, en tanto que la segunda enfatiza los sociológicos, a pesar de que actualmente se conectan cada día más estos dos campos; esta última trata, por consiguiente, de identificar los diversos grupos sociales, sus relaciones culturales y la integración de esos grupos con un sistema social más amplio. Así, incluye en cada organización —concretamente la empresa o una institución— tanto los grupos sociales internos como los externos que forman el medio ambiente y, más en concreto, las fuerzas que determinan los cambios y ajustes que de manera necesaria se producen.

El fundamento en que se apoya esta escuela es el siguiente: si la esencia de la administración es la coordinación, ésta es un elemento esencialmente sociológico y, por consiguiente, debe ser estudiada con toda profundidad para poder analizar las formas de cooperación o colaboración entre los hombres, para estimular la interacción entre

los individuos que conforman un sistema social y evitar la separación entre ellos, con base en un equilibrio entre los mejores intereses del grupo.

Aun cuando debe reconocerse la necesidad de no hacer una organización de tal manera formal y rígida que no permita reconocer los grupos psicosociales, si, por el contrario, se quitara lo esencial de la organización (la división de funciones, el grado y las formas de la autoridad, etc.) sería tanto como sustraer de un cuerpo la estructura ósea, alegando que sus músculos son los que deben tener ese desarrollo.

Por otra parte, como ya se ha señalado respecto de la Escuela del Comportamiento Humano, todas las ciencias sociales deberían desaparecer y reducirse a una escuela o a un estudio del sistema social, puesto que es la base de ciencias como la política, el derecho, la misma economía, etc., las cuales no serían sino puntos de vista especiales. No se desconoce la importancia enorme que tiene el aspecto sociológico dentro de la Administración, pero debe creerse que la administración forma por sí sola una disciplina fundada sobre bases sociales, pero que tiene aportaciones propias.

Chester I. Barnard (1886-1961)

Este autor fue presidente de la New Jersey Bell Telephone Co. Estudió en la Academia de Mount Hermon y continuó sus estudios en Harvard en 1906, los que abandonó tres años después sin haber obtenido ningún grado académico, ya que no soportó el reglamento universitario.

En 1909 comenzó a trabajar en la American Telephone and Telegraph como ingeniero. En 1922 ingresó en la Pennsylvania Telephone Co., donde adquirió su mayor experiencia en administración. Fue nombrado presidente de la New Jersey Bell Telephone, Co., en 1927, y permaneció en ella hasta poco antes de su muerte.

Su libro principal, que se ha vuelto un clásico en materia de administración, es *Las Funciones del Ejecutivo*.

Barnard destaca en su obra tres finalidades principales:

1. Formular una teoría de la cooperación y presentar una descripción del proceso que para lograrla sigue el ejecutivo. Señala que existe una organización formal cuando la cooperación de las personas es consciente, deliberada y tiene un propósito.

to. La definición como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas; en ella el ejecutivo es el factor más estratégico porque realiza tres funciones:

- a) Proveer un sistema de comunicación para los demás sistemas comparativos.
- b) Promover los esfuerzos necesarios para la operación del sistema.
- c) Formular y definir los objetivos o propósitos del sistema.

Esto lleva a Barnard al segundo de sus conceptos básicos: el relativo a la naturaleza de la autoridad.

2. Barnard considera que siendo necesario que el individuo sea inducido a cooperar, esto puede realizarse con base en un orden, pero ésta sólo puede ser aceptada como tal si el individuo llena los siguientes requisitos: a) la entiende; b) cree que es consistente con los propósitos de la organización; c) cree que es compatible con sus propios intereses; y d) puede cumplirla.
3. Un tercer aspecto propio de Barnard es la distinción entre la organización formal y la informal. Ya se indicó lo que él entiende por organización formal. La informal difiere de la anterior en que la cooperación entre los individuos es más inconsciente y espontánea. De ninguna manera afirma él que en todo pueda sustituirse la organización formal por la informal, pero enfatiza que el papel de esta última es muy importante, ya que las cosas se hacen con mucha mayor facilidad cuanto mejor se está convencido de ellas, cuando parten del mismo que ha de realizarlas y cuando le son menos impuestas.

Este criterio tiene importancia, sobre todo cuando se trata de empresas pequeñas —como es el caso de la mayoría en México—, pero debe tenerse en cuenta que ni la teoría de Barnard ni la razón admiten que todo pueda hacerse —especialmente en grandes empresas— a base de organización meramente informal; ésta tiene especial importancia en los pequeños grupos, como lo reconocieron los experimentos de Mayo, pero siempre tiene que existir —como lo señala el mismo Barnard— una organización formal para fijar los supremos objetivos y para determinar en términos amplios la colaboración que debe prestarse dentro de ciertos límites que no sean muy estrechos.

ESCUELA DE LA TEORÍA DE LAS DECISIONES

Schlaifer la define de la siguiente manera: "La Teoría de la Decisión Normativa arranca de aquellos casos en que existen varios cursos de acción que pueden analizarse, comparándose sus ventajas y desventajas antes de elegir uno". Aclara que, por supuesto, no se requiere analizar todos los cursos de acción, sino sólo los que merecen ser considerados.

En términos generales esta escuela puede enfocarse desde los siguientes aspectos:

- a) Las personas o grupos que toman la decisión, realizando un análisis del ambiente en el que actúan, los influjos que reciben de él, de sus compañeros, etc., toman en cuenta los aspectos psicológicos y sociológicos que llevan a una decisión para poder tomar la más adecuada.
- b) Puede tenerse en cuenta el proceso que debe seguirse para poder llegar a la decisión en sus aspectos lógicos fundamentales, la ilación lógica que señale los pasos, analizando para ello las características de las distintas proposiciones que se usan dentro de este proceso; por ejemplo, así lo hace Morell.
- c) La decisión en sí misma, esto es, el análisis de la optimización de los resultados que se buscan, sobre todo desde el punto de vista económico. Es la tendencia que sigue la gran mayoría de los autores de esta escuela. Terry define la optimización señalando que: "Puede referirse a la maximización o a la minimización de la entidad definida; por ejemplo, la maximización suele estar asociada con precios, ventas, utilidad bruta, utilización de la maquinaria o productividad. Por otra parte, la minimización es típica de los costos o del inventario".

El mayor número de los seguidores de esta escuela son economistas. Lo que principalmente se analiza es la conducta económica, bajo incertidumbre y riesgo; de ahí que se oriente —también principalmente— hacia el uso de modelos matemáticos.

Esta escuela se funda en el siguiente argumento: si la administración puede ser considerada como un sistema, y la toma de decisión como un proceso, el análisis formal de este proceso en cada uno de sus pasos o elementos debe conducir de modo indiscutible a mejores resultados.

Las decisiones pueden dividirse —dentro de las múltiples clasificaciones que de ellas pueden hacerse— en:

- a) *Complejas*. Son aquellas que implican muchos factores, una gran interrelación entre ellos y, consiguientemente, una dificultad en su apreciación mediante la simple aplicación del sentido común. Como ejemplo de este tipo de decisiones podría mencionarse la alternativa de realizar o no grandes inversiones.
- b) *Simples*. Son las que suponen poco esfuerzo, porque la mayoría de los factores pueden ser conocidos y analizados con las técnicas que actualmente existen y son usuales en las empresas; por ello, estos problemas se delegan a los técnicos usuales —contadores, encargados de costos, etc.—, y sólo uno o dos factores requieren especial atención del administrador de alto nivel. Estos problemas son, v.g.; de empaque, de costo, de transporte, etc., y forman la inmensa mayoría de las actividades de la empresa.

Desde otro punto de vista, las decisiones también pueden dividirse en:

- a) Las que se refieren a la *definición o fijación de un campo completo*.
- b) Las que son consecuencia de las anteriores, porque son *medios para instrumentar las decisiones dentro de ese campo*. Cada uno de los primeros tipos de decisiones supone, obviamente, un gran número de los segundos.

La mayoría de los que forman esta Escuela de la Decisión Normativa o de la Toma de Decisiones va mucho más allá de una decisión simple, y del modo de alcanzarla; más bien pretenden examinar, a través de ella, la esfera total de la administración de una empresa, incluyendo, v.g.: la estructura organizacional, el desarrollo y utilización de la información básica, el análisis de valores respecto a metas, etc. Deja de ser un mero concentrarse en el proceso de una decisión para transformarse en una visión general de la empresa, considerada como un sistema, pero bajo un enfoque primordial: el análisis de una selección racional de todos los factores implicados, cómo llegar a ella y cómo incrementarla. Así pues, se deduce que toda la administración debe depender de este centro.

A nuestro juicio resulta difícil enfocar todas las decisiones simples y sobre todo las de implantación, con la teoría de la decisión normativa:

- a) Porque constituyen la inmensa mayoría de las actividades de una empresa en todos los niveles, y ocurren a cada momento.
- b) Porque el costo de la aplicación de un análisis de esta naturaleza no lo permitiría.
- c) Mucho menos lo permitiría el tiempo, tratándose de decisiones cuya principal virtud puede ser, en muchos casos, la rapidez con que se tomen.
- d) Por otra parte, bastan los elementos técnicos de los que hoy se dispone para poder decidir adecuadamente en este tipo de problemas.

Por cuanto hace a su aplicación en las decisiones complejas y de definición de un campo, debe decirse que nadie niega los beneficios que pueda tener la aplicación de la teoría de las decisiones, y cuánto puede mejorar la administración por medio de ella. Sin embargo, suelen oponérsele —en principio— las siguientes dificultades:

- a) El análisis se logra descomponiendo la decisión compleja en un conjunto mayor o menor de decisiones simples. El conjunto de éstas y sus interrelaciones puede ser muy difícil de conocer, y muchas veces puede inclusive perderse de vista el conjunto.
- b) La complejidad de las operaciones hace muchas veces extremadamente difícil la optimización respecto de toda la empresa, aun suponiendo el uso de computadoras.
- c) Se señala que muchos problemas —y por cierto, los principales que tiene que resolver el administrador— dependen más bien de su actitud subjetiva frente a tales problemas, es decir, de la manera como los enfoque. Así, v.gr.: un administrador de gran optimismo y empuje estará dispuesto a sacrificar muchas cosas y asumir graves riesgos para obtener beneficios más amplios; en cambio otro, quizá más tímido y más prudente, prefiera seguir un camino más lento, más cuidadoso, quizá más largo, pero que a la larga puede ser mejor. Por consiguiente, muchas de esas decisiones, aun las que afectan los grandes campos, descansan más sobre la psicología de los administradores que en cuestiones objetivas y mensurables.

Los que pretenden llevar la Teoría de la Decisión Normativa a sus últimas consecuencias señalan que aun los aspectos psicológicos de

actitud, de valores, etc., pueden analizarse cuantitativamente, o por lo menos en forma bastante técnica, por medio de procedimientos como la estadística.

Quizá lo más importante es que, como lo admite la mayoría de sus mismos partidarios, puede decirse que gran parte de esta teoría todavía está en proceso de investigación. Sin embargo, debe admitirse que esta escuela, aun aplicada sólo a las decisiones básicas y de definiciones complejas, permite:

- a) Que se aprenda a formular mejor los problemas que, de otra manera, muchas veces quedan confusos.
- b) Que se aprenda a analizarlos mejor.
- c) Que se pueda apreciar mejor la mutua relación que liga a uno con otros; en esta forma se toman decisiones para toda la empresa, y no solamente para un segmento de ella.
- d) Que se concentren todos los esfuerzos del personal y de los jefes en las áreas vitales, que constituirán los problemas más serios, y no que se extiendan a muchas soluciones, con lo que solamente se logrará debilitar las fuerzas aplicadas.
- e) Al tomarse mejor las decisiones básicas se preparan más adecuadamente las decisiones rutinarias.
- f) Otra dificultad que muchos han señalado es el hecho de que, como ya se ha indicado, hay decisiones que inician todo un proceso y otras que le ponen fin. Obviamente, en muchos casos la mayoría de las decisiones terminan una primera alternativa para comenzar otras más sobre la implantación de ésta.

ESCUELA MATEMÁTICA O DE LA ADMINISTRACIÓN CUANTITATIVA

Ante todo, cabe hacer una aclaración: no se trata de que esta escuela preconice sólo el empleo al máximo de las matemáticas *como instrumento* en la administración; esto lo hacen todas las escuelas, y cada día aplican más estos instrumentos, que puede decirse que son hoy casi universales en las disciplinas humanas.

Lo que la escuela afirma, es que las matemáticas deben ser colocadas *como la esencia de lo administrativo*, reducir la administración básicamente a matemáticas.

Las bases en que se sustenta esta doctrina son las siguientes:

- a) La empresa es una unidad económica.
- b) La administración, a través de las decisiones, tiene que seguir una serie de procesos lógicos, como lo ha afirmado la escuela analizada anteriormente.
- c) Dado que estos procesos lógicos pueden expresarse en símbolos matemáticos, al igual que sus relaciones, es lógico que de las matemáticas dependa que se llegue o no a resultados eficaces.

Se pone el énfasis en "el modelo", que es de suyo la expresión de las relaciones básicas de los factores en términos de metas seleccionadas. Terry lo define como "una representación abstracta, de carácter simbólico, que muestre cuantitativamente todos los factores que se crean pertinentes, y que refleje la influencia relativa de cada factor sobre toda la situación representada, y el impacto de un cambio en cualquiera, o en el grupo de los factores, sobre los factores restantes, y sobre todo el conjunto".

Los que siguen esta escuela suelen llamarse a sí mismos "matemáticos científicos", "investigadores de operaciones", y casi siempre enfatizan su derivación de Taylor, aunque ésta es muy remota a nuestro juicio, ya que sólo se refiere de manera abstracta a la aplicación del método científico, cuyo lenguaje por excelencia es la matemática.

En opinión propia, esta escuela matemática tiene una estrecha relación con la Teoría de la Decisión Normativa; de hecho, lo único que hace es llevarla a sus últimas consecuencias.

A nuestro juicio, su defecto es dar el valor o el carácter de "administración" a lo que es sólo un lenguaje o instrumento —maravilloso, y a veces insustituible dentro de ella— como son las matemáticas. Ya se ha afirmado que todas las escuelas admiten —y gradualmente las diversas universidades y centros de estudios superiores van procurando— la mayor aplicación de estas técnicas modernas de cuantificación o de análisis cuantitativo. Pero si fuera lógico convertir la administración en matemáticas, habría que decir que toda aquella disciplina donde se apliquen éstas, v.gr.: medicina, física, educación, etc., son disciplinas de carácter matemático. No se debe olvidar que por importante que sea un instrumento, no sustituye la esencia del problema que ayuda a resolver, aunque multiplique enormemente la eficiencia en su solución.

No obstante, como ocurre con la Escuela de la Teoría de la Decisión Normativa —o mejor aún—, sirve:

- a) Para ayudarnos y enseñarnos a precisar bien nuestros objetivos.
- b) Para apreciar mejor las relaciones administrativas.
- c) Para revisar, ampliar o reorganizar fuentes de información.
- d) Para lograr un análisis de mayor amplitud, que no sería posible sin su ayuda.

Sin embargo, los aspectos propiamente humanos, tales como el entusiasmo o moral del personal, la imagen de la empresa y las relaciones públicas, etc., quedan sin explicación y, aunque se pretendan medir a base de estadísticas, esto es sumamente aleatorio y peligroso porque dependen, más que nada, de cierta apreciación subjetiva que sólo la mente del hombre puede realizar.

En el capítulo de la Previsión se analizan más a fondo algunos de los instrumentos usados en una de las corrientes principales de esta teoría: el de la Investigación de Operaciones.

EL ENFOQUE DE SISTEMAS

Quizá la escuela más seguida en la actualidad en administración es el llamado Enfoque de Sistemas. Y se le denomina enfoque, y no escuela, porque este criterio desborda de manera absoluta el ámbito de la administración para enfocar y tratar de comprender todo un conjunto de disciplinas científicas y técnicas. Se trata de un ensayo para tratar de unificar todo conocimiento científico y técnico sobre la base de un enfoque que abarque la totalidad de las ciencias.

Sin embargo, como ya se ha señalado, tiene especial importancia en la administración, ya que ésta constituye claramente uno de los modelos más sistemáticos en los que puede ser aplicado. En realidad los pasos descritos en la Escuela del Proceso Administrativo forman un sistema. Por otra parte, toda organización forma en sí misma un sistema, ya que está dividida en departamentos, éstos en secciones, y así sucesivamente, a la vez que la organización forma parte de un sistema superior o ambiente.

¿Qué es un sistema?

La teoría general de sistemas se debe a Ludwig von Bertalanffy, quien la considera como un nuevo esfuerzo hacia la unidad de la ciencia, y que presentó a partir de 1951.

En realidad puede decirse que tratar de formar sistemas, es decir, "conjuntos de unidades ligadas entre sí que forman un grupo, el cual a su vez forma parte de grupos superiores", no es una novedad: en toda la historia de la humanidad y de la ciencia existe esa tendencia. Sin embargo, los trabajos de Von Bertalanffy y de otros autores posteriores a él han dado, de manera evidente, un especial énfasis a esta formación de sistemas.

Puede definirse el sistema como "un conjunto de partes unidas por alguna forma de interacción o interdependencia, siempre que las relaciones entre las partes y el comportamiento del todo sean el centro de atención". De esa manera, un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, que forman una unidad, constituyen un sistema, pero éste forma a su vez parte de otro grupo superior, —un suprasistema—, del que es sólo una parte, y que a su vez está formado por subsistemas.

Como definición de sistema puede también decirse que es "un conjunto o unidad integrada por partes o actividades coordinadas entre sí, que forman unidades coherentes y complejas, y que en su conjunto muestran límites que lo sitúan dentro de un conjunto superior: el ambiente". El sistema se forma de subsistemas, y a la vez forma parte de un suprasistema.

Los sistemas pueden ser concretos y abstractos. Los primeros están compuestos de objetos y cosas reales; pueden ser descritos en términos cuantitativos. Los sistemas abstractos son aquellos que están compuestos de ideas o criterios. Así, por ejemplo, el conjunto de las partes que forman el proceso administrativo, ligadas entre sí, y éste a su vez ligado con otros procesos, como el de las actividades comerciales, las financieras, etc., serían un sistema abstracto, en tanto que el conjunto de unidades que forman un departamento, y a su vez el conjunto de departamentos que forman la organización, serían un sistema concreto.

Según su origen, los sistemas pueden ser también naturales —aquellos que surgen de la misma riqueza—, en tanto que existen sistemas hechos por el hombre o sistemas artificiales, mismos que éste puede formular a su arbitrio.

Las principales ventajas del enfoque del sistema son las siguientes:

1. Se desvanece la idea de unidireccionalidad de causa-efecto, pudiendo haber muchas causas para lograr un mismo efecto y viceversa.

2. El objetivo común tiene que lograrse a través de medios y actividades diferentes: "Obliga —dicen Koontz y O'Donnell— a estar constantemente conscientes de que un solo elemento, fenómeno o problema no debe ser tratado sin la consideración de sus consecuencias interaccionantes en otros".
3. Se logra que las partes de un sistema sean subsidiarias entre sí; cada elemento separado carece de significación.
4. Existe una jerarquía entre los diversos sistemas.
5. Todos influyen y son influenciados de manera permanente por el medio ambiente.

Se han tratado de analizar también los *tipos* de sistemas, y se les ha agrupado, ante todo, en tres categorías:

1. Aquellos que comprenden lo relativo al mundo meramente físico.
2. Aquellos que se refieren al mundo biológico o vital.
3. Aquellos que se refieren al hombre y a los grupos que éste forma.

Dentro de cada uno de estos sistemas se han establecido tres subdivisiones: en la primera figuran los sistemas de estructura básica, es decir, aquellos que se refieren a las reglas generales que rigen la composición del universo y forman el principio de conocimientos teóricos aplicables casi en cualquier campo; la segunda, denominada estructura dinámica simple, comprende movimientos necesarios predeterminados, v.gr.: el reloj. En la tercera, lo que posee ya un autocontrol o sea movimientos cibernéticos, es el nivel, por ejemplo, del termostato, que se gobierna a sí mismo para autoajustarse según baje o suba la temperatura.

Dentro del grupo de los sistemas biológicos aparece en primer lugar el sistema abierto o de estructura autorregulada; aquí empieza a diferenciarse la vida. Se tiene después el sistema de asociación genética, donde las células se unen para formar entes especializados; es el nivel de las plantas. En tercer lugar se da el nivel de conducta teleológica y de movilidad, es decir, los animales.

Por otra parte, en el tercer grupo se sitúa el primer sistema, que es de nivel de la autoconciencia y el uso del lenguaje y los simbolismos; éste es el nivel humano individual. En segundo lugar figura el sistema de organizaciones humanas, capaces de transmitir y recibir

mensajes, es el nivel social. El tercer tipo de sistemas es el trascendental; a este sistema pertenece aquello que aún no ha sido conocido, que relacione; en este nivel pueden ubicarse, por ejemplo, los conocimientos de la parapsicología.

Otra clasificación del conjunto de sistemas, quizá la más importante, es la que los divide en abiertos o cerrados, según las influencias que el sistema reciba del ambiente. De hecho, no hay sistemas totalmente cerrados ni totalmente abiertos, sino que se trata de una cuestión de grado: existe alguna influencia en el sistema más cerrado, y en el sistema más abierto siempre hay un proceso selectivo respecto de las influencias que recibe.

Los elementos que forman todo sistema son tres: lo que se recibe —*input*—, la transformación que actúa en el sistema —*throughput*— y los resultados que el sistema produce —*output*—. Estos resultados tienen una mayor o menor retroalimentación, principalmente a través de los insumos. Esta retroalimentación se debe fomentar al máximo para evitar —o al menos disminuir— lo que se conoce como "entropía". En todo sistema se da esa entropía, que es la tendencia que tiene ese sistema hacia un estado de caos o de debilitamiento, caracterizado por la carencia de potencial para transformar la energía que recibe en el trabajo que se realiza dentro de un sistema. La tendencia hacia la máxima entropía provoca el desorden y la muerte del sistema.

Cuando se favorece, estimula o mejora la recepción de la influencia del ambiente —básicamente a través de la retroalimentación— se crea lo que se llama la "entropía negativa", es decir: al ser más cerrado un sistema su degeneración será mucho más rápida, porque le falta la energía que le permita seguir transformando los diversos elementos que recibe del exterior. En cambio, cuanto más abierto es un sistema —se dice dentro de esta escuela— el organismo social no sólo se conserva, sino que se mejora. Todo organismo cerrado tiende a degenerar por la entropía, e incluso puede desaparecer.

Por consiguiente, el enfoque sistémico pone como un punto principal en la organización considerarla como un sistema abierto; destaca como un hecho de máxima importancia conseguir que los sistemas sean abiertos. Esto es mucho más urgente en los momentos de cambio intenso y acelerado, como es el que hoy vive la sociedad.

Cuando el sistema está en un estado de apertura que le permite equilibrar lo que pierde con lo que recibe por la entropía negativa, alcanza, en primer lugar, un estado de equilibrio al que se ha denominado homeostasis.

Se ha señalado que en la administración tiene una peculiar aplicación el enfoque de sistemas, que se aplica a todas las disciplinas científicas y técnicas tratando de lograr una unidad de todo el conjunto.

No obstante, en la administración existen principalmente algunos sistemas que tienen especial importancia. En primer lugar se encuentran los *sistemas estructurales*; toda organización es necesariamente una estructura, y como tal ha sido vista siempre como un sistema. Por otra parte, en la administración existen los sistemas técnicos, que se aplican para la producción, las ventas, etc. Existen, además, los sistemas psicosociales, o sea todas las relaciones humanas y sociológicas que se dan entre los miembros que forman la organización. Por último figuran los sistemas de valores y de fines, que condicionan toda la estructura y al funcionamiento de ese sistema.

La organización, considerada con un enfoque sistémico, y por consiguiente, también la administración de la misma, tiende a no limitarse a la división y coordinación entre los departamentos, secciones, etc., y a veces, incluso a romper con ellos, para que los otros sistemas pasen a través de las funciones y actividades, según lo requiera la naturaleza de cada organización particular, para lograr su mayor efectividad.

En un enfoque de sistemas, toda organización podría considerarse como aquellos sistemas que reciben flujos de recursos materiales, energía humana e información para que, al transformarlos por medio de procesos específicos, se produzcan resultados también específicos en las empresas: bienes y/o servicios.

Crítica del enfoque de sistemas como escuela administrativa

Ante todo, cabe insistir que en toda la existencia de la humanidad siempre se ha pensado en forma de sistemas. Éstos han sido admitidos como una de las formas de organizar mejor los conocimientos y las partes de un todo complejo, pero es indiscutible que el enfoque de sistemas trata de ampliar este campo. Parece que, de alguna manera, tiende a sustituir el papel que en otros tiempos jugó la filosofía como base unificadora de las ciencias; sin embargo, debe hacerse notar que lo logra sólo desde un aspecto puramente formal o estructural.

Parece que el enfoque de sistemas, aplicado sin ningún límite en la administración, puede hacer perder de vista lo específicamente peculiar de ésta, que es de cierta manera un sistema; sin embargo, no es *solamente* un sistema, sino la coordinación material, humana y de sistemas que se deben dar entre todos los elementos administrativos, es decir,

por ver el conjunto y las meras relaciones parece que se le da menor importancia o se pierde de vista lo específicamente administrativo que está en su fondo.

Empero, se considera que el enfoque de sistemas tiene la ventaja de que puede complementar los otros aspectos. De alguna manera, parece que este enfoque permite precisamente conjugar las demás escuelas; así, por ejemplo, puede reforzar la escuela del proceso administrativo como el núcleo de lo propiamente administrativo, de lo esencialmente propio de la administración, pero a su vez combinarlo y coordinarlo con lo propio de la escuela del sistema social, con lo propio de la escuela matemática o cuantitativa, en cuanto que mide los aspectos diversos con medios que actualmente son mucho más valiosos, y así de manera sucesiva. Es un enfoque que permite, siempre que se conserve lo específicamente administrativo —lo que a nuestro juicio se halla en la escuela del proceso administrativo— con todas las demás escuelas, para que éstas vengán a producir sus benéficos efectos dentro de la administración.

Por último, es pertinente señalar que la mera apertura de un sistema no garantiza siempre y necesariamente que se obtenga una entropía negativa. Esto equivaldría a suponer que todo lo que se recibe de fuera es positivo y sirve para la coordinación. Puede ocurrir que las influencias que vienen de fuera sean negativas y destructivas para una estructura organizacional y, consiguientemente, dañosas para la administración.

Como ya se ha señalado, no existe ningún sistema totalmente cerrado ni totalmente abierto; el sistema más abierto tiene cierta selección respecto de los elementos positivos y rechaza los negativos, para una más adecuada administración, que es el último fin que persigue esta disciplina.

CUESTIONARIO

1. Mencione las similitudes existentes entre la escuela de Administración Científica o taylorismo y la del proceso administrativo.
2. Relacione los conceptos de la escuela burocrática de Max Weber y la del comportamiento humano representada por Elton Mayo.
3. Por medio de un ejemplo desarrolle los cuatro principios generales de la Administración que señala Taylor.

4. De los principios señalados por Fayol establezca la correspondencia entre los de: División del Trabajo, Autoridad y Responsabilidad, Centralización, Cadena de Mando y Equidad.
5. ¿Cuáles son las aportaciones completas de la escuela empírico-lógica?
6. Resalte la importancia de la escuela del sistema social de Chester I. Barnard y compárelo con la del comportamiento humano.
7. Mencione los motivos por los cuales no es correcto hablar de una escuela de sistemas sino de un enfoque de sistemas.
8. Dé tres ejemplos de cada una de las tres categorías de sistemas mencionados.

Lecturas que se recomiendan

1. George, Claude S. Jr. *Historia del Pensamiento Administrativo*. Editorial Prentice/Hall Internacional. España, 1974.
2. Merrill F., Harwood. *Clásicos en Administración*. Editorial Limusa. México, 1975.
3. Frederick Winslow Taylor. *Principles and Methods of Scientific Management*. Editorial Harper & Bros. New York.
4. "A piece —Rate System" Trans. ASME, Vol. 16, pp. 856-903.
5. "The Gospel of Efficiency". Artículos en The American Magazine, Vol. 71-72.
6. "Shop Management". Trans. ASME, Vol. 34, pp. 1337-1480.
7. Henry Lurence Gantt. *Organizing for Work*. Ed. Brace & Howe. Nueva York.

CASO PARA EL CAPÍTULO 5

El director del Departamento de Recursos Humanos de una empresa automotriz fabricante de automóviles compactos, establecida en México desde hace 15 años, quiere desarrollar un modelo de capacitación y adiestramiento para los 300 empleados administrativos de la empresa y los 1000 obreros.

El deseo del director es que este programa incluya todas las aportaciones que sean adecuadas para la situación actual, de tal forma que se incluya lo mejor de cada escuela o tendencia de administración, pretendiendo un enfoque integrativo.

Se pregunta:

1. ¿Qué escuelas o tendencias administrativas serán las ideales para los cursos de adiestramiento de obreros?
2. ¿Cuáles son las idóneas para la capacitación de empleados?
3. El director solicita que se realice una proyección que con base en los antecedentes de la administración, muestre los cambios o nuevas tendencias que se espera se presentarán en los próximos 15 años.
4. El director de la empresa pide a usted que relacione particularmente los conceptos de la Administración Científica con los actuales.

CAPÍTULO 6

LA

EMPRESA

SUMARIO

RAZONES Y PROBLEMAS DE SU ESTUDIO □ ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA □ LA UNIDAD EMPRESARIAL Y SUS DISTINTOS ASPECTOS □ EL EMPRESARIO □ LOS FINES DE LA EMPRESA □ LOS PROBLEMAS DE LA MAGNITUD DE LA EMPRESA.

RAZONES Y PROBLEMAS DE SU ESTUDIO

En el primer capítulo de esta obra se afirmó que todo grupo social tiene que ser administrado, de ahí el principio de la universalidad de la administración.

Sin embargo, el estudio que nos ocupa se refiere principalmente a un aspecto específico de esa administración: el de la empresa privada, por ello se adoptó el título Administración de Empresas. Sin embargo, se abordarán de manera breve algunos aspectos y problemas de la empresa pública o paraestatal, considerando la importancia que ha tenido en México. Por lo anterior, se considera que es indispensable hacer un ensayo para precisar lo que es una empresa. Es indiscutible que la teoría de la administración, aunque por su naturaleza es universal, tomará características específicas y peculiares cuando se aplique a una empresa, y como a ella habrá de hacerse referencia posteriormente, debe determinarse lo que se entiende por empresa.

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad. Se habla de trabajar en una empresa, de que se va a la empresa, etc.; sin embargo, es uno de los conceptos más difíciles, cuya exploración aún no está terminada por hallarse en plena evolución. Así, una de las principales dificultades de esa definición radica en que la idea de empresa es un concepto analógico, esto es, se aplica a diversas realidades, parte en sentido idéntico y parte en sentido diverso. Por ello, se considera que la separación de esos distintos puntos de vista ayudará a comprender mejor lo que debe entenderse por empresa. No obstante, el problema queda en gran parte en pie, por lo que se efectuará su análisis aplicando como técnica de investigación el método aristotélico de las cuatro causas:

1. ¿Qué elementos forman la empresa?
2. ¿Qué es lo que da unidad a esos elementos?
3. ¿Cuál es la causa que produce esa unidad, o sea el concepto de empresario?
4. ¿Qué fines persiguen la empresa y cada uno de los elementos que la forman?

ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA

En principio, habrán de buscarse los elementos que integran una empresa (de qué está compuesta, qué cosas puede abarcar).

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos: bienes materiales, hombres y servicios.

Bienes materiales

- a) Ante todo, integran la empresa: sus *edificios*; las *instalaciones* que en éstos se realizan para adaptarlos a la labor productiva; la *maquinaria*, que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano; y los *equipos*, o sea todos aquellos *instrumentos* o *herramientas* que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.
- b) Las *materias primas*, o sea lo que ha de salir transformado en productos, v.gr.: madera, hierro, etc.; las *materias auxiliares*, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción, v.gr.: combustibles, lubricantes, abrasivos, etc.; los *productos terminados*, que aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aun conveniencia, de no hacerlo, desde luego para tener, por ejemplo, un inventario a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.
- c) *Dinero*. Toda empresa necesita cierto *efectivo*, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero, sobre todo, la empresa *posee, como representación del valor de todos los bienes* mencionados, un "capital", constituido por *valores, acciones, obligaciones, etc.*

Hombres

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad.

- a) Existen ante todo *obreros*, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual; suelen clasificarse en *calificados* y *no calificados*, según tengan conocimientos o pericias especiales.
- b) Los *empleados*, o sea aquellos trabajadores cuya labor es de categoría más intelectual y de servicio, conocidos más bien con el nombre de "trabajo de oficina". Pueden ser también *calificados* o *no calificados*.
- c) Existen además los *supervisores inmediatos*, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados; una de sus características principales es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

- d) Los *técnicos*, personas que con base en un conjunto de reglas o principios buscan *crear* nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- e) *Altos ejecutivos*, personas en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) *Directores*, cuya función básica es fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

Sistemas

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

- a) Existen *sistemas de producción*, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; *sistemas de ventas*, como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito, etc.; *sistemas de finanzas*, como las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- b) Existen, sobre todo, *sistemas de organización y administración*, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

Al hablar de la Escuela de la Teoría de las Decisiones nos hemos ocupado con detalle del papel que juegan hoy los sistemas dentro de la Administración.

LA UNIDAD EMPRESARIAL Y SUS DISTINTOS ASPECTOS

Esta unidad será estudiada desde varios ángulos:

Aspecto económico

Indiscutiblemente, es el fundamental y el primero. En este sentido la empresa es considerada como "*una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado*". Todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común, el que hace que

se coordinen: producir determinados bienes, o bien ciertos servicios, los que, por ser menos tangibles, resulta a veces difícil apreciar (información turística, publicidad, etc.).

Se añade la idea de que esa producción sea "para un mercado", porque ciertas secciones de una empresa pueden llegar a producir bienes o servicios sólo como base para el trabajo de otras secciones distintas, y no para colocarlos en un mercado. Así, una fábrica puede producir celulosa y colocarla en el mercado, formando una empresa; en otra, en cambio, se produce celulosa sólo como un paso para producir papel, que es el que se coloca en el mercado: esta sección no forma una empresa. Lo anterior indica muy claramente que debe tomarse en cuenta la intención del empresario, pero, de suyo, habrá tantas empresas, desde el punto de vista económico, cuantos sean los mercados distintos que se satisfacen.

Simular al concepto económico de empresa es el concepto italiano de "*hacienda*", o sea "la universalidad o masa de bienes"; esto indica que toma sólo el aspecto material y prescinde del humano. También tiene relación con lo anterior el concepto francés de "establecimiento", que se abordará más adelante.

Aspecto jurídico

Es indiscutible que la mera unidad económica puede a veces no ser suficiente, sino que debe existir otra distinta, sobre todo cuando se trata de empresas cuya propietaria es una sociedad.

En efecto, cuando la empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa obviamente se identifican casi totalmente con los de su dueño, aunque adquieran ciertas características peculiares. Pero cuando la propietaria es una persona moral, o sociedad, cualquiera que sea su naturaleza y estructura —civil, mercantil, de personas, de capitales, etc.— es indiscutible que los derechos y obligaciones de la empresa no se identifican y aun pueden ser opuestos en muchos casos a los de cada uno de los integrantes de esa sociedad.

De lo anterior se deduce que cuando jurídicamente existe una sola sociedad propietaria de distintas unidades económicas, y esa propiedad se tiene o considera como algo indisoluble, al menos para los efectos jurídicos debe considerarse una sola empresa.

Esa indivisión patrimonial se refleja principalmente en la unidad contable de los resultados finales. Así, v.gr.: puede ocurrir que una

misma sociedad sea propietaria de varias empresas o distintas negociaciones, pero considerando cada una de ellas como una unidad económica con contabilidad separada. Por el contrario, puede ocurrir que la sociedad propietaria mezcle contablemente los resultados económicos de las distintas empresas que posee, en cuyo caso, para efectos jurídicos, sólo existe una empresa, como se ha señalado.

De lo anterior se deduce que, tratándose de empresas propiedad de personas morales, si existen diversas sociedades, deben considerarse jurídicamente distintas empresas; si existe una misma sociedad, debe verse la unidad o pluralidad de patrimonios y contabilidades para determinar si se trata de una o varias empresas.

El fundamento de los aspectos jurídicos en la empresa está formado ante todo por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamentan su uso y sus limitaciones, lo cual ocurre principalmente en el artículo 27 Constitucional. Deben considerarse también las demás leyes reglamentarias, en especial la Ley de Sociedades Mercantiles y otras leyes conexas con ésta. Pero más en concreto, debe tomarse en cuenta la escritura social constitutiva en todo cuanto no sea contrario a las leyes mencionadas, ya que es esa escritura la que determina las características particulares de la empresa.

La Ley Federal del Trabajo establece en su artículo 16: "Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por *empresa* 'la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios', y por *establecimiento*, la unidad técnica que, como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuye a la realización de los fines de la empresa".

De lo anterior puede deducirse que el concepto de "establecimiento" es el de una unidad técnica de producción, *pero sin autonomía financiera*. Por ello, actualmente, por disposición expresa de la ley —para efectos legales—, forma parte de la empresa, ya que reúnen las características que se acaban de señalar respecto de la unidad jurídica.

Aspecto administrativo

Siendo la esencia de lo administrativo la coordinación, que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de una gestión común, o sea el mando, concentrado en último término, sea en una persona —unidad real— o en una asamblea o grupo de personas —unidad ficticia.

Desde el punto de vista administrativo puede decirse que la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.

Así, puede ocurrir que existan dos empresas o más que, aunque jurídica y económicamente son distintas, pertenezcan al mismo propietario, pero que alguna, o algunas de ellas, no sean para dicho propietario más que un medio para lograr los fines de otra; en este supuesto, y *por lo que hace al aspecto administrativo*, se supone que se trata de una sola empresa.

Siendo el mando el instrumento fundamental de lo administrativo, es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que permiten ejercer ese mando. Estas disposiciones están contenidas, ante todo, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y en particular en el artículo 123, que reglamenta las relaciones obrero-patronales.

Estas disposiciones son complementadas por las diversas leyes reglamentarias de este artículo, y en especial por la Ley Federal del Trabajo, la del Seguro Social, etc., pero la fuente inmediata de este mando se halla en la contratación del trabajo, sea individual o colectiva, escrita o verbal.

Además de este fundamento, el instrumento inmediato para esa coordinación del mando se encuentra en la estructura de la organización, o sea en las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados y las facultades delegadas a cada puesto, todo lo cual suele expresarse fundamentalmente en las cartas y manuales de organización y en los análisis de puestos ejecutivos.

Unidad sociológica

Además de las unidades hasta aquí vistas, existe una más: la sociológica, que es la que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de interés que se realiza en la empresa, y aun, de alguna manera, con el medio social en el que actúa.

Es indiscutible que la convivencia ejerce poderosamente su influjo en el seno de la empresa, y viceversa. Las empresas ejercen su influjo y ponen su sello en la vida social; así, se distinguen inclusive los tipos de trabajadores de cada rama, de cada región y, a veces, hasta de cada empresa.

El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero. Ello implica —y realiza por otra parte— una solidaridad entre todos los elementos que trabajan en una empresa: dueños, jefes, trabajadores, empleados, etc. Todos ellos tienen intereses comunes, como son los de la subsistencia de la empresa, los de su desarrollo adecuado, los de su progreso, etc. Por ello, las corrientes modernas reconocen la necesidad de que el trabajador —como lo exige su dignidad de persona— no sea un elemento “meramente pasivo y silencioso”, sino que tenga cierta intervención, por lo menos en las características de la vida social de la empresa, que habrá de afectarle de manera directa, y aun en los aspectos de tipo económico, dentro de ciertos límites.

Todo ello se funda —a nuestro juicio— en que con frecuencia se dan, y aun se busca que cada día se den más, algunos elementos de la función empresarial en los trabajadores.

Mirada de conjunto

Se habrá observado que ninguno de estos criterios basta por sí solo para determinar lo que es empresa, ni tampoco si se da la existencia de una o varias, aunque cada uno de ellos sea suficiente para resolver los problemas dentro del campo respectivo.

Así, si se trata del arreglo económico de la empresa, de su organización técnica productiva, habrá que atender a la unidad económica. Si se trata de la fijación de derechos y deberes, tendrá que tomarse en cuenta la unidad jurídica. Cuando se busque la resolución de problemas administrativos, habrá que atender a este tipo de unidad; aunque económica, y aun jurídicamente, puedan ser varias, y cuando se trate de la solución de problemas sociales, morales, etc., habrá que tomar en cuenta la más amplia unidad social.

Se puede afirmar también que la unidad económica mira principalmente a los bienes; la social, a los hombres que forman la empresa; la jurídica, a sus derechos y deberes recíprocos; y la administrativa a la estructuración y las relaciones de esos hombres y bienes.

Como se ve, el concepto de empresa puede variar, y de hecho variará, según el aspecto de que se trate. Así, puede ocurrir que varias empresas, económicamente hablando, formen jurídicamente una sola por estar ligadas por la misma escritura social y mezclar su contabilidad y utilidades. Por el contrario, puede ocurrir que cierta empre-

sa, una desde el punto de vista económico, se divida en varias jurídicamente, separando las utilidades o pérdidas de cada sección. Puede ocurrir también que empresas económica y jurídicamente distintas estén bajo el mando de un mismo dueño, y por la estructura de organización que se les dé, de la forma combinada de ejercer la autoridad, administrativamente formen una sola empresa.

EL EMPRESARIO

Habiendo estudiado aquello que forma la empresa y lo que le da su unidad, debe conocerse cuál es su causa eficiente, o sea aquella con cuya acción produce directamente o hace actuar la empresa.

Si la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de los elementos humanos y materiales, y de las funciones técnicas que completas y coordinadas logran la producción de bienes y servicios para el mercado, quien realice esta coordinación será el empresario.

Debe advertirse que en la compleja empresa moderna a veces es difícil encontrar una persona en quien se dé exclusiva y nítidamente la función empresarial; de hecho, esta función parece repartirse entre muchos de los que integran la empresa. Quizá *de algún modo* se halla en todos, según las modernas corrientes de pensamiento social, sin perjuicio de que en determinada persona o personas se encuentren con mayor intensidad los elementos fundamentales de la empresa.

Por consiguiente, a continuación se analizan los principales elementos que integran esa función empresarial:

- a) *Asunción de riesgos.* Suele ser el elemento más claro, el que más destacan los diversos tratadistas; es empresario aquel *que liga su suerte con la de la empresa*. Así, el capitalista que presta a interés o el obligacionista que tienen garantizados sus préstamos y reciben intereses fijos, no merecen el nombre de empresarios, porque no arriesgan, ni sus ganancias dependen de la prosperidad de la empresa.
- b) *Creatividad o innovación.* Quien tiene la idea que hace surgir la empresa, quien —por lo menos— tiene la idea de ampliarla, cambiar su objetivo, añadir nuevos productos, adaptar nuevos sistemas de producción, ventas, etc., debe ser considerado em-

presario. Muchos señalan esta creatividad como lo principal en el carácter de empresario.

Obviamente, debe considerarse que esa misma creatividad —aunque en grado inferior y parcial— suele darse en un gran número de funcionarios y técnicos dentro de la empresa; por eso, de algún modo están quizá vinculados también a la función empresarial.

- c) *Decisiones fundamentales y finales.* Otra de las características esenciales que se señalan respecto del empresario es que debe tratarse de la persona que en último término decide, en forma inapelable, aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.

Es cierto que tan pronto como la empresa comienza a crecer, es indispensable que por delegación comunique a otros funcionarios inferiores la capacidad de decidir en muchos aspectos, pero sólo pueden hacerlo dentro de los límites que se les han señalado y, en último término, sus decisiones pueden ser revisadas y —en algunos casos— aun cambiadas por el jefe supremo, individual o colectivo.

En adición a estos tres caracteres esenciales en el empresario, existen otros que son consecuencia de ellos, destacan los siguientes:

- *Designación de funcionarios.* Puede considerarse englobada en el apartado c, y puede ser más o menos amplia; así, puede ocurrir que el empresario se limite a nombrar al más alto ejecutivo y deje a éste la responsabilidad de todos los demás nombramientos. En la práctica, en otros casos —y esto es lo más frecuente— revisa por lo menos los nombramientos de los altos ejecutivos.
- *Delegación.* Es igualmente una consecuencia ya señalada en el inciso c: es empresario aquel en quien se encuentra la suma de facultades para todas las funciones, y en todos los grados; en cada caso delega las que cree necesarias a cada jefe de cada nivel.
- *Fijación de los grandes objetivos y políticas.* Es una función derivada del inciso b; cualquiera que sea la delegación que el empresario haga, siempre dependerá de él exclusivamente la determinación de las metas que la empresa se propone alcanzar, y de las normas más amplias a través de las cuales pretende lograrlas.

- *Control.* Para poder fijar los objetivos y políticas mencionadas, el empresario tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos se han cumplido y hacer los cambios, adiciones, correcciones, etc., que fueren necesarios.
- *Aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa.* Aunque esto podría dejarse a los funcionarios ejecutivos, frecuentemente suele ser revisado por el empresario, por estar vinculado a los grandes objetivos.

Si se pudiera pensar en un *empresario típico* —que rara vez se encuentra—, cabría mencionar el caso de aquellas personas que, teniendo la idea de una producción determinada, consiguen de unas personas el capital, buscando que otras aporten los distintos tipos de trabajo que pueden requerirse, fijando los grandes objetivos y políticas, y tomando las decisiones finales, asumen casi exclusivamente el riesgo que han creado. Así, v.gr.: podría citarse el caso de un productor de cine, que encarga a unos el desarrollo del argumento, a otros la dirección de la película, busca los actores adecuados, contrata el trabajo de los técnicos necesarios, de las agencias de publicidad, y todo ello financiado con base en préstamos de bancos o de otras personas o instituciones que proporcionan el capital, en virtud del prestigio personal del productor o empresario.

Relaciones entre empresario y dueño

En la empresa de propiedad individual es indiscutible que el empresario se confunde fácilmente con el dueño, ya que en él se dan los elementos citados. No obstante, pudiera pensarse a la luz de las nuevas corrientes sociológicas —y aun jurídicas— que algunos elementos como la creatividad parcial, la fijación de objetivos particulares, etc., pueden de algún modo encontrarse vinculados a otros jefes y aun empleados y trabajadores, lo que justificaría las modernas corrientes sobre participación de utilidades, cogestión, etcétera.

En las empresas de propiedad colectiva o social la función empresarial se vincula a la persona moral que resulta dueña de la empresa; más adelante se analiza en detalle este problema. No obstante, cabe hacer notar que, en este supuesto, necesariamente la función empresarial comienza a repartirse más.

Relaciones entre empresario y gerente profesional

En la gran empresa moderna es muy frecuente que el dueño —ordinariamente persona moral o social— encomiende su dirección a un gerente o director profesional.

Éste es, indiscutiblemente, un mero representante o mandatario del dueño. Las funciones que realiza jamás las hace por su propia autoridad; no asume más riesgo que el de perder su puesto o su prestigio, pero las decisiones que toma tienen que ser, en la mayoría de los casos, refrendadas —al menos a base de “no intervención”— por los empresarios, y aun pueden ser cambiadas. Sin embargo, no cabe duda que en gran parte asume la función de creatividad y de fijación de objetivos y políticas, o por lo menos las sugiere; puede decirse que, sin ser empresario, asume en gran parte ciertas funciones empresariales.

Relaciones entre empresario e innovador técnico

Es increíble el gran número de sistemas, funciones, fórmulas, etc., que en la actualidad son creadas y sugeridas por empleados a sueldo, y que, sin embargo, producen un inmenso beneficio a la empresa. A nuestro juicio, esto mismo hace que, al menos en su conjunto, todos estos jefes y empleados asuman parte de la función empresarial. Empero, debe recordarse que ellos no tienen los riesgos ni la decisión sobre si se adoptarán o no las medidas que proponen.

Relaciones entre empresario y accionistas

En la empresa que es auténticamente una sociedad anónima, sobre todo cuando sus acciones se colocan en el mercado, y principalmente si se establecen cláusulas que prohíben poseer más de un determinado porcentaje de ellas a la misma persona o institución, es muy frecuente que la mayoría de esas acciones sean detentadas por un gran número de accionistas, que ni siquiera se conocen, ejerciendo en cambio la dirección algunas instituciones, o un grupo de hombres de negocios, que con un mínimo de acciones, pero por representar un porcentaje mayor que los que posee individualmente cada uno de los demás, dominan las asambleas.

En esas condiciones es indiscutible que ese grupo, poseedor de un porcentaje que permite decidir, constituye el empresario principal.

Pero, ¿qué ocurre con todo el gran número de pequeños accionistas que, teórica y aun jurídicamente, tienen posibilidad de decidir, que asumen el riesgo limitado de su acción, pero que en la práctica no ejercen ninguna fuerza efectiva en la empresa? Alguien ha dicho que sociológicamente, y en la realidad, apenas difieren de los meros acreedores de la empresa, aunque por cantidades ciertamente variables. A nuestro juicio, como en otros casos, tienen —deberían tener— ciertas funciones empresariales, pero no constituyen el empresario principal.

Análisis de la función en aspectos especiales

- a) *Empresas auténticamente artesanas.* Como se sabe, son aquellas en las que el trabajador labora con instrumentos de su propiedad y sin utilizar trabajo ajeno, al menos en forma importante (v.gr.: zapateros, herreros, etc.). Es obvio que en ellos, confundiendo el capital con el trabajo, el empresario está representado por esa misma persona.
- b) *Empresa familiar.* Con frecuencia los miembros, más o menos directos, de una misma familia trabajan en conjunto con instrumentos cuya propiedad no está claramente definida respecto de cada uno de ellos. Las decisiones suele tomarlas alguna de las personas que forman ese pequeño grupo.

Indiscutiblemente la función empresarial se encuentra casi en todos, pero suele predominar en alguno que, por su ascendiente, sus capacidades, etc., dirige a los demás.

- c) *Empresas cooperativas de producción y de consumo.* Como se sabe, la cooperativa se caracteriza porque el capital es aportado en partes iguales por los propios trabajadores, quienes deben recibir parte de las utilidades o beneficios obtenidos en forma exactamente igual, y sin poder utilizar trabajo ajeno.

De hecho, el conjunto o la mayoría de cooperativistas asume la función empresarial. En la práctica, suele destacar alguno que, por designación o de hecho, la asume principalmente.

LOS FINES DE LA EMPRESA

A nuestro juicio debe hacerse aquí una distinción, cuyo olvido suele producir grandes confusiones: una cosa es buscar los *finés de la*

empresa, objetivamente considerados, y otra muy diversa analizar cuáles son los fines que persiguen él o los empresarios.

Fines de la empresa objetivamente considerada

- a) Su fin inmediato es "la producción de bienes y servicios para un mercado". En efecto, no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretenda llenar con su producción.
- b) Sus fines mediatos suponen analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios. A nuestro juicio, debe hacerse aquí una división entre la empresa pública y privada:

La empresa privada

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

Se ha hablado de un beneficio económico más bien que de "utilidades", para comprender todos los casos, atendiendo sólo a la diferencia entre lo que se invierte y lo que se obtiene. También se ha señalado que esto no puede obtenerse si la producción de la empresa no responde a una necesidad más o menos generalizada o social; cuando esta necesidad desaparece, la empresa pierde su razón de ser y tiene que cerrar.

La empresa pública

Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, con la que puede obtener o no beneficios. (Nótese que son los mismos términos del caso anterior, pero cuyo orden ha sido invertido.)

La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios, pero puede ocurrir también que se haya planeado aun con base en pérdidas, porque el fin del Estado como empresario no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades.

Finalidades subjetivas del empresario

La finalidad natural es la obtención de utilidades justas y adecuadas; esto es lo que mueve a todo empresario privado a crear, mantener y desarrollar la empresa.

Pueden existir —y de hecho existen— *finalidades colaterales*, tales como *la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, al abrir fuentes de trabajo, etc.*

Debe advertirse que estas finalidades pueden colocarse en primer lugar, v.gr.: en un hombre de negocios que ya obtiene en otras empresas lo necesario para su vida y que creará una empresa sólo para producir un bien social.

Finalidades de otros elementos

Por cuanto hace a los demás elementos que intervienen en la empresa, a continuación se señalan los fines que se proponen al trabajar en la misma.

- *Por parte de los empleados, técnicos y jefes.* Además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suelen buscar el mejoramiento de su posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro, etc.
- *El obrero.* Al igual que el empleado, suele buscar salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, desarrollo personal, etc.
- *El capitalista.* Suele tratar de conseguir réditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión, etc.

LOS PROBLEMAS DE LA MAGNITUD DE LA EMPRESA

Probablemente este rubro es uno de los más discutidos, ya que existen las más diversas opiniones entre los autores.

En la práctica suelen aceptarse tres tipos de empresas en razón de su magnitud: pequeña, mediana y grande. Esta división tripartita es obvia y natural; representa la máxima facilidad, pues basta con pensar en dos extremos que, por lo mismo, son claramente definibles, y deja un tercer miembro de la división, como término medio, que es al que de manera ordinaria suelen acompañar las mayores imprecisiones y vaguedades; suele considerarse empresa mediana a la que no es ni pequeña ni grande: o sea, se la define en forma puramente negativa.

Dado que las razones que los autores exponen no parecen en ningún caso de mayor claridad que el uso práctico y común, no obstante

se tomará como base la división vulgar, no sin reconocer todas sus limitaciones y deficiencias.

Importancia del problema

A primera vista podría parecer, que no tiene mayor importancia la clasificación de empresas por su tamaño, y que sólo se trata de un prurito de clasificación o tecnicismo. La realidad es diferente: la necesidad de clasificar a las empresas en razón de su tamaño deriva del hecho de que éste plantea problemas sumamente distintos, y a veces radicalmente opuestos, v.gr.: entre una empresa pequeña y otra mediana.

¿Magnitud absoluta o relativa?

Otro de los problemas para realizar este análisis radica en determinar si existe un criterio objetivo para fijar la magnitud de la empresa, el que, por lo mismo, sea idéntico en toda clase de países, tiempo y condiciones; por el contrario, lo que puede ser una empresa mediana o aún grande en un país en desarrollo, comparada con las demás resultaría apenas pequeña en un país de desarrollo industrial pujante.

Es indiscutible que para cierto tipo de problemas, v.gr.: de mercados y ventas, de competencia, de costos, etc., la comparación de unas empresas con otras origina problemas muy diversos; sin embargo, se considera que para los aspectos meramente administrativos, que son los que serán analizados, la influencia de esta magnitud relativa no es de ordinario decisiva, como lo son otros factores.

Por eso, se prescindirá de la necesidad de tomar eventualmente en cuenta este aspecto.

¿Existe un solo criterio de magnitud?

Otro problema radica en el hecho de que no existe un criterio respecto a la magnitud de las empresas que obre en el mismo sentido en todos los aspectos de la vida de éstas.

Criterio de mercadotecnia

Así, por ejemplo, una empresa puede ser pequeña o grande en razón del mercado que domina y abastece; por ejemplo, podría pensarse en empresas que sólo abastecen al mercado local, otras que contro-

lan toda una región, otras que llegan a todo el mercado nacional, y otras más que de suyo son conocidas y actúan en amplísimos mercados internacionales. En cada uno de estos casos podrían distinguirse tres situaciones: a) la empresa está presente en los respectivos mercados, pero sólo en forma minoritaria; b) se encuentra en plena competencia con las similares a ella; o c) de alguna manera predomina en dichos mercados, o inclusive actúa en forma monopólica. Es obvio que los problemas en materia de mercados y ventas serán distintos en cada uno de los supuestos mencionados.

Criterio de producción

Por cuanto hace a este aspecto, puede pensarse también en una amplia gama que abarca diversos tipos de empresas: la prácticamente artesanal, en la que el trabajo del hombre es decisivo, y las máquinas y equipos se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajo; aquellas otras que, aun cuando están bastante maquinizadas, todavía ocupan gran cantidad de mano de obra, como ocurre, por ejemplo, con las muy antiguas; las empresas donde la maquinización es muy intensa y el número de trabajadores relativamente bajo; y aquellas otras en donde predomina una intensa técnica de automatización, inclusive con aprovechamiento o utilización de una serie de procedimientos de retroalimentación —*feed-back*—, que hacen a la máquina prácticamente regularse a sí misma.

Es indiscutible que para los problemas de costo, calidad, posibilidad de abastecimiento de mercados, etc., estos diversos supuestos influirán en forma distinta, determinando, por lo mismo, algunos aspectos administrativos también diversos.

Criterio financiero

Por razón de su capital, puede pensarse en toda una serie de modalidades determinadas por el tamaño. Podría, por ejemplo, adoptarse como práctico y sencillo un criterio conexo con lo fiscal, que distinguiera en las empresas de propiedad individual aquellas que sean causantes menores de las consideradas como causantes mayores, y, en este último supuesto, diferenciaría las que alcanzan los niveles que en la anterior ley se consideraban como utilidades excedentes; respecto de las empresas que sean auténticamente sociedades, establecer diferencias según ciertos niveles de capital, se hallen o no en el

mercado, o según el porcentaje que forma la mayoría que ejerce control sobre la empresa, hasta llegar a las diversas formas de Holding Trusts y los poderosos imperios industriales.

Debe advertirse que los diversos criterios mencionados respecto de la magnitud se influyen mutuamente y, a veces, en sentido opuesto. Así, por ejemplo, la mecanización de una empresa suele ser condición necesaria para la amplitud de sus mercados; además, la capitalización influye en sentido inverso sobre la cantidad de personal que la empresa necesite.

Criterios que deberán seguirse

Aunque los criterios anteriores —que descansan en las tres funciones básicas de toda empresa: producción de bienes o servicios, su distribución y su financiamiento— influyen en lo administrativo, para los fines que aquí se persiguen se analizarán de manera fundamental dos criterios, considerados como los que determinan definitivamente en forma directa el surgimiento de problemas administrativos diversos; estos dos criterios son: *la cantidad de personal ocupado y la complejidad de la organización de la empresa*. Por supuesto, se comprende que ambos criterios van normalmente ligados.

Cabe advertir que más que señalar números precisos —aunque nos atreveremos a hacer al respecto algún ensayo— se tratará preferentemente de fijar los criterios que rigen cada una de estas magnitudes, *con la principal finalidad de deducir los problemas que corresponden a cada tipo de empresa*.

Se debe dejar aclarado también que, como se señaló al principio, en una división tripartita es más fácil —casi necesario— comenzar por definir los extremos, para después determinar las características y los problemas de tipo medio, que, por cierto, es quizá el que predomine en su influencia en un país en desarrollo como México.

Sí bien es cierto que las empresas pequeñas y medianas constituyen un porcentaje abrumador del total existente en nuestro país, también lo es que el porcentaje casi mínimo de las grandes representa un número máximo de trabajadores y de capital.

Criterios básicos en materia de personal

- a) En este aspecto, el primer criterio es, en lo personal, la posibilidad que los altos directivos tienen para conocer, tratar y re-

solver directamente los problemas de todo el personal de la empresa. Ya se ha visto cómo algunos autores insisten en la importancia del aspecto sociológico.

En *la pequeña empresa* lo característico a este respecto consiste en que el dueño o gerente conoce, o puede conocer, a todos sus trabajadores; está en la posibilidad de identificarlos; los trata con frecuencia y tan de cerca que podrían calificar su actuación, resolver sus problemas, etc.

En *la gran empresa*, por el contrario, resulta físicamente imposible que los altos directivos —que tienen que tomar las decisiones fundamentales, fijar políticas, etc.— puedan conocer a la inmensa mayoría de su personal, en razón de su número; están imposibilitados para tratar y resolver sus problemas; probablemente no tienen oportunidad siquiera de conocer sus nombres, y quizá muchos empleados o trabajadores ni siquiera conozcan personalmente a esos altos directivos. Para ellos la empresa se identifica con sus jefes inmediatos, llegando al grado de desconocer en ocasiones aun las actividades a que se dedica la empresa.

Es obvio que estas dos diferentes magnitudes engendran problemas administrativos sumamente diversos.

- b) El segundo criterio fundamental radica, en nuestra opinión, en que en *la pequeña empresa* los problemas técnicos de producción, ventas, finanzas, etc., son de tal manera elementales y tan reducidos en número que, de hecho, el dueño o gerente puede resolverlos todos, y aun suele hacerlo así. La necesidad de técnicos y especialistas es, por lo mismo, bastante reducida.

En *la gran empresa*, por el contrario, la complejidad es de tal naturaleza que sería materialmente imposible que un alto ejecutivo o directivo estuviera en la posibilidad de conocer las diversas técnicas empleadas para la producción de bienes o servicios, la utilización de los múltiples sistemas, etc., y por ello tiene que emplear un gran número de jefes inferiores y técnicos, a quienes él sólo coordina, pero que son los que habrán de tomar la mayor parte de las decisiones concretas, aunque dentro de los objetivos y políticas generales. Ya se ha hecho notar cómo en este tipo de empresas es donde la función administrativa se depura, ya que el gerente, director, etc., reduce su papel a una coordinación mucho más científica, eliminándose de su actuación funciones directamente productivas, comerciales, etc.

- c) El tercer criterio, consecuencia directa de los dos anteriores, radica en que *en la pequeña empresa*, la centralización —esto es, la toma de todas las decisiones de importancia en el más alto nivel, como se verá en el capítulo de organización— es no sólo posible, sino en cierto sentido necesaria; en cambio, *en la gran empresa* la descentralización es del mismo modo necesaria y natural para que la empresa sea eficiente, ya que la falta de conocimiento de las diversas técnicas, la dificultad, o aun la imposibilidad de conocer adecuadamente a las personas y situaciones en los niveles de operación, la necesidad de no retardar decisiones que tendrían que ascender por la línea jerárquica en consulta y después descender en resolución, etc., implica una ineludible necesidad de delegar.

Criterios secundarios en materia de personal

A las características fundamentales señaladas respecto de las empresas pequeñas y grandes pueden añadirse las siguientes, como derivadas de ellas, y complementarias para la fijación de su magnitud, pero, sobre todo, de sus características y problemas:

a) En la pequeña empresa.

1. El administrador supremo dedica sólo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, finanzas, ventas, personal, etc.

Ordinariamente, de acuerdo no sólo con las característica de la empresa, sino aun con las preferencias de ese supremo administrador, derivadas de sus estudios, psicología, etc., suele dar preferencia o poner el acento en uno de estos aspectos, en ocasiones aun con detrimento de los otros.

2. Como consecuencia de lo anterior, o no existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa —menos aún para las de carácter administrativo— o sus decisiones en la marcha de la empresa son de efecto casi nulo, estando más bien encargados de vigilar la ejecución de las órdenes del administrador único.
3. Son más frecuentes para solucionar los problemas los procedimientos de carácter informal, y aun puede decirse que

quizá sean más efectivos, porque el conocimiento de las características y capacidades de cada uno de los trabajadores, la escasa complejidad de dichos problemas, etc., suple con ventaja la pobre tecnificación de los procedimientos y trámites administrativos.

4. No se requieren grandes previsiones o planeaciones, sino que, por lo menos en la práctica, suele trabajarse más bien sobre la base de ir resolviendo los problemas conforme se vayan presentando.
5. Es mucho más factible una gran centralización, y, en cierto sentido, puede ser más conveniente por la rapidez y unidad que imprime a todos los trámites, sin que dañe la posibilidad efectiva de atender todos los negocios.
6. No se requiere de trámites burocráticos ni de mucho papeleo, que suelen ser más bien dañosos.

b) En la grande empresa.

1. El administrador o los administradores, colocados en la más alta jerarquía, no sólo dedican la mayor parte de su tiempo a las funciones típicamente administrativas o de coordinación, sino que requieren un *staff*, más o menos grande, de personas que los ayuden a administrar, v.gr.: una serie de subgerentes administrativos y grupos muy completos de técnicos en ventas, compras, finanzas, y en funciones más típicamente gerenciales, de planeación, organización, etc.
2. Se requiere un grupo muy grande de especialistas, porque es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos concretos, detallados y cambiantes que cada día surgen sobre producción, finanzas, ventas, etc.
3. Por lo mismo, se impone en forma casi ineludible un mayor grado de descentralización, delegando muchas funciones a jefes y aun empleados —que serán los únicos capacitados para decidir dentro de políticas y normas que se les fijan—, así como una gran cantidad de problemas, que serían mal resueltos en los altos niveles por el forzoso desconocimiento que de ellos se tiene, ya de los aspectos técnicos concretos, ya de las situaciones de ambientes y de personas que privan en cada problema, y porque, además, se

retrasarían grandemente los trámites al exigir decisiones que pasaran por todos los niveles, o bien, habría que omitir éstos, con los daños que produce el rompimiento de la vía jerárquica.

4. Son indispensables una previsión y una planeación realizadas a más largo plazo, y, por lo mismo, más técnicas, detalladas y formales.
5. Como resultado de lo anterior es indispensable estar siempre desarrollando y vigilando una mayor cantidad de técnicas de comunicación formal, ya que ésta tenderá a dificultarse. Al mismo tiempo, será necesario ejercer mayor cuidado sobre la comunicación informal, a fin de evitar que ésta, por su posible facilidad de distorsionar la información, cause daños a la empresa.
6. Se convierte en problema vital el desarrollo de ejecutivos, esto es, los planes para preparar con anticipación un número suficiente de personas que no sólo tengan los conocimientos indispensables para ocupar los puestos que queden vacantes en la empresa por ascensos o expansiones, sino que reciban un adiestramiento práctico en estos difíciles problemas y desarrollen en ellos mismos las cualidades necesarias.
7. Por todo lo anterior, es necesario fijar con mucha precisión toda una serie de técnicas de comunicación formal como reportes, controles, estadísticas, etc., ya que sin ellas se perdería la unidad de la empresa. Al mismo tiempo, se requiere también estimular la comunicación informal, con la finalidad de evitar la rigidez característica de la comunicación formal.

c) Características de la mediana empresa.

Como ya se ha señalado, es quizá la más difícil de definir, porque se deja para ella un amplio grupo de empresas, que no tienen las características ni los problemas de las otras dos.

Aquí sólo se señalarán algunos de esos problemas, ya que nuestra división obedece más a la posibilidad de enfrentar éstos que a un prurito de clasificación.

1. Ante todo, suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que las otras dos. En efecto, la empresa pequeña suele dilatar más para pasar al rango medio; la grande más bien tiende a asociarse con otras, a crear o

adquirir otras nuevas. La empresa mediana, por el contrario —sobre todo en un país en desarrollo como el nuestro—, con ampliación de mercados, crecimiento de la población, etc., si está bien administrada suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de la gran empresa.

2. Consecuencia de lo anterior es la dificultad para determinar cuál es la verdadera etapa en que se halla; frecuentemente se le confunde con la pequeña, o a veces se le identifica con la grande. Esto deriva de que en realidad suele presentar los problemas de los dos extremos, y más bien carecer de los beneficios que son característicos de ellos.

Para tratar de determinar cuál es su verdadero tipo conviene analizar la cantidad y calidad de las decisiones que se están formando en la alta y mediana gerencia, la prioridad que se está dando en estos niveles a las funciones de tipo administrativo sobre las meramente técnicas, las relaciones que están surgiendo entre los departamentos —por ejemplo, si son formales o informales—, etc.

3. En este tipo de empresas, como consecuencia de ese crecimiento, se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y, consiguientemente, de delegar.

Esto suele manifestarse en que los altos jefes consideran cada día más difícil atender con eficacia su tramo de control, problema que ordinariamente están resolviendo mediante “ayudantes”, lo que no es realmente técnico.

4. Otra característica puede ser la necesidad de hacer cambios, no meramente cuantitativos sino verdaderamente cualitativos, esto es, no sólo se presenta la necesidad de añadir más personas a una operación o más operaciones a una misma función, sino que van apareciendo otras funciones distintas, que antes no habían sido necesarias.
5. La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos, que anteriormente no había requerido. Vale la pena señalar aquí el riesgo consistente en que como los directores o gerente —obvia, natural y necesariamente— van escalando los niveles inferiores, donde han podido resolver problemas aparentemente similares, pueden creer que son capaces de seguir resolviendo todo de manera eficaz.

6. En relación con lo anterior, comienzan a presentarse a la gerencia como hechos indiscutibles situaciones por las que se va dando cuenta de que ya no conoce todo lo que pasa en la empresa, que no controla todo, y empieza a perder contacto con la mayoría del personal.
7. Paralelamente, comienza a sentirse la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo, por lo tanto, de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.
8. La gerencia de este tipo de empresas va sintiendo gradualmente cómo sus decisiones se van vinculando cada vez a problemas de planeación y control que a cuestiones de realización inmediata.

Apuntes para una clasificación

Con base en los criterios mencionados, se señalarán las posibles características de las empresas pequeña, mediana y grande, en cuanto a su personal y complejidad de organización.

En cuanto a personal, debe señalarse un primer tipo que, a nuestro juicio, no merece siquiera el nombre de empresa pequeña, sino más bien el de empresa *artesana o familiar*. Se trata de aquellas en las que el dueño es ayudado por unas cuantas personas, las que controla directamente, sin jefes intermedios, siendo en muchas ocasiones familiares suyos. El número de estas personas ordinariamente no pasará de cuatro o cinco, pero para adoptar un criterio conexas con nuestra legislación podría extenderse excepcionalmente hasta 19, ya que 20 es el número de personas que permite la formación de un sindicato.

Como *pequeña empresa* podría considerarse aquella que de ordinario tiene un número aproximado de 40 a 50 trabajadores, ya que esto implica casi necesariamente establecer por lo menos un nivel de jefes intermedios.

Los límites externos, tomando en consideración la distancia y variable capacidad de los jefes para conocer y controlar personal o técnicas, su capacidad de trabajo, etc., podrían fijarse en los 20 citados, y como máximo en 80.

En México *Empresa grande* sería, a nuestro juicio, aquella que pueda tener un número aproximado de 1,000 trabajadores, ya que en ella se dan casi seguramente los criterios que se han señalado. Por su es-

casa complejidad pueda estimarse como empresa mediana la que tenga hasta más de 500 trabajadores; un límite máximo es de suyo imposible de fijar en cuanto al número de personal, pero debe reconocerse que existen empresas en otros países que se pueden considerar como gigantes industriales, ya que cuentan con varios cientos de miles de trabajadores (General Motors, Ford y U.S. Steel en Estados Unidos, o Volkswagen o Siemens en Europa). En nuestro país quizá no pueda hablarse proporcionalmente de empresas de esta magnitud, más que en el caso de dos organismos descentralizados: Petróleos Mexicanos y Ferrocarriles Nacionales de México.

Por consiguiente, *la empresa mediana* quedaría entre los márgenes de 80 a 500 trabajadores. Como se ha visto, una de las características de esta empresa es que combina los problemas de los dos extremos de magnitud con mucha frecuencia, sin poder aprovechar sus ventajas.

Criterios fundamentales en materia de complejidad de la organización

Sin pretender abordar aquí íntegramente este difícil problema —que será tratado en el capítulo de organización—, en el que se refleja todo lo afirmado anteriormente sobre la cantidad de personal, es evidente que la empresa deberá ser considerada administrativamente como mediana, pequeña o grande, según la complejidad que revista su organización. Esta complejidad depende básicamente del número y diversidad de las funciones, así como de los niveles jerárquicos.

Se ha mencionado que la empresa en que el dueño mismo controla directamente, y sin jefes intermedios, un grupo muy reducido de personas, debe ser considerada más bien como empresa familiar o artesana.

Cuando las funciones se especializan en forma tal que existan por lo menos tres grupos fundamentales (los destinados a la producción de bienes y servicios; los encargados de la distribución, colocación o venta de esos bienes y servicios ante el público, y otras personas ocupadas en las funciones, directa o indirectamente relacionadas con las finanzas y su control), y cuando a la vez existen uno o dos niveles intermedios de jefes, de tal manera que las órdenes normalmente deban pasar a través de estos niveles, administrativamente hablando puede considerarse como pequeña empresa.

Cuando, por el contrario, el número de funciones que realizan grupos de personas especializadas sea muy diverso, de tal manera que pueda considerarse que en la empresa existen numerosas funciones —v.gr.: veinte o más—, en las que no puede intercambiarse el personal, porque estaría incapacitado para realizar las labores de los otros, y cuando existen seis o más niveles jerárquicos en la línea de organización más larga —v.gr.: dirección, gerencia general, subgerencia de operación, gerencia de planta, gerencia de departamento, jefe de sección, jefe de grupo o unidad—, se considera que tiene que reconocerse que se trata de una empresa grande, porque surgirán los problemas de organización y administración típicos de la gran empresa.

Por último cuando la empresa se encuentre en una situación intermedia, —esto es, seis, ocho o diez funciones claramente distintas, y de suyo no intercambiables, y una cantidad de tres, cuatro o hasta cinco niveles jerárquicos—, podrá hablarse, desde el punto de vista administrativo, de mediana empresa.

Indiscutiblemente se trata de un criterio que puede ayudar para la determinación del tipo de empresa; no es una solución matemática, la que —en nuestra opinión— no se ha dado ni podría darse jamás, porque depende, además de los factores señalados, de otros como la capacidad de los altos ejecutivos, la capacitación de los trabajadores, las eficiencias de los sistemas administrativos, la comparación con otras empresas de la localidad, las costumbres del lugar, etc.

Por otra parte, debe enfatizarse que —como en todos los problemas— las situaciones de frontera o paso de un tipo o categoría a otro podrán en muchos casos discutirse, y aun dudarse de si se trata de una pequeña o una mediana empresa, o bien de una mediana o una grande.

Como ya quedó señalado el principio, se estima que más importante que dar una fórmula que indique infaliblemente el tipo de empresa con el que se actúa es tratar de identificar sus problemas característicos y peculiares; más que medir o clasificar empresas, lo que interesa es conocer sus problemas administrativos, para tratar de resolverlos.

CUESTIONARIO

1. ¿Por qué considera usted de importancia el concepto de empresa?

2. ¿Cree usted que la administración referida a las empresas tomará características especiales? ¿Cuáles serán éstas a su juicio? Señale los elementos materiales, inmateriales y humanos que forman una empresa concreta que usted conozca.
4. Formule una definición de empresa desde los cuatro puntos de vista señalados.
5. Mencione qué características de la función empresarial se dan:
 - a) En los accionistas mayoritarios.
 - b) En los minoritarios.
 - c) En los miembros del consejo directivo.
 - d) En el más alto ejecutivo, llámese director, gerente, etc.
 - e) En los gerentes o jefes divisionales o departamentales.
 - f) En los técnicos.
6. ¿Cómo clasificaría los siguientes fines que suelen atribuirse a la empresa?
 - a) Hacer dinero.
 - b) Obtener utilidades.
 - c) Lograr beneficios.
 - d) Presentar un servicio social.
 - e) Abrir fuentes de trabajo.
 - f) Lograr el progreso económico de un país, etc.

Mencione usted otras funciones que puedan asignarse a la empresa o al empresario, y haga igualmente su clasificación.

7. ¿Cuál considera usted que es la función social del empresario? ¿Cómo justificaría las utilidades que obtiene?
8. ¿Qué finalidad práctica puede tener la clasificación de empresas pequeñas, medianas o grandes?
9. ¿Considera usted necesario adoptar distintos criterios según el tipo promedio de empresas existentes en un país o localidad?
10. ¿Cuál de los criterios seguidos le parece más importante para definir la magnitud de una empresa: el mercado que abastece, los niveles de producción que realiza, el capital que invierte, el personal que ocupa o su complejidad administrativa?

11. Mencione los problemas básicos de la pequeña empresa en cuanto a personal, cantidad de funciones y de niveles jerárquicos. Haga lo mismo con respecto a la gran empresa.
12. ¿Le parece correcto identificar los problemas de la mediana empresa, fundamentalmente con los de la empresa en crecimiento? Justifique su respuesta.

Lecturas que se recomiendan

1. Azpiazu J. *Sociología Económico-Cristiana*, págs. 223 a 249. Editorial Cia. Bibliográfica Española, S.A. Madrid, 1949.
2. Bigó P. *Le Doctrine Sociale de l'Eglise*, págs. 389 a 416. Editorial Presses Universitaires de France. Paris, 1965.
3. Broom H.N. y Longenecker J.G. *Dirección y Administración de Negocios*, págs. 3 a 36. Editorial Herrero Hnos. Sucrs. S.A. México, 1965.
4. Calvez J.Y. y Perrin J. *Eglise et Societé Economique*, págs. 352 a 380. Editorial Montaigne. Paris, 1959.
5. Campillo Sáinz, J. *Responsabilidad Social del Empresario*. Conferencia en la XXVI Convención Ordinaria de Centros Patronales de la República Mexicana. Edición mimeográfica de la Confederación Patronal de la República Mexicana. México, 1960.
6. Drucker, P.F. *La Gerencia de Empresas*, págs. 300 a 333. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, 1957.
7. De Woot, Philippe. *Doctrina de la Empresa*, págs. 220 a 300. Editorial Rialp. 1970.
8. González Páramo, José Manuel. *La Empresa y la Política Social*, Tomo I. Editorial Rialp.
9. Guzmán Valdivia, Isaac. *La Empresa*, Editorial Jus.
10. Newman W.H. y Logan J.P. *Management of Expanding Enterprises*. Editorial Columbia University Press. Nueva York, 1955.
11. Ortueta, Ramón de L. *Organización Científica de las Empresas*, págs. 81 a 98. Editorial Accasar. 2a. edición. Madrid.

CASO PARA EL CAPÍTULO 6

Un prestigiado Contador Público ocupaba con gran éxito el puesto de Contralor en un hospital privado de importancia en la capital.

Al iniciarse la carrera de Administración de Empresas en México, complementó sus conocimientos con los de esta carrera. Pasó entonces a ocupar un puesto como auxiliar Técnico en el Departamento de Organización del Seguro Social.

Posteriormente, fue solicitado por el Registro Federal de Causantes para hacerse cargo del Departamento de Personal de dicha dependencia, pero debido a su práctica en materia de organización, en gran parte se encauzó a reorganizar las actividades de la misma.

El éxito logrado en ella lo condujo a obtener la jefatura de Organización del entonces Departamento del Impuesto sobre la Renta, en la Oficina Federal de Hacienda. En este puesto tuvo también éxitos, que lo hicieron que ascendiera a funcionario superior en esta Secretaría, al cambiar la organización de la misma, con motivo de la reforma a la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Discutiendo con varios compañeros, profesores y amigos suyos, se plantearon varias cuestiones.

1. ¿Cuáles son las diferencias entre empresa e institución; empresa pública de participación estatal, organismo descentralizado y empresa privada?
2. ¿Cuáles son las diferencias que tiene la función del administrador en cada uno de estos supuestos?
3. La preparación de un administrador de empresas ¿le sirve por igual para las funciones que tienen que desarrollar en cualquier organismo social, ya sea éste público o privado, lucrativo o no lucrativo, empresa o institución?
4. ¿Cómo pueden señalarse esas diferencias?



CAPÍTULO 7

LA PREVISIÓN

SUMARIO

PRINCIPIOS GENERALES DE LA PREVISIÓN □ REGLAS PARA LA FIJACIÓN DEL OBJETIVO □ DIVERSAS CLASES DE OBJETIVOS □ LA INVESTIGACIÓN Y SUS REGLAS □ TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN □ REGLAS SOBRE LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN □ TÉCNICAS SOBRE LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN.

PRINCIPIOS GENERALES DE LA PREVISIÓN

Concepto de previsión

La palabra *previsión* (de prever: ver anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes; por ello, la previsión es básica para la planeación.

Para hacer previsiones es indispensable:

- a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b) Investigar los factores —positivos y negativos— que ayudan u obstaculizan la búsqueda de esos objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que permitan escoger alguno de ellos para realizar los planes.

La previsión responde a la pregunta: ¿Qué puede hacerse?, y se señaló que arrancar directamente de la planeación encierra el peligro de escoger el curso de acción que *a priori* es considerado como el más adecuado, o sea lo que Drucker llama “la falacia del único camino”.

Así pues, puede definirse la previsión como *el elemento de la administración en el que, con base en la consideración de las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.*

Aplicación del método

Al entrar al análisis del primero de los seis elementos de la administración, aplicando el método adoptado habrán de seguirse los siguientes pasos:

- a) Investigar cuáles son los principios científicos en que descansa la previsión.
- b) Proporcionar las reglas que servirán para realizar el proceso correspondiente.
- c) Mencionar, y en algunos casos desarrollar, aquellas técnicas que habrán de servir como instrumentos objetivos para que ese proceso administrativo se desarrolle mejor. En otros casos,

las técnicas respectivas se estudiarán específicamente por separado, v.g.: en estadística, metodología de la investigación, contabilidad, etc.

El principio de la previsibilidad

El primer problema que se presenta respecto de la previsión administrativa es el siguiente: ¿es posible hacer previsiones válidas en un aspecto donde entran en juego tan numerosos y complejos factores, cada uno de los cuales puede darse en grados y modalidades infinitas, pero, sobre todo, en donde interviene la decisión humana y libre de inversionistas, administradores, obreros, sindicatos, etc.?

Jamás se presentará el problema de si es o no posible hacer planes, organizar, integrar, dirigir, etc.: estas posibilidades son obvias. Pero, tratándose del conocimiento de situaciones futuras, se requiere fijar un principio previo que oriente acerca de la validez de las previsiones, ya que sin aquella sería inútil hacerlas, y, sobre todo, que ayude a realizarlas con la mayor confiabilidad posible.

Este principio puede formularse como sigue:

"Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un riesgo; no obstante, tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias métodos de investigación estadísticos o de cálculo de probabilidad."

Aplicación del principio

Recordando los distintos estados en que puede encontrarse la mente frente a la verdad, sobre todo para la previsión del futuro, se dan tres situaciones básicas:

- a) *Certeza.* Excluye el temor de equivocarse. Si se funda en la esencia misma de las cosas, se da la certeza metafísica, absolutamente infructable v.gr.: que un círculo llegue a ser cuadrado. Existe certeza física, naturalmente infructable para las

fuerzas humanas, cuando descansa en la constancia de las leyes de la naturaleza, v.gr.: que ocurra en determinada fecha y forma un eclipse. Se da *certeza moral* cuando por ciertas circunstancias se tiene una *seguridad muy difícil de ser frustrada*, v.gr.: el cumplimiento de las leyes de oferta y demanda, sobre todo para grupos sociales muy grandes y en situaciones extremas.

- b) *Incertidumbre*. Para el efecto de la previsión de los que habrá de ocurrir, implica carecer absolutamente de elementos para poder predecir cómo se presentarán los acontecimientos de lo futuro, o qué acaecerá en ese mismo futuro, ya sea porque se carece de bases para deducir un extremo o el otro, si los hechos se darán o no, o también porque estas bases son de idéntico valor en los diversos sentidos en que pueden presentarse.

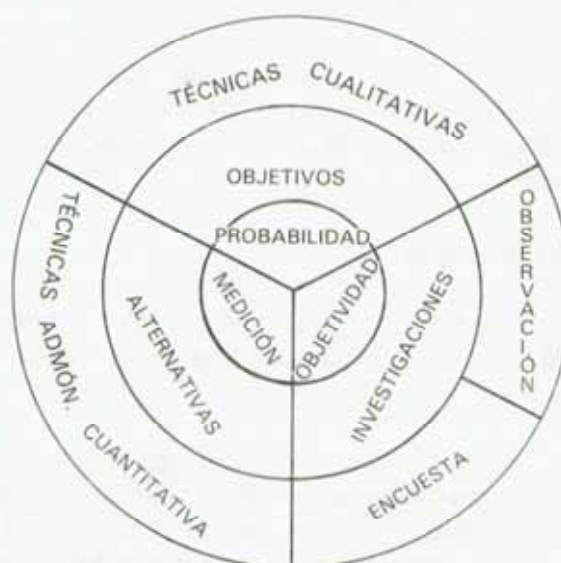
Cabe hacer notar que la circunstancia de que determinadas premisas llevan a concluir, v.gr.: que un nuevo producto *tendrá*

PREVISIÓN

Principales instrumentos
(círculo exterior)

Principios
(círculo central)

Reglas
(círculo intermedio)



éxito, que una empresa nueva fracasará, etc., no es incertidumbre sino certeza. Esto significa que la certeza puede ser favorable o desfavorable; la incertidumbre sólo se da cuando no se es capaz de llegar a conclusión alguna sobre lo que podrá ocurrir en un determinado caso o aspecto.

- c) *Probabilidad*. La constituye aquel estado en el que, sin haber seguridad sobre el sentido en que ocurrirá un hecho, o una serie de ellos, se tienen motivos serios y fundados para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra en un sentido que en otro.

La probabilidad puede ser mayor o menor, al grado de que, de suyo, puede ir desde una casi total incertidumbre hasta una enorme certeza moral.

Fayol ya apuntaba que la previsión jamás será una profecía, sino una reducción del riesgo debido a factores imprevistos.

Para hacer las previsiones habrá que fundarse tanto en la ley de la causalidad como en la ley de la finalidad, la primera físicamente infrustrable y la segunda no infalible, pero sí válida con certeza moral.

De lo anterior se deduce que las previsiones serán tanto más válidas y confiables:

1. Cuanto más analíticamente se estudie cada uno de los factores que han de intervenir en la realización de los hechos futuros en que descansará el éxito de la empresa, y no sólo el conjunto de ellos, global y empíricamente considerado.
2. Cuanto más se funden en *hechos* objetivos y no en meras opiniones, de preferencia los ocurridos en la empresa propia y aun en otras empresas y otros sectores.
3. Cuanto más se pueda aplicar medidas a la determinación de estos factores, sobre todo mediante el uso de la metodología de la investigación, utilizando estadísticas y cálculo de probabilidades.

Esto da lugar a los dos siguientes principios:

Principio de la objetividad

“Las previsiones deben descansar en hechos más que en opiniones subjetivas.”

Es sabido que el hombre de empresa siempre pide "hechos" para sacar conclusiones. El éxito de una empresa y de cada operación descansa en la cantidad y calidad de la información de que disponga. La razón obvia es que la naturaleza tiende a repetirse si las circunstancias son iguales o similares; inclusive en ese principio descansa todo el proceso lógico de la inducción incompleta, de cuya fecundidad ha surgido principalmente toda la maravillosa técnica moderna.

No obstante, en materia administrativa a menudo los hechos quedan confundidos o envueltos en opiniones o criterios. Así, v.gr.: si se realiza una encuesta entre el personal sobre las posibilidades de un nuevo sistema, puede ocurrir que se afirme que no hay posibilidades serias de éxito y la conclusión sea en el mismo sentido, no obstante que no se ha partido de un hecho sino de una opinión que pudo haber sido formada por rutina, por presiones sindicales, etc. Hechos y opiniones son interesantes, sobre todo estas últimas para apreciar y relacionar los hechos, pero es obvia la necesidad de separarlos y distinguirlos.

Como un ejemplo de aplicación de este principio puede mencionarse la creciente utilización del presupuesto como base para las previsiones de ventas, gastos, costos, etc., así, basándose en los "hechos" de años anteriores es factible predecir con bastante exactitud cuáles serán las ventas, costos, gastos, etc., para el siguiente periodo. Cuanto mayor sea el análisis, combinación, afinamiento, etc., de los resultados pasados y la corrección de las previsiones sobre lo que realmente vaya ocurriendo, estos presupuestos irán teniendo mayor validez. Algunas empresas que comenzaron —según su propia expresión— "jugando al presupuesto", actualmente trabajan rigurosamente con base en presupuestos.

Al respecto, Hubbard menciona: "Vaya Ud. tan lejos como pueda alcanzar a ver, que desde ahí podrá Ud. ver más lejos aún".

Principio de la medición

Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no sólo cualitativamente sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

Aunque incurren en un error aquellos que consideran que la diferencia entre lo científico y lo no científico radica en que lo primero puede determinarse no sólo cualitativamente, sino aun cuantitativa-

mente, si es indiscutible que— tratándose de las cosas de tipo técnico— la cuantificación añade seguridad y precisión.

Hasta hace poco se consideraba que en los problemas conectados o dependientes de la vida social y la libertad humana, la mayor parte de las previsiones sólo podían hacerse en forma cualitativa. Es indiscutible que en la actualidad es posible determinar muchos de esos hechos futuros con base cuantitativa, sobre todo por medio de estudios estadísticos. Éstos permiten determinar las tendencias que se dan entre un agrupamiento de hechos, determinar la correlación entre esos mismos hechos y sus causas, medir o determinar el coeficiente de error normal o standar, etc. Puede decirse que la aplicación de la estadística y otras ramas de las matemáticas han hecho técnica, o aun científica, la previsión de muchos acontecimientos.

En aquellas circunstancias en que la medición directa es imposible, suele acudir al procedimiento de fijar estándares por medio de la definición óptima. Así, por ejemplo, para medir la conducta humana en aspectos subjetivos tales como don de mando, realización ejecutiva, lealtad, etc., se define qué es lo que se considera como lo óptimo o deseable en el desarrollo de dicha cualidad y, ayudándose de la fijación de grados inferiores, que van desde la carencia completa de la misma, es posible comparar la conducta real con el estándar teórico fijado, obteniendo así al menos una medición arbitraria y ficticia de la misma, y, consiguientemente de las tendencias que por esas cualidades puedan esperarse.

REGLAS PARA LA FIJACIÓN DEL OBJETIVO

Concepto del objetivo

La palabra objetivo (de ob-jactum) implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones. Suele también conocerse con el nombre de meta.

Sobre esto, Terry afirma: "Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo". En el fondo es la materialización de la unidad de fin, esencial en todo grupo social, ya que es aquello a lo que las acciones de todos se dirigen. Aquí se ha precisado que en realidad se trata de los fines perseguidos.

La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva: ellos dan su razón de ser a la empresa. En nuestra definición están seña-

lados al decir: "lograr resultados de máxima eficiencia". Para conseguir ese logro existe la empresa.

Sin embargo —como afirma Urwick—, aunque parezca increíble, con gran frecuencia se incurre en el error de creer que los objetivos de una organización se hallan precisados y jerarquizados, siendo que, por la rutina en su enunciación, por cambios imperceptibles en las circunstancias, porque los detalles de la operación inmediata absorben de tal manera que a veces se pierden de vista los objetivos generales, etc., se están persiguiendo en realidad cosas muy distintas de las que se debe perseguir, con lo cual toda la previsión queda sin base.

Nociones conexas a la de objetivo

En toda disciplina, pero con mayor razón en las que recientemente se han formado, se da el fenómeno de que distintos autores usen palabras cuyo significado es sólo similar para expresar el mismo concepto, o bien que una misma palabra se tome con una connotación parcialmente diversa, creando con ello grandes confusiones. Tal sucede con las palabras "objetivo", "meta", "propósito", "misión", "premisa", "resultado" y "fin". Para dar mayor claridad a las ideas que se expondrán acerca de los objetivos es conveniente precisar lo que se entiende por cada uno de estos términos. Ante todo cabe hacer notar que, en realidad, todos ellos coinciden con la noción básica de "fin", y que éste significa "aquello a lo que se dirige un ser o una operación". El concepto de fin es más bien filosófico, y por ello se encuentra de algún modo presente en todos los demás que se han citado.

La palabra "premisa" —de **pre**, antes, y **misum**, enviado— implica alguna cosa que viene antes de otra. Por consiguiente, los objetivos —por su propia naturaleza— tienen que venir antes de todos los demás actos administrativos; son el punto de partida de toda la administración, pero la palabra "premisa" puede aplicarse a muchos otros actos que se dan antes de los planes y de la organización.

La palabra "propósito" indica algo que se desea o se propone hacer, pero en las contemplaciones de su uso corriente en español parece carecer de la fuerza de una decisión, que está mejor expresada con el término objetivo, según lo antes expuesto.

La *misión* se representa como el factor más genérico, aquel que de manera ciertamente filosófica esquematiza las orientaciones de toda la empresa integrada por esta concepción común, siendo el preámbulo de cualquier ubicación posterior.

Las *metas* requieren de precisión y representan los niveles ideales de acción, ya que pueden referirse en cifras exactas de costo, calidad y tiempo, o estar en términos generales y en condiciones que enmarcan los conceptos específicos.

La calidad en las metas asegura una buena ejecución, considerando un límite para su realización y estableciendo la magnitud en el uso de los recursos y la eficiencia de los mismos.

Queda por analizar otro término que, si bien no se identifica con el de objetivo, guarda una gran relación con él: el término "resultado". Puede decirse que los objetivos no son otra cosa que los "resultados que se desean obtener", y que los "resultados" no son sino "los objetivos que se logran". Así pues, existe entre estos términos una necesaria dependencia, ya que lo ideal es que se alcancen como resultados los objetivos que nos propusimos o, si es posible, los mejoremos.

DIVERSAS CLASES DE OBJETIVOS

Una de las mayores fuentes de confusión respecto de los objetivos deriva del hecho de que no se les clasifica y jerarquiza adecuadamente. Por ello se propone la siguiente clasificación:

- a) *Objetivos individuales y colectivos.* Ante todo, debe distinguirse el objetivo que persigue una persona física concreta de los objetivos de un grupo humano. Quienes entran a formar parte de ese grupo lo hacen con la mira de obtener un bien o una utilidad común pero, obviamente, los objetivos del grupo pueden ser total o parcialmente opuestos a los objetivos perseguidos por algunas de las personas que lo forman.

Un ejemplo de lo anterior se da en el caso de los objetivos de la empresa, que con mucha frecuencia se confunden con los del empresario o dueño. Éste puede tener, por ejemplo, el objetivo personal de lograr grandes y rápidas utilidades, aunque esto vaya en detrimento de la conservación, subsistencia y progreso de la unidad empresa. Un trabajador puede tener objetivos que sean parcialmente distintos y opuestos a los de su sindicato, etc.

- c) *Objetivos generales y particulares.* Se entiende que un objetivo es general cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es, que son sólo medios para con-

seguir ese objetivo más elevado y amplio. Así, v.gr.: los objetivos de la división de producción, de la de ventas, finanzas, etc., son particulares respecto a los objetivos de la empresa, que se consideran generales.

Debe notarse que esta clasificación es eminentemente relativa o de mera comparación de los objetivos; así acaban de considerarse los objetivos de la división de producción como particulares, comparados con los de la empresa, pero si se les considera en relación con los objetivos del departamento de mantenimiento, del de ingeniería de métodos, del de pintura, etc., los objetivos de producción son generales, y estos últimos son particulares.

- c) *Objetivos básicos, secundarios y colaterales.* Los objetivos secundarios son meros medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Así, v.gr.: un objetivo básico del departamento de ventas será lograr el nivel de ventas más estable y productivo, y para conseguir este objetivo se buscará obtener la máxima calidad de un producto, ganar un mercado a la competencia, disminuir los costos de distribución, etc.

Aunque los objetivos particulares son subordinados respecto de los principales, la clasificación anterior mira más bien a la extensión en que se realiza la búsqueda del objetivo, en tanto que ésta se refiere expresamente a la subordinación de medios afines.

Objetivos colaterales son aquellos que, sin ser buscados de manera directa como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios; así, v.gr.: la publicidad tiene como objetivo fundamental lograr mayores ventas, pero bien enfocada puede servir para mejorar las relaciones públicas; determinadas empresas, al producir sus artículos básicos, aprovechan ciertos subproductos que resultan dentro del proceso, etc.

- d) *Objetivos estratégicos, técnicos y operativos.* Dentro de la tendencia a dividir la empresa —sobre todo para el efecto de las decisiones que se tomen en ella— en tres niveles (estratégico, técnico y operacional) cabe esta división tripartita de los objetivos. Los estratégicos son aquellos que corresponden a los más altos niveles, y a los problemas más generales y permanentes de una organización. Los operativos y operacionales son aquellos que se fijan en los niveles inferiores y que tienen

por objeto adaptar los objetivos estratégicos a las situaciones concretas que se presentan. Los técnicos se fijan principalmente en los niveles intermedios, y tienen por objeto servir de conexión entre los estratégicos y los operativos, ya que los primeros señalan *qué* ha de hacerse, y los segundos ver en situaciones concretas que se cumplan los primeros; los objetivos técnicos determinan el *cómo* ha de hacerse para que las operaciones concretas alcancen los objetivos generales. Estos objetivos técnicos suelen referirse principalmente a ventas, producción, finanzas, compras, y aun el mismo *cómo* que la técnica administrativa señala para que las cosas se realicen eficazmente.

Debe hacerse notar que en las empresas pequeñas y también en las medianas apenas puede darse esta clasificación, ya que los objetivos estratégicos y técnicos son fijados y tutelados en los altos niveles, y los operativos en el nivel inferior, que es casi siempre el único nivel intermedio que existe.

Por otra parte, debe señalarse la relación que existe entre esa clasificación de objetivos y la inmediata anterior: los objetivos estratégicos son casi siempre a largo plazo, los objetivos operativos suelen ser a corto plazo y los objetivos técnicos son más bien a mediano plazo.

- e) *Objetivos a corto, mediano y largo plazo.* En razón de la finalidad económica de las empresas, los objetivos deben realizarse en éstas en el plazo más corto posible, pero existen algunos que, de antemano, se prevé que no podrán obtenerse sino después de un tiempo determinado, la fijación del cual, si está bien precisada, añade mayor eficacia a toda la previsión.

Por ello se consideran como objetivos a corto plazo los que comprenden un año como máximo; a mediano, los superiores a un año y que comprenden hasta cinco; y a largo plazo, los que se esperan en un término mayor de cinco años.

Aunque los objetivos generales y principales suelen ser a largo plazo, no se confunde esta clasificación con las anteriores, ya que pueden darse objetivos principales, susceptibles de obtenerse a corto o a mediano plazo, y viceversa.

- f) *Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios.* El objetivo natural es aquel que por sus propias características busca determinada función, organización, etc.; objetivo arbitrario es aquel que se propone el empresario o jefe de un grupo, o la persona que dirige o realiza la acción, distinto a la natura-

leza propia de esa actividad o función; así, v.gr.: el fin natural de la empresa lucrativa es que ésta produzca beneficios, pero el empresario puede crear y mantener su empresa, sea para lograr un prestigio social, para prestar un servicio a la sociedad, etc.

Cuando se analiza el objetivo de una empresa, de un departamento, de una función, de un grupo humano, etc., debe precisarse siempre en qué categorías de las anteriores se halla, para no caer en errores y contradicciones como los enunciados anteriormente.

¿Quién debe fijar los objetivos?

Ordinariamente la fijación de objetivos, sobre todo los generales y supremos, es función de los dueños o empresarios. En el capítulo de Dirección se observa que la esencia de la función del elemento directivo del mando es señalar "lo que debe hacerse"; al administrador corresponde más bien establecer "cómo debe hacerse, y ver que se haga".

Sin embargo, el administrador con mucha frecuencia debe sugerir a su Consejo Directivo la modificación, adaptación, reenfoque, ampliación y aun supresión de objetivos generales pero, sobre todo, debe fijar los objetivos particulares y a corto plazo, necesita explicarlos con claridad, realizar la total jerarquización de objetivos en la empresa y lograr la coordinación de los objetivos individuales con los diversos objetivos de grupo y con los objetivos supremos de la negociación.

Dos tipos de reglas

Al presentar reglas para fijar los objetivos, se trata meramente de ciertas *observaciones* que ayudan a la inteligencia del hombre para no confundir los objetivos, para precisarlos, situarlos en relación con los demás, etc.; no existen fórmulas matemáticas ni recetas para hacer un trabajo que es exclusivo del juicio del hombre.

Suelen mencionarse dos clases de reglas: las de tipo *negativo*, cuyo fin es ayudar a no confundir el verdadero objetivo con otros que fácilmente parecen serlo, y las de carácter *positivo*, que ayudan a situarlo, definirlo, clasificarlo y explicarlo con claridad a los demás.

Reglas negativas

Las reglas de carácter negativo, como ya se ha indicado, tienden a evitar lo que Drucker llama "the right answer for the wrong question": la solución correcta, pero para un problema mal visualizado o enfocado, por imprecisión en la fijación del objetivo. Obviamente se comprende que si se realizan esfuerzos, gastos, consumo de tiempo, etc., dirigiendo todo ello a un objetivo incorrecto, esto será de máximo daño para una empresa.

- a) *"No debe tomarse como objetivo lo que puede ser tan sólo sus síntomas o efectos"*. En realidad se trata de efectos del problema real, los que por estar más cerca y ser más aparentes se confunden con él, pero que, aun solucionados, dejarán vivo el problema verdadero.

Puede parecer que se está ante el problema de la inadaptación de determinado trabajador, y ello será cierto, pero se trata sólo de síntomas de un problema más profundo. Se carece de un sistema para adiestramiento, para adaptarlo, etc.; se puede creer que el problema es el cierre de un mercado, y éste es tan sólo un síntoma de la carencia de un plan para abrir y conservar los mercados convenientes, etc.

- b) *"No debe confundirse el objetivo con uno de los medios para alcanzarlo."* A diferencia de lo que ocurre en la regla anterior, aquí se trata de causas del problema real que, por costumbre, por su importancia, etc., suele vincularse a ese objetivo como solución única, que impiden ver otras más convenientes.

Cuando se cae en este error puede creerse, por ejemplo, que el objetivo para mejorar la producción descansa en forma esencial o indispensable en cambiar la maquinaria, existiendo otras formas de lograrlo, quizá con mejores sistemas aplicados, con mejor adiestramiento del personal, etc.

- c) *"No deben tomarse como posibilidades contradictorias las que quizá sólo son contrarias."* Es tendencia del espíritu humano en muchos casos dejarse llevar por los extremos, puede fácilmente tomarse como dilema indisoluble el "hacer esto, o no hacerlo", aunque existen otras muchas posibilidades intermedias: hacerlo en parte, hacerlo de otro modo, etc.

Drucker afirma que nuestro espíritu tiende a pensar en "blanco o negro", siendo que existe toda una gama de grises, y también toda una infinita variedad de colores cromáticos.

- d) *"Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias del objetivo con los más parecidos."* Una de las razones de la confusión en las ideas, consiste en tomar como iguales dos caras similares o análogas, o como distintas dos cosas esencialmente iguales, por mirarlas desde un diverso ángulo de consideración. Hay muchos objetivos muy semejantes al que nos proponemos, y buscar qué tienen de común y en qué difieren suele ayudar a evitar confusiones y a ver con mayor claridad y distinción el que se persigue.

Reglas positivas

- a) *"Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios."* Ya que la mente humana es forzosamente limitada, contar con puntos de vista de otras personas, sobre todo si éstas pueden enfocar el problema desde ángulos muy distintos a los nuestros, puede revelarnos datos muy importantes que debemos tomar en cuenta, y que a nosotros se nos habrían ocultado, de ahí la importancia de los comités, las juntas, los seminarios, etc. Por lo anterior, cabe apuntar que si bien en la decisión es indispensable la unidad, en la deliberación es más deseable la pluralidad.
- b) *"El objetivo debe fijarse por escrito en los casos de mayor importancia."* Escribir permite analizar más concienzudamente el objetivo que nos proponemos, fijar su alcance verdadero, comparar las etapas sucesivas o graduales por las que pensamos llegar hasta él, etc.

Al escribir nuestros objetivos debemos esforzarnos en clasificarlos, jerarquizarlos adecuadamente, establecer los límites dentro de los cuales pensamos alcanzarlos, determinar con precisión todas aquellas áreas a las que correspondan, etc.

- c) *"Deben aplicarse las seis preguntas: qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué"* (what, how, who, where, when, why). Con el auxilio de estas preguntas podemos determinar con mayor precisión:
- **QUÉ** es lo que realmente pretendemos: cuál es la meta que nos proponemos alcanzar; qué es lo que, por su propia naturaleza, o por fijación de nuestro arbitrio, se busca en determinada organización, función, operación, etc. Puede complementarse preguntando **CUÁNTO**.

- **CÓMO** pretendemos lograrlo: ¿en forma integral o parcial?, ¿de inmediato o a largo plazo?, etc.
(No nos referimos aquí al *cómo*, en el sentido de los detalles del procedimiento por el que alcanzaremos nuestro objetivo, lo cual pertenece principalmente a la planeación, sino al modo o criterio general bajo el cual enfocamos la búsqueda de nuestro objetivo.)
- **QUIÉN** ¿Se trata de un objetivo personal y subjetivo, o del natural de la función? ¿A qué persona, departamento, sección, etc., corresponde lograr el objetivo?
- **POR QUÉ** ¿Cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo, de la cual depende en gran parte la forma como habrá de alcanzarse?
- **CUÁNDO** ¿Es una meta urgente o diferible? ¿En qué tiempo debemos lograr cada una de sus partes?
- **DÓNDE** ¿Se trata, por ejemplo, de un mercado local, nacional o internacional?

Aunque todas las preguntas son necesarias, quizá destacan por su importancia el "qué", el "cómo" y el "por qué".

La razón por la que estas preguntas hacen más precisa la fijación del objetivo es que en ellas están encerradas *de alguna manera* las causas supremas del ser: qué (causa material), cómo (aspecto o causa formal), quién (causa eficiente), por qué (causa final) y dónde y cuándo, elementos circunstanciales de espacio y de tiempo. Evidentemente las dos primeras sólo se enfocan de manera muy imperfecta, pero las demás sí presentan las respectivas notas.

- d) *"El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo."* Con mucha frecuencia se fijan objetivos, y se pretende que quienes colaboren en su búsqueda o realización sólo conozcan los detalles concretos de su operación o función, sin que puedan darse cuenta del objetivo final. Esto resta eficacia a la intensidad con que se trata de lograr, pero sobre todo dificulta la coordinación de quienes habrán de lograrlo.

De igual manera se cree muchas veces que, con señalar el objetivo, se termina todo el proceso por parte del jefe, cuando en realidad la eficacia de la acción dependerá en gran parte

de la motivación que logre de todas las personas que cooperarán para su realización.

- a) "*Los objetivos deben ser estables.*" Aunque ningún objetivo es inmutable y todos deben revisarse en forma periódica, el cambio constante de objetivos produce confusión, debilita la cooperación y (por estar los objetivos colocados en el vértice de la administración) obliga a cambiar toda ésta, exigiendo esfuerzos innecesarios y desaprovechando las ventajas de la sistematización, todo ello con grave detrimento de la eficiencia.

Es evidente que en muchas ocasiones la primera fijación que se haga de los objetivos no constituirá en realidad más que una hipótesis que se comprobará por medio de las investigaciones y el establecimiento de cursos alternativos. Con base en ellos, muchas veces cambiaremos el objetivo inicialmente pensando, lo reduciremos o ampliaremos, combinaremos varios, etc. Esta es una de las grandes ventajas metodológicas de esperar la previsión de la planeación, ya que comenzar por esta última favorece el pensar que nuestros objetivos deben seguirse tal y como por primera vez se nos ocurrieron.

¿Hay técnicas para fijar los objetivos?

Respecto de la fijación de los objetivos, fuera de las reglas anteriores, deducidas de la lógica, no existen instrumentos especiales para ayudarnos a fijarlos, ya que nos encontramos en el último reducto de la inteligencia del hombre; ésta es, a un mismo tiempo, quien aplica esas reglas y quien juzga la validez de su aplicación. Sin embargo, como ya se ha hecho notar, cuando hablamos de los Objetivos de la Teoría de las Decisiones y de la Administración Cuantitativa, el empleo de los métodos que ellas proponen ayuda grandemente a fijar bien el objetivo.

LA INVESTIGACIÓN Y SUS REGLAS

El papel de la investigación

Con la fijación del objetivo se ha determinado el fin que se persigue, sin perjuicio de que, al hacerse los planes, determinadas circunstancias

eminentemente concretas puedan hacer que ese fin se altere ligeramente, se eleve de categoría, se limite, etc., como ya se indicó. Ahora se requiere determinar todos los factores, tanto positivos como negativos, que habrán de influir en la consecución de ese fin; esto lo realiza la investigación. Dicha investigación tiene como fin determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado. Entre esos medios se encuentra la eliminación de aquellos factores que dificultarán la obtención del objetivo, eliminación que es ya por sí misma un medio (y por cierto de los de mayor interés: piénsese, v.gr.: en la investigación de la fuerza de la competencia).

La investigación, precisamente por ser el centro de la previsión, es la parte más esencialmente vinculada con ella; prevemos principalmente cuando investigamos. Todos los autores coinciden en considerarla como la base de la previsión y, con ella, de la administración científica.

Reglas de la investigación

Para investigar los factores positivos y negativos que influirán en el logro de nuestros objetivos, nos ayuda a seguir un proceso o tener un sistema, el que fijaremos por medio de algunas reglas.

Primera regla

“Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto para clasificarlos adecuadamente”.

Siendo tan grande el número de factores que intervienen en el logro del objetivo de una empresa, uno solo que se nos escape puede ser de influencia decisiva.

La mejor forma para tener a la vista el mayor número de factores consiste en clasificarlos. La razón es que al hacer una clasificación adecuada estaremos siguiendo las reglas de la lógica sobre división, evitando con ello, en lo posible, que nos falte alguno de los miembros de esa división o que se superpongan total o parcialmente.

Naturalmente, pueden existir muy diversos criterios y sistemas de clasificación de esos factores. Por ser los más conocidos, mencionaremos solamente dos de ellos:

El primero lo tomamos del interesante estudio realizado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A., sobre el análisis factorial de una empresa.

*Factores de operación**Definición*

- | | |
|---|---|
| 1. Medio ambiente. | Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa. |
| 2. Política y dirección (Administración general). | Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades. |
| 3. Productos y procesos. | Selección y diseño de los bienes que se han de producir, y de los métodos usados en la fabricación de los mismos. |
| 4. Financiamiento. | Manejo de los aspectos monetarios y crediticios del capital de trabajo. |
| 5. Medios de producción. | Inmuebles, equipo, maquinaria, herramientas o instalaciones de servicio. |
| 6. Fuerza de trabajo. | Personal ocupado por la empresa. |
| 7. Suministros. | Materias primas, materias auxiliares y servicios. |
| 8. Actividad productora. | Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse. |
| 9. Mercado. | Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos. |
| 10. Contabilidad y estadística. | Registro o información de las transacciones y operaciones. |

*El segundo lo formulamos nosotros, siguiendo los lineamientos generales de la magnífica obra de Koontz y O'Donnell *Principles of Management*:*

1. *Factores externos a los negocios* y, por lo mismo, de carácter general. Podemos considerarlos también bajo el rubro de *Situación general de los negocios*.

Se descompone en factores:

- a) *Políticos*, como: Condiciones políticas y legales. Intervención y controles estatales. Política fiscal.

- b) *Económicos*, como: Renta nacional, general y por sectores. Nivel general de precios y salarios. Capacidad adquisitiva general y del sector mayoritario en el consumo de que se trate. Situación económica del país.
- c) *Sociales*, como: Crecimiento y distribución demográficos. Movilidad de la población. Situación y tendencias del movimiento sindical. Nivel de capacidad del futuro personal.
- d) *Técnicos*, como: Maquinaria y equipo disponibles; su posibilidad de adaptación a las necesidades concretas. Patentes, sistemas de trabajo, etc.

2. *Factores internos de la empresa.*

- a) Los mismos objetivos fijados.
- b) Capital disponible.
- c) Provisiones.
- d) Registros contables.
- e) Registros estadísticos.
- f) Abastecimientos más adecuados, etc.

3. *Mercados.* En realidad este factor puede considerarse como externo o interno, pues de hecho participa de la naturaleza de ambos, puesto que, aunque está fuera de la empresa, depende en gran parte de su tipo y características de producción, capacidad productiva, etc. Dentro de este factor pueden mencionarse:

- a) Demanda actual de un producto.
- b) Fuerza y amplitud de la competencia.
- c) Posibilidad de abrir o ampliar mercados.
- d) Desarrollo del producto, de acuerdo con los gastos y necesidades del consumidor.
- e) Efectividad de la publicidad, etc.

Naturalmente, en cada caso concreto habrá que enumerar dentro de estas dos clasificaciones, o de preferencia usando ambas en forma cruzada, los factores que habrán de influir sobre nuestro objetivo perseguido, procurando definirlos de acuerdo con la técnica explicada de "óptima realización", con el fin de valorizar después la importancia del factor, y su influencia positiva, negativa o neutra, en los fines que perseguimos.

Segunda regla

"Deben distinguirse los factores mensurables entre los de mera apreciación."

La razón es obvia: el tratamiento que para aprovecharlos habrá de darse a unos y a otros será indiscutiblemente diverso, de acuerdo con lo dicho al hablar del principio de la medición (los factores mensurables, al permitir la fijación de unidades y, mediante ello, la cuantificación, constituyen una base más objetiva y confiable).

Tercera regla

"Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podamos allegarnos, sus fuentes, su costo de adquisición, etc."

Como es obvio, por importante que sea un factor, si resulta imposible obtenerlo —sea por imposibilidad física o por su costo— habrá que prescindir de tomarlo en cuenta.

Por otra parte, muchas veces ocurre que determinados factores que se consideraban imposibles de investigar, con sólo analizar los lugares o personas que podrán proporcionarlos son susceptibles de ser utilizados. Así sucede, por ejemplo, con determinadas estadísticas, que se ignora que existen, porque se piensa solamente en las fuentes normales de datos que oficialmente los proporcionan.

Cuarta regla

"Deben seleccionarse los factores estratégicos."

Como se comprende, es imposible investigar todos los factores. Por otra parte, es innecesario, ya que dos o tres de ellos influyen sobre los demás en forma decisiva, de ahí su nombre de "estratégicos".

Como se sabe, la estrategia es la planeación militar por virtud de la cual se determinan los puntos débiles del enemigo, y nuestras consecuentes ventajas competitivas, conquistados los cuales se derrumbará toda su fuerza; de igual manera tratamos de establecer, entre todos los factores, cuáles son los que, adecuadamente modificados, influirán sobre todos los demás para ayudarnos a lograr nuestro objetivo previamente considerado.

Drucker señala que más que definir los factores estratégicos, lo importante es poder conocerlos y localizarlos; para ello vamos a dar algunas reglas específicas, cuya validez es mayor cuando se satisfacen conjuntamente.

Son factores estratégicos:

- a) Ante todo los factores variables o modificables. Si algún factor no puede cambiarse, habrá que tomarlo en cuenta, pero para el efecto de nuestros planes, indiscutiblemente está fuera de nuestra posibilidad el actuar sobre él: se considera una nueva premisa o condición previa.
- b) Los que influyen más sobre otros factores en amplitud y en intensidad. Así, por ejemplo, el factor "capital disponible" que nos permite obtener mejor maquinaria, dar mejor preparación al personal, hacer mayor publicidad, etc., suele ser con mucha frecuencia un factor estratégico.
- c) Por lo anterior, son estratégicos todos aquellos factores sin los cuales no puede cambiarse ninguno o muy pocos de los demás.
- d) Es preferible entre dos factores de igual o parecida importancia el menos costoso y más rápido para obtenerse.
- e) Son estratégicos, sobre todo, los factores limitantes. Se llama factor crítico o limitante aquel que resulta el más débil en una empresa determinada, el que nos causa mayores problemas. Así, v.gr.: en una empresa con malas relaciones sindicales, el factor humano será estratégico (ver Koontz y O'Donnell, *op. cit.*).
- f) Ayudan para determinar un factor estratégico dos enfoques subsidiarios que Drucker menciona como aplicación del principio físico del "movimiento virtual": el primero supone que nada se cambiará ni moverá; ¿qué ocurriría con el tiempo? El segundo se proyecta hacia atrás, preguntando ¿qué cosa podría haberse hecho o dejado de hacer cuando el problema apareció por primera vez? ¿Cómo habría afectado la situación actual?

La aplicación conjunta de todas estas reglas permite localizar los factores estratégicos. Estos, obviamente, deben ser muy pocos: dos o tres a lo sumo. Estos se investigarán con mayor detalle y cuidado, porque su aprovechamiento, si son positivos, o su supresión o modificación, si son negativos, nos permitirá alcanzar nuestro objetivo. Sobre ellos mantendremos una vigilancia estrecha, intensa.

Señalan Koontz y O'Donnell el hecho importantísimo de que cuando un factor estratégico ha sido atacado, y resuelto el problema que supone, automáticamente deja de ser estratégico, surgiendo otro en su lugar. Esto no es más que el resultado de la constante perfectibilidad de las empresas.

Quinta regla

“Deben tratar de fijarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar, de prever y evitar los efectos dañosos que puedan producir.”

Así, v.gr.: es frecuente que se fijen planes de sustitución o de emergencia, como explicaremos al hablar de “cursos alternativos”. Suele también hacerse uso de seguros, en la mayor extensión posible, contra esos elementos que causan perjuicios imprevisibles.

TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Los medios de que se vale el administrador para investigar son dos fundamentalmente:

- a) La observación.
- b) La encuesta.

En efecto, todo lo que queremos conocer, cualesquiera que sean los instrumentos de que podamos auxiliarnos, lo conocemos por nosotros mismos o lo preguntamos a otros que lo conocen.

La observación

Aunque la observación es un hecho ordinario y empírico de nuestra vida diaria, es esencial en toda investigación científica. Por ello, toda técnica comienza con la observación, y termina con ella al investigar la validez definitiva de dicha técnica. Aun cuando las ciencias hayan alcanzado considerable desarrollo, la simple forma de ver y oír no ha podido ser reemplazada, sino sólo complementada y ayudada.

La observación podemos hacerla en:

- 1. Hechos.
- 2. Expermientos.
- 3. Registros.

La simple observación de hechos actuales

Los técnicos Goode y Hatt distinguen dos formas principales de observación:

- a) De participantes.
- b) De no participantes.

La diferencia de ambas depende de si quienes la realizan forman o no parte del medio social observado.

La observación de participantes tiene la ventaja de que los datos obtenidos corresponden mejor a una actuación espontánea del grupo observado, que no cambia su conducta ni en un sentido ni en otro; además, los datos obtenidos pueden ser mucho mejor interpretados y buscados, por el mayor conocimiento que se tiene del medio. En cambio, tiene la desventaja de que pueden escaparse al observador muchos datos, porque se ha connaturalizado con muchos defectos y condiciones que, por lo mismo, le pasan ya inadvertidos.

Se han propuesto varias maneras para combinar estas dos formas de observación, tratando de aprovechar las ventajas que cada una tiene:

1. La llamada observación de "semiparticipantes", que consiste en que los observadores, antes de iniciar la observación propiamente dicha, traten de connaturalizarse con el medio observado por algún tiempo, y que el medio se connaturalice con ellos.
2. Realizar ambos tipos de observación y tratar de combinar sus resultados. Las reglas principales para auxiliar y mejorar la simple observación, y lograr que ésta tenga un fin definido y emplee técnicas específicas y adecuadas, son las siguientes:
 - a) La determinación precisa, hecha previamente, de los aspectos que interesa observar. Este solo medio permite recoger datos mucho más numerosos y ricos en contenido.
 - b) El hecho de tomar notas, aunque sean muy breves. Alguien ha afirmado que datos muy importantes pueden olvidarse aun a memorias privilegiadas. El saber tomar notas rápida y precisamente es un verdadero arte, que se aprende y desarrolla con la práctica.
 - c) Pasar en limpio las notas lo más pronto posible; éstas podrán ser muchas veces frases incompletas, meros recordatorios que, en una revisión inmediata, nos darán detalles de lo observado. Conforme el tiempo pasa se van perdiendo esos detalles, pudiendo llegar a perderse totalmente el fruto de la observación.
 - d) Distinguir cuidadosamente los hechos observados de la interpretación o comentario que nos sugieren; aun cuando ambas cosas son útiles, no deben confundirse.

Observación experimental

Es conocida la discusión de si en lo social es posible la experimentación o sólo la observación. La primera se distingue de la segunda en que requiere tener control sobre los elementos del problema, de manera que se les pueda manejar a voluntad, para recoger sistemáticamente las observaciones correspondientes.

Los problemas del costo de una experimentación de esta naturaleza, las dificultades para variar todos los factores del problema y, sobre todo, las dificultades que puede presentar un grupo humano para prestarse a los cambios requeridos, son argumentos que se oponen a la facilidad de esta observación.

Puede decirse que, al menos, el establecimiento temporal de un nuevo sistema "ad experimentum" puede considerarse como una fuente de datos muy valiosa dentro de la observación. Además, tiene la ventaja de que se pueden vencer resistencias (por ejemplo de los sindicatos) para la implantación de un nuevo método, ya que no se impone éste definitivamente sino que se deja la posibilidad de corregirlo y aun de suprimirlo. Por otra parte, muchas veces pueden aparecer datos insospechados, se puede corregir lo no previsto, etc.

Observación a través de registros

Todo registro sistemáticamente llevado, sea contable, estadístico o de otra naturaleza, es un medio de control. Sin embargo, ya se ha señalado cómo el control sirve a su vez para nuevas previsiones; por lo mismo, este tipo de observaciones se clasifica según se trate de:

- a) Registros contables.
- b) Registros estadísticos.
- c) Registros administrativos.

La observación que se realiza a través de sistemas de esta naturaleza es una de las más valiosas, siempre que se tenga cuidado de distinguir la mera operación del sistema respectivo de la función de previsión. Esto significa que los técnicos en contabilidad, estadística, etc., no son los indicados para interpretar los resultados; valorar esos datos y utilizarlos como medios de previsión corresponde al administrador.

La encuesta

Si la observación consiste en obtener datos por la directa e inmediata aplicación de los sentidos a los fenómenos que influirán en la administración, por la encuesta se obtienen dichos datos de lo que afirman otras personas.

Nos referimos aquí tan sólo a dos instrumentos de los más usados para obtener los datos que nos interesan en la función administrativa: el cuestionario y la entrevista.

La encuesta por cuestionario

Suele comprender los siguientes pasos:

- a) Determinación de su universo o ámbito.
- b) Muestreo.
- c) Formulación del cuestionario.
- d) Recolección de datos.
- e) Tabulación de los datos.
- f) Interpretación de los resultados.

Determinación del universo. Este paso consiste en determinar exactamente qué es lo que se investigará. A primera vista está precisado desde el momento en que se organiza la encuesta, pero puede ocurrir, v.gr.: que fijado como objetivo "investigar los aumentos de salario real en un lapso dentro de una empresa", pudieran surgir preguntas de este género: ¿sólo se va a estudiar a los que hayan permanecido en la empresa en ese lapso? ¿Debe investigarse a los que entraron posteriormente? ¿Desde qué fecha? ¿Se toma en cuenta a quienes hayan salido de la empresa, para saber comparativamente sus aumentos? etc., para determinar el inverso es necesario explicitar la unidad de análisis a partir de sus características; v.gr.: todos los obreros del sexo masculino, mayores de 30 años, con contrato vigente.

Muestreo. La encuesta moderna se funda ordinariamente en la base de que si se escoge una muestra representativa del todo, en una proporción adecuada, tendrá las características de ese todo y el resultado será el mismo valor que si se hubiera hecho una investigación total del universo. A esto se le llama muestreo.

Existen varios procedimientos para escoger la muestra:

- *Al azar.* En este supuesto, además de establecer estadísticamente el tamaño que debe representar la muestra, en relación con el

universo que habrá de investigarse, se escogen por suerte las personas, empresas, etc., que habrán de ser objeto de la encuesta, en la seguridad de que si el número de ellas es grande, habrán de quedar bien representadas las diversas opiniones, capitales, edades, lugares, etc.

- *Intencionada.* En el muestreo intencionado o dirigido se adopta un criterio, que puede ir desde el plenamente selectivo, es decir que escoge, v.gr.: varias empresas pequeñas, varias medianas y otras grandes, o bien personas de dos tendencias opuestas y otras de opiniones intermedias, etc., hasta el muestreo estratificado vertical, v.gr.: por ramas industriales o por departamentos de una empresa; o el horizontal, como tomar opiniones de cada nivel jerárquico o de cada año de una carrera, etc., o bien la combinación de todos estos criterios, v.gr.: muestreo vertical y horizontal.

Dejando para la estadística el modo de realizar este muestreo y su valorización, se hará notar sólo que la validez de la encuesta dependerá en gran parte de este paso y de su valorización adecuada.

Formulación del cuestionario. Un cuestionario podría definirse como un mecanismo para obtener respuestas a ciertas preguntas por medio del uso de una forma escrita que el interrogado llena o redacta por sí mismo.

Muy semejante a él son la cédula para pedir respuestas orales y la guía para la conducción de entrevistas.

Las reglas para formular el cuestionario son:

- *Naturaleza de las preguntas.* Éstas pueden ser cerradas o abiertas, según permitan una contestación única o categórica, o respuestas variables que incluyan en sí explicaciones y modalidades adicionales. Evidentemente, existe toda una gama, que va desde la simple lista verificable hasta la solicitud general de informes que el interrogado puede contestar libremente. A veces se usa el sistema de listas verificables, que se contestan sólo con una marca.

Obviamente, las preguntas cerradas tienen como ventaja la precisión, facilidad de ser tabuladas, etc., y como inconvenientes impedir ampliaciones o explicaciones, que a veces son indispensables porque no puede darse una respuesta categórica; por ello se recomienda dejar una pregunta abierta, al menos a fin de cada sección del cuestionario.

- *Unidad.* Debe determinarse previamente si el cuestionario se refiere a un solo problema o a varios. Si los problemas que abarca son muy diversos, convendrá mejor hacer varios cuestionarios, o por lo menos dividirlo muy claramente en secciones diferentes.
- *Secuencia.* Como resultado de la unidad que se ha analizado, y al mismo tiempo una ayuda para conseguirla, se impone una secuencia adecuada. Las preguntas deben tener un encadenamiento lógico, en forma tal que cada una lleve de manera natural a la siguiente.

Debe procurarse ir de lo fácil a lo más difícil. Las primeras preguntas deben, también por esa misma razón, despertar el interés por contestar el cuestionario.

- *Claridad.* En cuanto al aspecto gráfico, exige que se dejen espacios amplios y fáciles de llenar; que las letras explicativas que sirven como guía para el llenado sean claras, pero a la vez más pequeñas que el tamaño ordinario de la letra con que se conteste.

En cuanto al aspecto de redacción, se requiere que las preguntas sean absolutamente comprensibles para el tipo o nivel de personas a quienes se dirigen; no debe olvidarse que una cosa puede resultar muy clara para quien hizo el cuestionario —porque al estructurarlo lleva ya preconcebida determinada idea— y ser confusa para quienes han de responderlo.

Deben evitarse palabras ambiguas como “clase de producción”, que para unos puede significar “especie” y para otros “grados de calidad”; o vagas, como “muy difícil”, “regular”, cuya connotación dependerá del concepto de cada persona. En este caso conviene ejemplificar.

Se evitaren también palabras estereotipadas que, por lo mismo, pierden precisión de contenido con el uso, como “democrático”, “totalitario”, etc., que conllevan una “carga ideológica”.

Las preguntas negativas deben evitarse, ya que negarlas resultará afirmación, y viceversa.

No deben incluirse preguntas que encierren varios hechos o exigen más de una respuesta simultánea.

- *Facilidad.* No deben hacerse preguntas embarazosas, o sea aquellas que colocan en una posición difícil a quien deben contestarlas. Suele mencionarse, como ejemplo, la pregunta frecuente

en las hojas de solicitud de trabajo sobre el sueldo que desea ganar el candidato; esto puede obtenerse mejor en la entrevista.

No deben hacerse, directa o indirectamente, preguntas que se refieran a conducta personal, antecedentes, defectos físicos, etc., sin dejar alguna posibilidad de explicar de manera más amplia.

No deben preguntarse cosas que puedan deducirse fácilmente, o aun otras ya preguntadas; debe tomarse como regla general que el trabajo debe reducirse al mínimo a quien contesta, para que lo tome a su cargo quien interpreta o tabula las respuestas.

Recolección de datos. Para que el cuestionario sea contestado deben tenerse en cuenta también ciertas reglas:

- Ante todo, deben explicarse los objetivos que busca la encuesta, y garantizar, en una u otra forma, la discreción prometida respecto de los datos que se proporcionarán. Esto puede variar desde la simple promesa de que los datos se conservarán y usarán sólo para determinados fines, hasta el ofrecimiento de la contestación anónima.
- Debe ofrecerse algo de interés para quien se va a tomar la molestia de contestar. Lo más efectivo suele ser el anuncio de que los resultados de la encuesta le serán comunicados, no conviene ofrecer regalos o recompensas, ya que esto puede sesgar las respuestas.
- La solicitud de contestación debe dirigirse a la persona que tenga autorización suficiente para poder contestar el cuestionario. Suele ser, por ejemplo en una empresa, el gerente de la misma.
- Debe facilitarse la devolución, remitiendo el sobre ya rotulado y, de ser posible, timbrado. Inclusive puede ofrecerse pasar a recogerlo, si no se trata de cuestionario contestado en forma anónima.
- Debe reiterarse la súplica de contestación personalmente o por teléfono. La experiencia muestra que esta reiteración aumenta de modo notable el porcentaje de contestaciones.

Tabulación de datos. Dejando para la estadística los principales problemas de este paso, se harán notar aquí sólo dos cosas: 1) la necesidad de organizar el medio de tabulación desde el momento en que se formula el cuestionario, pues pueden cambiarse muchas cosas en éste en razón de su mejor tabulación; 2) la conveniencia de usar nú-

meros índices, que dan mejor idea a los resultados, y de preferencia usar representaciones gráficas.

Interpretación de los resultados. En este renglón sólo se destacará la necesidad de tener gran cautela, pues no hay error más peligroso que el que resulta de una mala interpretación de resultados numéricos, ya que se piensa que éstos son totalmente objetivos. (Conviene pensar cuáles son las verdaderas causas de las contestaciones obtenidas.)

La entrevista. Su importancia y fines

La entrevista constituye probablemente uno de los instrumentos más sencillos —pero a la vez más valiosos— usados por el administrador técnico. Su importancia, validez y frutos, dependen de la habilidad de quien la emplea. No obstante, es satisfactorio comprobar que es una de las técnicas que, además de su menor costo, es más fácil de usar, bastando sólo la experiencia y cierto autoanálisis.

La entrevista puede usarse para muy diversos fines:

- a) Para admisión de personal.
- b) Para examinar las razones que ocasionan la salida del mismo.
- c) Para obtener información de los trabajadores sobre determinados problemas.
- d) Para tratar de ajustar su conducta cuando ésta no es tan satisfactoria como se desea.
- e) Para investigar causas generales de descontento.
- f) Para obtener informes de personas extrañas a la empresa acerca de muy diversos tópicos.
- g) Para conseguir colaboración por parte de los trabajadores, etc.

La entrevista puede llevarse a cabo con prospectos, obreros, empleados, jefes, funcionarios, líderes sindicales, autoridades, clientes, etc.

Constituye una de las finalidades de la entrevista, entre otras muchas, investigar los factores que interesan, además de asentar aquí sus reglas generales se hará referencia sólo a este tipo de entrevistas.

Concepto y elementos

La entrevista es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas con un propósito definido, que en el presente es el de investigar algún aspecto, conducida bajo un sistema apropiado.

La entrevista requiere dos personas en actitud en cierto modo distinta: *el entrevistador*, que es la persona que desea obtener los datos, y *el entrevistado*, que es de quien se desean obtener. Cuando se realiza con muchos no es aplicable la técnica de la entrevista en su integridad.

Es una comunicación oral y personal. Quedan, por lo mismo, excluidas de suyo las encuestas telefónicas, por carta, etc. Además, se supone que se efectuará mediante la palabra hablada. En los casos en que el entrevistado carezca de la palabra, apenas si puede pensarse en realizarla.

La entrevista supone un propósito dado: no se hace por el mero gusto de conversar; implica una intensa observación, no sólo de las palabras sino de la actitud, gestos, ademanes, etc., del entrevistado, para obtener el mayor número posible de elementos, aunque éstos deban ser investigados a fondo y evaluados posteriormente.

Los fines de la entrevista, aunque tan variados como los que se han señalado, pueden reducirse básicamente a tres:

- a) Obtener información.
- b) Proporcionar información.
- c) Influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado.

Obviamente, por razón del fin que se persigue en este estudio, se hará referencia casi de manera exclusiva a la primera finalidad.

La información que debe buscarse no se relaciona con hechos objetivos y comprobables —siendo aconsejable para estos casos otro medio de investigación—, sino más bien aquellos casos en que interesa conocer opiniones, interpretaciones, actitudes, posición frente a un problema y otra serie de factores de indole preferentemente subjetiva. En muchas ocasiones se usa también la entrevista para obtener datos objetivos, pero en los cuales interesa conjunta y casi preferentemente el matiz especial de apreciación, entusiasmo, oposición, etc., que van unidos a estos hechos.

La entrevista sirve también para preguntar antecedentes personales, que, de investigarlos por escrito, dificultarán la contestación o podrían causar cierta molestia o desconcierto.

Entrevista espontánea y dirigida

Aunque en toda entrevista, según la definición dada, se supone cierta dirección por parte del entrevistador, se desarrollará tanto mejor cuanto

menos pueda apreciarse tal dirección, porque facilitará el "*rapport*", o sea el lazo de confianza que debe establecerse entre entrevistador y entrevistado.

Sin embargo, habrá entrevistas en que predomine la dirección y otras en las que prevalezca la espontaneidad. En el caso de entrevistas de investigación, de suyo suele predominar la primera; el secreto radica en saber combinar ambas características.

La técnica de la entrevista se basa en tres puntos principales:

- a) Cómo se prepara.
- b) Cómo se desarrolla.
- c) Cómo se resumen los resultados.

Preparación de la entrevista

- a) Ante todo, debe precisarse con toda exactitud lo que se desea obtener por medio de ella, contemplando no sólo los elementos objetivos sino principalmente los matices que se han mencionado. Pueden aplicarse aquí las reglas dadas sobre la observación.
- b) Debe comprobarse si no existen otros medios de investigación más útiles para el caso, v.gr.: si hay archivos, documentos, registros, etc., que cuando se trata de cosas eminentemente objetivas quizá sean más eficaces.
- c) Debe prepararse una guía muy breve para la conducción de la entrevista. Aunque ésta no es un cuestionario, como ya se ha explicado, pues sólo sirve para recordar los tópicos principales sobre los que se investigará en la entrevista, ayuda grandemente a conducirla con orden, a no olvidar los aspectos básicos, etc.
- d) La preparación del local y del ambiente no depende del entrevistador en la mayoría de los casos, cuando se trata de entrevistas de investigación con personas extrañas a la empresa, pero cuando se trata de empleados de ésta, conviene realizarla en un local aislado: si es de un jefe, en su despacho, y si es de un subordinado en el del entrevistador.

En todo caso debe tratarse de celebrarla en el momento en que se considere que el entrevistado contará con más tiempo, aunque para ello se tenga que diferirla y esperar.

- e) *Anuncio de la entrevista.* En las entrevistas donde la espontaneidad es lo básico, este anuncio puede ser contraproducente. Pero en las de obtención de datos conviene, por el contrario, solicitarla anunciando su objetivo, pues esto permite al entrevistado recabar información, arreglar sus papeles de consulta, etc.
- f) *Número de personas entrevistadas.* Dependerá obviamente del problema que se vaya a investigar, de las personas que posean esos datos, etc.; de suyo, no parece conveniente que, en la mayoría de los casos, se hagan investigaciones en un número muy reducido. Así, algunos autores opinan que, siempre que se pueda, debe procurarse concertar por lo menos treinta entrevistas para determinar la tendencia de las diferentes opiniones.

Cómo se desarrolla

- a) Debe comenzarse por explicar el objetivo de la entrevista y los beneficios que se esperan de ella, tratando de destacar los que puedan interesar al entrevistado. Si las personas a quienes se entrevista están obligadas a contestar, como sucede en el caso de empleados o jefes de la empresa, la atención se enfocará a despertar en ellos el máximo interés posible, señalándoles que a través de la entrevista podrán mejorarse condiciones en la empresa, evitar problemas, etc. Cuando se trata de personas extrañas, será necesario enfatizar la reciprocidad en casos similares y, sobre todo, la comunicación de los resultados de la entrevista, aunque bajo clave y debidamente tabulados.

Quando se trate de personas tales como público, consumidores, etc., es muy usual emplear el recurso de ofrecer algún regalo, v.gr.: productos de la empresa. En este caso debe cuidarse dar a estos obsequios un papel más bien secundario, pues de lo contrario contestarán solamente por adquirir esos obsequios.

- b) Debe comenzarse por establecer y mantener el *rapport* más adecuado. Como ya fue señalado, se trata de crear un ambiente de plena confianza entre entrevistador y entrevistado. Esto se obtiene garantizando ante todo la discreción y el uso de los datos exclusivamente para el objeto señalado. Esta declaración constituye, por supuesto, un compromiso moral que debe ser respetado.

Sin embargo, deberán usarse otros medios, tales como iniciar la plática sobre puntos que se sepa son de interés para el entrevistado, el uso de anécdotas, etc., en una palabra: todo aquello que tienda a "romper el hielo".

- c) Deben formularse primero las preguntas más sencillas, pues éstas facilitarán la contestación de las siguientes. Puede comenzarse por las preguntas que se tenga la certeza que esa persona estará dispuesta en todo caso a contestar.
- d) Debe permitirse que el entrevistado exponga los hechos a su modo, y luego ayudarlo a llenar las lagunas y omisiones. Si se desea obtener los datos desde el principio "a nuestro modo" y fácilmente, puede perderse la oportunidad de conseguirlos.
- e) Debe formularse sólo una pregunta cada vez, por obvias razones de claridad. Además, pueden aplicarse todas las reglas sobre ésta, señaladas para el cuestionario.
- f) Debe anotarse todo dato u observación importante que escaparía fácilmente en caso de no tomarla. En esto difiere algo la entrevista de investigación de los otros tipos, donde tomar datos puede originar suspicacias.
- g) Se debe escuchar con atención e interés, e interrumpir sólo para ampliaciones, aclaraciones o cuando la entrevista se desvíe seria y largamente de su tema fundamental.
- h) No se debe dar sensación de que se tiene prisa, porque ello fácilmente limitará la información que se proporcione.
- i) Si la entrevista se alarga y se advierte que el entrevistado muestra cansancio, se puede introducir con tacto una anécdota pertinente o un caso concreto de aplicación de lo que se está tratando, y volver después al tema de la entrevista.
- j) Nunca se deben emitir juicios sobre lo afirmado por el entrevistado, pues se está recibiendo un favor. Menos aún se debe contradecir, aunque se sepa que los datos proporcionados son falsos.
- k) Debe aplicarse en forma intensa la observación a todos los detalles secundarios: actitud de la persona, seguridad de sus respuestas, timidez, nerviosismo, etc.
- l) Las preguntas embarazosas o difíciles deben prepararse con otras que faciliten su respuesta. Por ejemplo, si se pregunta acerca de problemas familiares, antecedentes penales, etc., aclarar que aun personas de la mejor calidad moral

y hogares perfectamente establecidos pueden encontrarse —sin su culpa, por error, etc.— sujetos a problemas de esta índole.

- m) Deben evitarse las preguntas capciosas, que son aquellas en que se trata de obtener sorpresivamente una respuesta, en razón de la forma en que se hizo la pregunta. De ordinario se dan cuando se preguntan dos hechos, uno de los cuales se da por supuesto, v.gr.: "¿no preferiría usted ganar más a destajo que por jornada? Así, en este ejemplo se da por supuesto que a destajo se ganará más.
- n) Debe existir la seguridad en lo posible de que se ha preguntado todo lo que deseaba saberse; es difícil y molesto tener que repetir una entrevista, y a veces es imposible efectuarla de nuevo.
- ñ) Al terminar debe hacerse un breve resumen de lo que se ha obtenido directamente de la entrevista (por supuesto, no de las observaciones personales) y leérselo al entrevistado para que manifieste su conformidad; de esta manera se evitan muchos errores de apreciación. En los casos más importantes, v.gr.: encuestas de salario, conviene enviar después el resumen para que sea ratificado o rectificado, según el caso, por los entrevistados.
- o) Se debe entrevistar y no ser entrevistado; existen entrevistadores por cuya locuacidad o incapacidad para obtener fluidez de ideas por parte del entrevistado apenas si averiguan algo del entrevistado, y en cambio proporcionan a este último una enorme serie de datos.

Cómo se resumen sus resultados

- a) Inmediatamente después de terminada la entrevista debe elaborarse el resumen de las impresiones personales, con la finalidad de que no escapen datos de observación; para ello pueden ser de valiosa ayuda algunas preguntas generales que suelen asentarse en la guía. Este resumen debe hacerse por escrito.
- b) Deben distinguirse cuidadosamente los hechos de las interpretaciones del entrevistado y del entrevistador, pues uno de los objetivos de la entrevista es conseguir elementos subjetivos o de apreciación sobre los hechos; para ello se debe distin-

- guir con claridad: 1) lo que el entrevistado dijo que ocurrió, 2) lo que *él opina* sobre esos hechos, y 3) lo que *el entrevistador opina o infiere* de lo que le fue dicho.
- c) Se debe tratar de comprobar las respuestas siempre que sea posible, evitando los datos objetivos tomados de registros. A pesar de todo el inmenso valor de la entrevista, ésta no proporcionará en realidad sino ciertas inferencias o suposiciones a menos que la persona haya dado datos sobre hechos concretos. Se necesita, en la mayoría de los casos, tratar de comprobar por otros medios esos hechos que se suponen ciertos.
 - d) Debe procurarse tabular las opiniones recogidas, tratando de observar cuáles son las tendencias que pueden deducirse. Aquí se aplicarán las normas dadas con respecto a la tabulación de la entrevista por cuestionario.

REGLAS SOBRE LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

Su sentido

Las reglas del objetivo se refieren a la determinación del fin buscado, y las de la investigación al conocimiento de los factores o medios positivos y negativos. Los cursos alternativos de acción resuelven el problema de cómo lograr la adaptación más eficiente posible de los medios al fin.

Al respecto, es norma básica en la moderna administración que ésta será tanto mejor cuanto mejor se pueda contar con diversos caminos, con cursos de acción entre los que se pueda escoger, cambiar o alternar, según las circunstancias, para lograr el fin que se desea alcanzar.

En la mayoría de los casos es posible estructurar cursos de acción diversos. "Se sufre —dice Drucker— la falacia del camino único." Este capítulo tiende a vencer esta falacia, tanto más peligrosa por cuanto, al tratarse de algo totalmente nuevo, se va a planearlo y organizarlo con ciertas ideas preconcebidas que llevan de manera irresistible hacia ese camino. Por el contrario, cuando se trata de algo ya preexistente que se desea cambiar, reformar o mejorar, la rutina y los hábitos por lo general suelen provocar que se dejen de apreciar otras posibilidades distintas de aquellas que la experiencia ha enseñado.

Algunas reglas auxiliares

1. *Esforzarse por pensar cómo se podría lograr el mismo fin propuesto, pero con diversos medios.* Así, si se ha logrado hasta ahora el aumento de ventas a base de publicidad muy costosa, se averiguará si constituye un camino igual o mejor seleccionar y adiestrar más a los vendedores, reducir en los precios lo que se ahorraría en publicidad, mejorar los sistemas de ventas, etc.
2. *Analizar si la investigación de los medios no indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado.* Ya se señaló esto en la página 192 al analizar quién debe fijar los objetivos.
3. *Debe aplicarse aquí también la regla de no tomar el dilema ("se hace o no se hace"), sino analizar combinaciones intermedias.* (Véase la regla correspondiente entre las del objetivo).
4. *Algunas veces vale la pena analizar, en los organismos en operación, qué efectos podría producir "la no acción".* Para ejemplificar esta regla, Drucker narra cómo un puesto cuya ocupación siempre había sido problema en cuanto a lograr la persona adecuada en una ocasión se dejó vacante, buscando estudiar qué pasaría si no se llenara dicho puesto. La realidad demostró que "nada pasó"; por el contrario, las actividades se desarrollaron mejor, como lo había sospechado el gerente, al observar las dificultades para encontrar a la persona adecuada.
5. *Para evaluar los diversos cursos de acción que se presenten, con el fin de escoger el mejor o los mejores deben aplicarse como criterios:*
 - a) El riesgo esperado, comparado con los posibles beneficios.
 - b) La mayor economía de esfuerzos.
 - c) El tiempo necesario para desarrollar cada curso.
 - d) La limitación de recursos con que pueda contarse, sobre todo los de tipo humano. Muchas veces se piensa en un programa magnífico sin reparar en que si las personas con que se cuenta serán adecuadas para realizarlo. "Ningún camino es mejor que los hombres que han de recorrerlo."
6. *En todo caso es necesario a la empresa que confronte un problema:*
 - a) Definirlo con exactitud.
 - b) Separar los factores básicos que intervienen en él; de ordinario son cuatro o cinco.

- c) Tratar de definirlos y hacerlos mensurables en forma matemática, si admiten cuantificación, o, por lo menos, en forma indirecta, lo que se consigue definiendo el nivel óptimo de realización y fijando tres o cuatro grados de dicha realización inferiores a ese nivel.
- d) Ensayar diversas combinaciones de los factores en sus distintos grados, logrando con ello diversas soluciones alternativas.
- e) Asentar por escrito dichas soluciones alternativas, consignando las ventajas, desventajas o limitaciones de cada una de aquéllas.
- f) Ponderar esas ventajas y desventajas para la situación concreta que se trata de resolver, de preferencia dentro del trabajo colectivo de un comité.
- g) Escoger la mejor solución y complementarla con todos sus detalles.
- h) Intentar que las demás soluciones queden incorporadas en el plan como caminos de recambio para situaciones especiales, fallas de la solución principal adoptada, etc.

En los apéndices se cita un sencillo modelo de este procedimiento.

TÉCNICAS SOBRE LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

Aunque existen varias técnicas, sobre todo de carácter matemático, sólo se dará una idea sumaria, como corresponde a principios de administración de empresas, acerca de la investigación de operaciones —conjunto de técnicas similares, más bien que una sola técnica idéntica— en razón del auge que, con sobrado motivo, ha tomado dentro de la administración.

Concepto de la investigación de operaciones

Afirman Koontz y O'Donnell que existen tantas definiciones de esta técnica como autores tratan de ella. Quizá la razón pueda encontrarse en lo indicado antes: son más bien un conjunto de técnicas análogas que una sola técnica, aunque su fin y lo esencial de su proceso sean iguales.

Aquí se tratará de describirla como un procedimiento científico que busca proveer las bases más objetivas y cuantitativas que sea posible, con el fin de apreciar mejor los diversos factores o variables

que intervienen en un problema, y analizar su relación a través de un modelo para encontrar una solución óptima entre varias posibles.

Cualquier administrador puede estructurar diversos cursos de acción, analizando y comparando los diversos factores que intervienen en él, cada uno aplicado en los principales grados o niveles en que se pueda utilizar, pero esto lo puede hacer en una área muy reducida y con fundamentos casi puramente subjetivos; la investigación de operaciones le ayuda a ampliar dicha área y le proporciona fundamentos más precisos, haciendo que esos factores tengan una representación lo más objetiva y cuantitativa que sea posible, incluso bajo series de fórmulas matemáticas, y, sobre todo, le permite apreciar la relación entre las diversas combinaciones de esos factores en forma más técnica, objetiva y cuantitativa mediante un modelo. Ello permitirá que las infinitas combinaciones de factores, fijados ciertos límites de optimización, puedan ser elaborados mediante computación electrónica, cuyos resultados indicarán las mejores soluciones, así como sus ventajas y desventajas.

Su origen

Durante la Segunda Guerra Mundial se empezó a aplicar la investigación de operaciones con el fin de determinar el mejor aprovechamiento posible de la Real Fuerza Aérea Británica. Su éxito condujo a utilizarla para determinar el mejor modo de organizar y dirigir los convoyes, la mejor forma de utilizar y combinar ciertas armas, etc.

Su nombre, algo inadecuado (alguien ha dicho que no es investigación ni se refiere a operaciones: "neither operations, not research"), se debe a que al principio derivó de una "investigación" hecha respecto de ciertas "operaciones" militares.

Sus etapas básicas

Como una regla muy general pueden señalarse los siguientes pasos:

- a) *Formulación del problema.* Implica la precisión más exacta de los objetivos y de las relaciones de los elementos que conducirán a lograrlos, dentro del *sistema* en el cual operarán, los efectos que producirán en otros conexos, etc.
- b) *Reunión de los datos pertinentes.*
- c) *Construcción de un modelo matemático.* Es quizá el paso más típico del procedimiento. Koontz y O'Donnell lo consideran co-

mo "la representación lógica de un problema". En realidad constituye un símbolo o representación objetiva (lógica, gráfica, matemática, física, etc.) de las relaciones que se dan entre los diversos factores o variables del problema; puede consistir en algo físico, construido a escala (modelo de una máquina, estructura de un átomo), gráfico (una representación simbólica, contable, etc.), pero, sobre todo, es importante el modelo matemático, constituido por una serie de ecuaciones, ya que éstas permiten la máxima cuantificación. Este modelo expresa la efectividad del sistema bajo estudio como una función de un grupo de variables, de las que por lo menos una es controlable. La fórmula más general es:

$$E = f(x_i, y_i)$$

en la que E representa la efectividad del sistema, x_i las variables del sistema sujetas a control, y y_i las variables no sujetas a él. Lo fundamental de un "modelo" es que constituye una representación objetiva y cuantitativa del "sistema" y de las relaciones entre sus factores o variables, para facilitar su clara comprensión y, sobre todo, analizar el mayor número posible de combinaciones que de ellos pueden hacerse, dentro de los límites de una óptima efectividad de ese sistema.

Lo anterior supone de manera evidente que los factores o variables deben ser, de algún modo, cuantificables; los que no lo sean, como ocurre con los humanos, psicológicos o sociales, deben hacerse lo más cuantitativo que sea posible, a base de medios tales como el cálculo de probabilidades y otras técnicas estadísticas.

- d) *Análisis del modelo.* El que propiamente merece ese nombre es el que consiste en el uso de deducciones matemáticas a base de cálculo, álgebra de matrices, etc., pero puede realizarse también el procedimiento conocido como numérico, cuya forma más simple consiste en ensayar valores distintos de las variables, comparando los resultados que se obtengan ('what-if analysis').
- e) *Comprobación del modelo y de la solución de él derivada.* Un modelo, por perfecto que parezca, no es sino una representación parcial y abstracta de la realidad. Debe determinarse la

precisión con que predijo el efecto de los cambios, ensayando los resultados que se obtienen aplicando la solución con los que se obtenían sin ella.

- f) Establecimiento de controles para la solución.
- g) Iniciación del nuevo procedimiento, o solución a que se llegó.

Modelos para adopción de decisiones

Principales técnicas de investigación de operaciones

Como ya se mencionó, la mayor parte de *los modelos son matemáticos*, ya que expresan las relaciones que existen entre las variables en forma cuantitativa. Pero existen también *los modelos descriptivos*, que están destinados solamente a describir los hechos que intervienen en un problema, y las relaciones que se dan entre hechos, v.gr.: pronósticos.

Los modelos más usados son los llamados de *política directriz*, que expresan en ciertos términos técnicos los objetivos deseados, así como las relaciones de las variables, en cuanto influyen en dichos objetivos, en forma tal que pueda determinarse la relación óptima entre dichos factores y los objetivos. Con ello, resulta que los diversos cursos de acción pueden valorarse de algún modo matemáticamente. Debe cuidarse, con todo, tomar en cuenta la influencia de los factores imponderables en el análisis.

Utilización del cálculo de probabilidades

Ya se ha hecho referencia a este interesante método de estadísticas que, basándose en la experiencia sobre ciertos hechos, deduce que es probable que ocurran en lo futuro dentro de pautas predecibles. Las desviaciones de la probabilidad caen así dentro de un margen que puede predecirse y, por consiguiente, *dicha probabilidad es un sustituto de datos que de otra manera serían totalmente desconocidos*. Con ello el margen de error en las soluciones, aunque no eliminado, queda grandemente reducido. Las técnicas estadísticas modernas, particularmente las NO PARAMÉTRICAS y las MULTIVARIADAS, apoyadas en el uso de computadoras, constituyen una de las herramientas más poderosas de apoyo a la investigación.

Teoría de juegos

Ha servido principalmente para el análisis y la previsión de los problemas de competencia. Aunque demasiado complicado, se basa en la premisa de que todo hombre que actúa en forma racional procura maximizar su ganancia y minimizar sus pérdidas, y que por lo tanto, la acción de todo competidor podrá ser de algún modo predicha, ya que se verá impulsado por esos motivos, es decir, se podrán predecir los cursos de acción que más seguramente adoptará.

La teoría de las "colas" o líneas de espera

Toma su nombre de las filas de gente que espera. Utiliza fórmulas matemáticas para equilibrar el costo de las colas, en comparación con el que representaría suprimirlas mediante un mejoramiento en el servicio. Su fundamento es que el costo de la eliminación de una demora puede resultar más caro que el de su conservación. Así, v.gr.: se ha estudiado comparativamente el costo de los puestos de peaje a la entrada de carreteras con el costo de la reducción de las colas, para obtener la combinación óptima de ambos elementos.

La programación lineal

Es, seguramente, *la más extendida e importante de las técnicas de investigación de operaciones*. Busca determinar la combinación óptima de recursos limitados para lograr un objetivo, bajo la base de que existe una relación entre las variables, *que puede ser expresada mediante una ecuación lineal*. Se aplica principalmente en problemas de planeación, en que los datos y los objetivos pueden quedar sujetos a una medición definida, v.gr.: costos de transportación, de mantenimiento, de almacenes, de planeación, de rutas y abastecimientos de una línea de producción, etc.

Otras técnicas

Suelen emplearse también otros métodos, como *el uso de la lógica simbólica*, en el cual los programas han sido sustituidos por símbolos con el fin de poder analizar más profundamente problemas complicados. *La teoría de la búsqueda* tiene como fin localizar ciertos elementos, v.gr.: los clientes para un producto. *La teoría del valor* asigna un

significado numérico a los elementos imponderables, con el fin de analizar su influencia en las alternativas. *Los métodos Montecarlo* reducen a ciertos modelos las posibles combinaciones de los elementos que se producen al azar, para simular acontecimientos tales como averías en las máquinas, posibilidades de compras, etc., con el fin de analizar los sistemas de mantenimiento más adecuados, el inventario óptimo de productos para vender, etc. *La introducción de la servoteoría en los problemas de la administración*, utilizada en el diseño de sistemas de control automático (por ejemplo, el termostato), en el cual el principio de *feed-back* (retroalimentación) se emplea para lograr que la información mecánica sea utilizada para corregir automáticamente las desviaciones o errores.

Algunos ejemplos de su aplicación industrial

Con el solo objeto de que puedan entenderse mejor estas técnicas, se mencionan algunos ejemplos de casos en que pueden aplicarse:

- a) *Inventarios. Producción* los quiere lo más amplios que sea posible; *Finanzas* desea, por el contrario, que sean lo más cortos posibles; *Ventas* los desea variados, para permitir una producción diversificada en cualquier momento con rapidez. La Investigación de Operaciones puede determinar el nivel adecuado, el monto mínimo de materiales que satisface mejor todos los requerimientos, momento más oportuno para hacer las requisiciones, forma en que deben disponerse mejor los almacenes, lugar de su colocación, etc.
- b) *Localización*. Lugar en que están en mejores condiciones las distintas unidades de una empresa para su mejor coordinación; mejor forma de combinar los recursos insuficientes para los mejores resultados, etc.
- c) *Reemplazo del equipo*. Puede determinarse el tiempo más conveniente para reemplazar el equipo antes de que se vuelva obsoleto, menos productivo, etc., en forma de que se pierda más usándolo, o por el contrario, se gaste innecesariamente en su cambio prematuro; sistema de mantenimiento preventivo más aconsejable, para no perder con un costo elevado que represente y resultaría innecesario, ni tampoco tener gastos por un mantenimiento inadecuado, etc.
- d) *Problemas de competencia*. Se trata de "adivinar", en cierto modo, cuáles serán los cursos de acción que otros competidores

seguirán frente a una acción nuestra, sus resultados, etc. Esto se funda en el cálculo de probabilidades, teoría de los juegos, etc.

- e) *Procesos combinados*. Pueden multiplicarse hasta el infinito las posibilidades. De ordinario, lo más usual es combinar diversos problemas en producción, localización, inventarios, rutas, mejor combinación de las máquinas, etc.

Limitaciones de la investigación de operaciones

- a) No sustituye al criterio del administrador, sino que solamente lo ayuda.
- b) No puede usarse con un número ilimitado de factores.
- c) Los factores de índole "humana" lógicamente no pueden ser medidos con exactitud, aun suponiendo el uso de los medios estadísticos, tendencias, etc.

Sus beneficios

- a) Permite analizar los probables resultados de miles y aun millones de alternativas.
- b) Limita el área de decisión, eliminando factores o soluciones totalmente inconducentes.
- c) Da objetividad y solidez en la "toma de decisiones".
- d) Permite encontrar cuáles serán los resultados de nuestros más importantes cursos de acción, y analizar el porqué con bases objetivas.
- e) En ocasiones revela cursos de acción que de otro modo difícilmente se nos ocurrirían.

ANEXO I

Ejemplo de un cuestionario para investigación de mercado

Finalidad de la encuesta

Este cuestionario tiene por objeto determinar las características que más agraden al fumador de cigarrillos, a fin de que, al lanzarse un nuevo producto al mercado, satisfaga plenamente los gustos del consumidor.

Agradeceremos la contestación cuidadosa de este cuestionario, sobre la base de su colaboración en la prueba de muestras, porque nos ayudará a satisfacer sus preferencias y las del público.

I. Identificación personal

(Si desea guardar el anonimato, puede Ud. no llenar este inciso).

Nombre: _____ Edad: _____

Dirección _____ Tel.: _____

Estado civil: _____ Ocupación: _____

II. Marca de cigarro fumado

1. ¿Cuántos años tiene de fumar? _____ ¿Cuál es su consumo semanal en cajetillas? _____

2. ¿Qué marca(s) de cigarro fuma actualmente? _____

3. ¿Ha fumado siempre la misma marca? ____ En caso contrario ¿Por qué dejó de fumarla(s)?

Marcas	Motivos
a) _____	_____
b) _____	_____
c) _____	_____
d) _____	_____

Observaciones: _____

4. Motivos de preferencia por la(s) marca(s) que fuma actualmente: (marque con una cruz).

Precio	☐	Por tabaco oscuro	☐
Sabor	☐	Por tabaco rubio	☐
Aroma	☐	Por el filtro	☐
Por fuerte	☐	Por el tamaño	☐
Por suave	☐	Por la cajetilla	☐

Otras razones: _____

5. ¿Encuentra siempre su marca en el mercado? _____
Fácilmente _____ Con dificultad _____
No la encuentra _____
6. En caso de no encontrar su marca, ¿cuál suele comprar? _____

III. Prueba de muestras

1. ¿Cuántos cigarros de la muestra fumó? _____
2. a) ¿Le gustó la muestra que le ofrecieron? _____. En caso de haberle gustado, anote la razón. (Marque con una cruz.)

Sabor	☐	Por tabaco oscuro	☐
Aroma	☐	Por tabaco rubio	☐
Por fuerte	☐	Por el filtro	☐
Por suave	☐	Por el tamaño	☐

Otras razones: _____

- b) Si no le gustó, marque con una cruz sus motivos.

Sabor	☐	Por tabaco oscuro	☐
Aroma	☐	Por tabaco rubio	☐
Por fuerte	☐	Por el filtro	☐
Por suave	☐	Por el tamaño	☐

Otras razones: _____

- c) ¿Le es indiferente la muestra que le ofrecieron comparada con la que fuma? _____

3. ¿Dejaría de fumar su marca por la que le ofrecieron? ____
Razones: _____

4. ¿Cambiaría el sustituto de su marca (la que fuma cuando no encuentra ésta) por la muestra ofrecida? _____

Observaciones: _____

IV. Envoltura y marca

1. ¿Que tipo de envoltura le gustaría? (Marque con una cruz.)

Tipo tradicional ☐

Cajetilla dura ☐

Tipo inglés ☐

2. ¿Sugeriría algún cambio en la forma de las cajetillas?

Más aplanadas ☐

Más largas ☐

Sin bordes ☐

Otros cambios _____

3. ¿Qué combinación de colores y dibujos de las láminas que se le entregan preferiría Ud. Para el tipo de cajetilla que eligió?

Lámina 1 ☐

Lámina 2 ☐

Lámina 3 ☐

4. ¿Qué nombre le gustaría más? (Marque con una cruz.)

Aztecas ☐

Onix ☐

¿Qué otro sugeriría? _____

Otras observaciones o sugerencias: _____

V. Precio:

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por ese cigarro?

Mínimo: _____ Máximo: _____

Observaciones: _____

México, D.F., a _____ de _____ de 19_____.

ANEXO 2**Ejemplo de un cuestionario para solicitud de trabajo**

Este cuestionario tiene por fin determinar cómo puede coordinarse y satisfacerse mejor la necesidad que la empresa tiene de un empleado, y la de Ud. para encontrar un puesto.

Por su interés y el nuestro, le rogamos contestarlo con la mayor precisión y claridad. Favor de usar letra legible.

La información que proporcione será confidencial, y se usará exclusivamente para los efectos de su selección y futuro trabajo.

*I. Información general**a) Generales del solicitante:*

Nombre: _____
Nombre Apellido paterno Apellido materno

Dirección: _____
Calle Núm. Z.P.

Colonia: _____ Tel. { Domicilio: _____
Trabajo: _____

b) Nacimiento:

Lugar: _____
Población Estado País

Fecha: _____
Fecha Mes Año

Nacionalidad: _____

a) Por nacimiento: _____

b) Por naturalización: _____

c) Documentos:

Cartilla militar Núm.: _____

Afiliación al I.M.S.S. Núm.: _____

d) Estado civil (marque con una cruz).

Soltero ☐ Viudo ☐

Casado por la Iglesia ☐ Divorciado ☐

Casado por lo civil ☐ Unión libre ☐

e) Constitución familiar:

Nombre del padre: _____ ¿Vive? _____

Ocupación: _____

Nombre de la madre: _____ ¿Vive? _____

Ocupación: _____

Personas que dependan económicamente del solicitante:

Nombre	Edad (años)	Parentesco
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Observaciones generales:

II. Antecedentes de trabajo

1. Trabajo actual:

¿Trabaja actualmente _____ ¿En qué empresa? _____

Salario (diario) _____

Puesto que ocupa. _____

Sueldo (mensual) _____

¿Por qué desea cambiar de empleo? _____

2. Trabajos anteriores (del más reciente a los primeros).

Nombre de la empresa	Dirección
a) _____	_____
b) _____	_____
c) _____	_____

	Puesto que ocupó en las empresas	Periodo (en meses y años)	Sueldo perci- bido
a)	_____ De _____ de _____ a _____ de _____	_____ De _____ de _____ a _____ de _____	_____
b)	_____ De _____ de _____ a _____ de _____	_____ De _____ de _____ a _____ de _____	_____
c)	_____ De _____ de _____ a _____ de _____	_____ De _____ de _____ a _____ de _____	_____

Razones por las que dejó los empleos en:

a) _____

b) _____

c) _____

Observaciones: _____

III. Estudios realizados

	En la escuela:	Dirección	De 19__ a 19__
1. Primaria	_____	_____	De 19__ a 19__
	_____	_____	De 19__ a 19__
2. Secundaria	_____	_____	De 19__ a 19__
	_____	_____	De 19__ a 19__
3. Preparatoria	_____	_____	De 19__ a 19__
	_____	_____	De 19__ a 19__

4. Estudios comerciales _____ De 19__ a 19__
 _____ De 19__ a 19__
5. Estudios técnicos (Sub-profesionales). _____ De 19__ a 19__
 _____ De 19__ a 19__
6. Profesionales. _____ De 19__ a 19__
 _____ De 19__ a 19__
7. Idiomas. _____ De 19__ a 19__
 _____ De 19__ a 19__
8. Otros. _____ De 19__ a 19__
 _____ De 19__ a 19__
9. ¿Qué estudia actualmente? _____
 ¿Dónde? _____
10. Dominio de idiomas.

(Indique en cada renglón y columna su dominio del idioma, Así: P: perfectamente, R: regular o E: escasamente).

	¿Lo habla?	¿Lo lee?	¿Lo escribe?	¿Lo entiende?
Inglés.	_____	_____	_____	_____
Francés.	_____	_____	_____	_____
Otros.	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____

11. ¿Ha tomado cursos monográficos, o recibido entrenamiento en:

	En qué Institución	Por cuánto tiempo
Ventas.	_____	_____
Ingeniería Industrial.	_____	_____

Relaciones
Industriales.

Otros.

IV. Información personal

¿Qué puesto o puestos desearía ocupar en esta empresa? (Enumérellos en orden del mayor al menor interés que representan para usted).

1. _____

2. _____

3. _____

¿Qué estudios o experiencias considera Ud. que le servirán de preparación directa para su trabajo en dicho(s) puesto(s)? _____

¿Ha tenido personal bajo sus órdenes? _____ ¿En qué puestos y empresas? _____

Cuántas personas? _____. ¿Qué tipo de puestos ocupaban sus subordinados? _____

¿Quién lo dirigió a esta empresa? _____

¿Por qué le gustaría o desearía trabajar en ella? _____

Personas que puedan dar referencias de Ud.

1. _____

Nombre

Dirección

Teléfono

2. _____

Nombre

Dirección

Teléfono

Motivo por el cual lo conocen a Ud.

¿Tiene parentesco con Ud? _____ ¿Cuál? _____

1. _____
Nombre Dirección Teléfono

2. _____
Nombre Dirección Teléfono

Motivo por el cual lo conocen a Ud.

¿Tienen parentesco con Ud? _____ ¿Cuál? _____

Observaciones generales:

México, D. F., a _____ de _____ de 19____.

Firma

ANEXO 3**Ejemplo de carta para solicitar colaboración en una encuesta**

México, D.F., a 11 de septiembre de 1989.

Sr. Pedro Ramírez Corona.
Director General de
Industrias "SILEX", S. A.
PRESENTE

Muy señor nuestro y amigo:

Nuestra empresa está iniciando una Encuesta de Salarios, que realizará bajo la dirección técnica del Bufete "Consultoría Administrativa, S. A.", en negociaciones que tengan puestos de indole similar a los suyos.

En tal virtud, conociendo el espíritu progresista que anima a la empresa que Ud. acertadamente dirige, y el interés que en lo particular ha mostrado siempre por el impulso y desarrollo de las modernas técnicas de Administración Científica, nos permitimos suplicarle su colaboración en la Encuesta, rogándole que para ello, se sirva ordenar que su Departamento de Personal conteste los cuestionarios que al efecto nos permitimos acompañar.

Los datos que se sirvan comunicarnos, se conservarán bajo el más absoluto sigilo y serán considerados como información estrictamente confidencial, para garantizar lo cual, se manejarán bajo una clave que señalaremos a cada negociación. Si para ustedes fuere un requisito el anonimato en la contestación, puede enviarnos los cuestionarios llenos sin su nombre, en el sobre rotulado y debidamente franqueado que al efecto acompañamos.

Los resultados de la Encuesta, tabulados bajo las claves correspondientes, serán comunicados a las empresas participantes, teniendo la seguridad de que podrán ser para ustedes de un valor similar al que para nosotros representan.

Ofreciéndole desde ahora la seguridad de nuestra reciprocidad en cualquier ayuda similar que podamos prestar, nos es grato anticiparle nuestros agradecimientos por su cooperación, y repetirnos como siempre sus afectísimos atentos, amigos y seguros servidores.

HOJALATA DE MEXICO, S. A.

Lic. Antonio Vázquez
Gerente General

c.c.p. al Depto. de Personal.

ANEXO 4

Guía para conducir una entrevista de salida

1. *Finalidades de la entrevista.* Tiene por objeto determinar las verdaderas causas por las que el trabajador abandona la empresa. Con base en la información obtenida, se determinará si conviene, y es posible, tratar de conservarlo.

Si persiste en salir, se podrá utilizar su información para mejorar políticas, evitar descontentos, localizar deficiencias, etc., ya que se supone que al salir, expresará sus opiniones sin temor ni reticencias.

2. *Observaciones al entrevistador.* Estudie anticipadamente el récord del empleado, a fin de tener la información más completa y objetiva de su actuación dentro de la empresa.

Explique al empleado que sus puntos de vista, aun suponiendo que no permanezca con nosotros, constituirán una ayuda apreciable a la empresa para mejorar las condiciones del trabajo.

Aplique todas las demás reglas de la entrevista, recordando que se refiere a opiniones meramente subjetivas del entrevistado. El entrevistador no tomará necesariamente la respuesta, sino lo que se deduzca de ella.

I. Generalidades

- a) ¿Le gustaba el trabajo?
- b) ¿Qué ventajas cree haber obtenido de su desempeño?
- c) ¿Conoció oportuna y adecuadamente las políticas de personal?
- d) ¿Las considera justas y apropiadas?

II. Condiciones de trabajo

- a) ¿Su puesto de trabajo era tan limpio y agradable como lo permitían las condiciones de su tarea?
- b) ¿Considera que la jornada de trabajo estaba bien distribuida?
- c) ¿Considera que las labores eran innecesariamente penosas?

- d) ¿Cree que existe algún riesgo para el que no esté debidamente protegido?
- e) ¿Se le ha ocurrido algún cambio que pudiera hacer más agradable o eficiente su trabajo?

III. Salarios y prestaciones

- a) ¿Considera el empleado que su salario ha sido justo?
- b) ¿Piensa que los salarios de la empresa están en proporción con los que pagan empresas similares?
- c) ¿Cuáles prestaciones de las que da la empresa eran, a su juicio, las más útiles? ¿Cree que deberían modificarse o mejorarse de algún modo?
- d) ¿Qué otras prestaciones y/o servicios deberían a su juicio crearse?

IV. Actitud del jefe inmediato

- a) ¿Han sido siempre amistosas las relaciones con su jefe inmediato?
- b) ¿Explicaba dicho jefe completa y claramente cada detalle del trabajo?
- c) ¿Era demasiado exigente el jefe en asuntos relativos a la disciplina y al cumplimiento de las labores?
- d) ¿Considera que recibía órdenes de jefes distintos sobre el mismo problema?
- e) ¿Puede hacer algunas sugerencias sobre el trabajo, condiciones, etc.?

V. Observaciones finales

- a) ¿Cuál es su opinión sincera acerca de la empresa?
- b) (Si no ha resultado aún de las preguntas anteriores) ¿cuáles son los motivos por los que deja la empresa?
- c) (Si de acuerdo con las respuestas anteriores parece conveniente tratar de conservar al empleado) ¿se quedaría en la empresa, en caso de eliminarse las causas por las que pretende separarse?

Advertencias al entrevistador

Del desarrollo de la entrevista deduzca:

- a) Si los motivos por los cuales el empleado dice abandonar la empresa son los verdaderos, o cuáles podrían ser éstos.
- b) Si existen fallas en los objetivos y políticas del departamento de personal.
- c) Si vale la pena hablar con el jefe inmediato respectivo sobre los motivos de salida para que, si conviene retener al empleado, se procure conservarlo.
- d) Si las causas de la separación no están relacionadas con una actitud inadecuada del jefe inmediato, u otros jefes.
- e) Qué mejoras, correcciones, etc., deben estudiarse para que, de ser cierto lo que el entrevistado manifiesta, se proceda a la corrección de las deficiencias que señala.
- f) Anote las demás observaciones que considere interesantes sobre la entrevista.

ANEXO 5**Fijación de cursos alternativos, por análisis empírico de los factores estratégicos**

Objeto: Necesidad indiferible de elevar la calidad para poder competir

Factores:

1. Maquinaria

- a) Último modelo, de gran precisión y capacidad productiva, y alto costo.
- b) De mediana capacidad productiva y de eficiencia normal.
- c) La maquinaria en uso, con deficiencias, pero capaz de rendir bien, usándola con sumo cuidado.

2. Materia prima

- a) Importada, de primera calidad.

- b) Del país, pero de alta calidad.
- c) Importada, de mediana calidad.
- d) Aprovechamiento de desechos de muy bajo costo, que pueden emplearse, siempre que se utilicen cuidadosamente.

3. Capacidad de los trabajadores

- a) Sometidos a entrenamiento intenso y permanente.
- b) Desarrollados a través de un curso intensivo.
- c) Con entrenamiento normal, pero bajo intensa supervisión.
- d) Con entrenamiento y supervisión normales.

4. Actitud de los trabajadores

- a) Colaboración entusiasta, a base de muy buena comunicación, incentivos económicos y administración de personal óptima.
- b) Buen ambiente de colaboración, sobre todo de buena comunicación y administración de personal.
- c) Colaboración normal a base de evitar conflictos.

ALGUNAS ALTERNATIVAS ESCOGIDAS

Alternativa I

Óptima maquinaria y materia prima (1-a y 2-a), con eficiencia normal de los trabajadores (3-c) y buena actitud por parte de los mismos (4-b).

Ventajas:

- a) En productos que exigen ampliamente la maquinización, ésta se reflejará necesariamente en la calidad.
- b) La calidad será de suyo la óptima posible.

Desventajas:

- a) La máxima erogación o inversión para la empresa.
- b) El limitado entusiasmo de los trabajadores, puede redundar hasta en desperdicio de material, descomposturas de máquinas, etc.

Alternativa II

Desarrollo de la máxima capacidad en los trabajadores (3-a) y fomento de la mejor actitud de colaboración (4-a). La misma maquinaria que se está usando (1-c) y materia prima muy barata (2-d).

Ventajas:

- a) No exige fuertes inversiones.
- b) La materia prima y la maquinaria se aprovecharán al máximo.
- c) El buen ambiente de colaboración y la alta capacidad del personal pueden reflejarse incluso en otras actividades.

Desventajas:

- a) La calidad no será la óptima, por la iluminación tope impuesta por la maquinaria y la materia prima, ya que el producto es altamente maquinizado.
- b) Las medidas aplicadas sobre el factor humano no son infalibles: por un pequeño error pueden hacerse ineficaces.

Alternativa III

Usar la mejor materia prima del país (2-b) y maquinaria nueva, aunque no sea la de máximo rendimiento (1-b), combinando esto con las situaciones del caso anterior en capacidad y actitud (3-a y 4-a).

Ventajas:

La combinación de maquinaria y materiales en grados intermedios, y lo humano en grado alto, exige inversiones moderadas, y produce resultados muy apreciables.

Desventajas:

Puede ocurrir que, no obstante la intensa colaboración y capacidad, no se obtengan los resultados deseados, debido a cierta limitación de los aspectos mecánicos.

CUESTIONARIO

1. ¿Qué características de la mente humana son las que hacen posible y válida la previsión?
2. ¿Cuáles son las etapas en que se desarrolla?
3. ¿Considera usted que puede darse la certeza necesaria para que las previsiones sean válidas y confiables?
4. ¿Cómo explica usted que los hechos del pasado sirvan para poder hacer previsiones válidas para el futuro? ¿Por qué las opiniones y los juicios subjetivos no sirven para esto?
5. ¿Por qué lo cuantitativo permite obtener previsiones más válidas?
6. ¿Cuál es la importancia práctica de fijar con precisión los objetivos en la empresa?
7. Enumere dos o tres objetivos dentro de cada una de las clasificaciones señaladas.
8. Encuentre dos o tres casos de aplicación para cada una de las reglas negativas mencionadas para fijar los objetivos.
9. Haga la fijación de los objetivos de un departamento en una empresa que Ud. conozca, usando las reglas positivas.
10. Clasifique dentro de alguna de las categorías señaladas los principales factores positivos y negativos que intervengan en el logro de los objetivos, que haya fijado conforme a la pregunta anterior. Asimismo, determine cuáles son mensurables y cuáles no, cuáles pueden estar a su alcance y cuáles son inaccesibles.
11. De ellos, señale dos o tres factores estratégicos.
12. ¿Cuál de las clases de observación le parecería más útil para investigar los factores estratégicos que haya establecido, y por qué razones la prefiere?
13. Formule un cuestionario para la investigación de uno de esos factores estratégicos, procurando que cumpla todas las reglas establecidas. Formule una hoja para tabular los datos de una encuesta, basada en ese cuestionario.
14. Formule una guía para algún tipo de entrevista que llevaría a cabo en la investigación de alguno de esos factores estratégicos.
15. ¿Considera usted que siempre es posible fijar cursos alternativos de acción?

16. ¿Cuál de las reglas dadas para establecer y valorizar diversos cursos de acción que se presenten le parece más útil y necesaria?
17. Mencione algún tipo de problema de una empresa que conozca, en la que, a su juicio, podrían utilizarse con ventajas cada una de las distintas especies de técnicas de investigación de operaciones: programación lineal, método Montecarlo, etc.

Lecturas que se recomiendan

1. Churchman, C. W., Ackoff R. L. & Arnoff E. L. *Introduction to Operations Research*. págs. 3-19. Edit. J. Wiley & Sons, Inc. Londres, 1957.
2. Goode, W. J. & Hatt, P. K. *Methods in Social Research*. págs. 119-231. Edit. McCraw-Hill Inc. New York.
3. Klein, A. W. y Grabinsky, N. *El Análisis Factorial*. Edición Departamento de Investigadores Industriales del Banco de México. México, 1962.
4. Koontz, H. & O'Donnell C. *Management a Book of Reading*. págs. 48-100. Editorial McGraw-Hill Inc. New York, 1964.
5. Koontz, H. & O'Donnell C. *Principles of Management*. págs. 94-133. Edit. McGraw-Hill Inc. New York, 1964.
6. Miller, D.W. y Martin, K. S. *Acuerdos Ejecutivos e Investigación de Operaciones*. págs. 424-457. Editorial Herrero Hnos. Sucs., S.A. México, 1961.
7. Terry, G. R. *Principios de Administración*. págs. 169-214. Editorial C.E.C.S.A. México, 1961.
8. Villers R. *Dinamismo en la Dirección Industrial*. págs. 54-82. Editorial Herrero Hnos., Sucs. México, 1962.

CASO PARA EL CAPÍTULO 7

Una empresa fabricante de artículos perecederos a nivel regional con experiencia de 20 años en el negocio planea expanderse a nivel nacional.

Dado lo anterior, en una reunión del Consejo de Administración se determina la realización de un proceso que concluya lo más adecuado para la corporación.

Los cuestionamientos que se manejaron durante la junta del Consejo fueron:

Se pregunta:

1. Es necesaria la determinación de objetivos de diversas clases.
2. Se requiere realizar un proceso de investigación que identifique los factores positivos y negativos en el proceso de alcanzar objetivos.
3. Se debe señalar el factor estratégico en el proceso, relacionándolo con los que dependen de él.
4. Hay que determinar por lo menos cinco alternativas de acción, refiriendo cada una de ellas a sus técnicas.

CAPÍTULO 8

LA

PLANEACIÓN

SUMARIO

CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN □ LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN □ REGLAS SOBRE LAS POLÍTICAS □ REGLAS SOBRE LAS ESTRATEGIAS □ REGLAS SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS □ REGLAS SOBRE LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS □ TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN

CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

Su concepto

Ya se mencionó que mientras la previsión estudia "lo que puede hacerse": "prevé" las condiciones en que deberá desarrollarse la futura acción administrativa con base en esas previsiones, la planeación fija con precisión "lo que va a hacerse".

Por lo tanto, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.

Goetz ha dicho que planear es "hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido". Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Por eso Anthony afirma que planear "consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro".

Su importancia

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- b) Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es "hacer a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d) Todo plan tiende a ser económico; desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e) Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

- f) La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

El principio de la precisión

“Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas”.

Cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán, de manera necesaria, parcial o totalmente ineficaces.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor se fijen los planes será menor ese campo de lo eventual, con lo que se habrá robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

El principio de la flexibilidad

“Dentro de la precisión —establecida en el principio anterior— todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”.

Este principio podrá parecer contradictorio a primera vista con el anterior, pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así, una espada de acero es flexible, porque doblándose, sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

- a) Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.



- b) Ya proveyendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten.
- c) Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

El principio de la unidad de dirección

"Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general".

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función habrá contradicciones, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de la dirección, se repetirá este principio exclusivamente para distinguirlo del de la unidad de mando.

Si el plan es principio de orden, y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse de manera jerárquica hasta formar finalmente uno solo.

El principio de consistencia

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Este principio está en realidad implícito en el principio de unidad de dirección. Sin embargo, enfatiza la necesidad de una relación lo más perfecta que sea posible entre todos los planes, para que éstos logren mejor sus resultados; pudiera decirse que implica una especie de "planeación de los planes".

El principio de rentabilidad

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

El plan necesariamente debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos. Es obvio que todo plan en el cual los resultados sean menores que los insumos es totalmente absurdo.

Sin embargo, debe advertirse que los resultados pueden ser de tipo no económico sino social, principalmente cuando se trata de una empresa paraestatal o de una institución no lucrativa. En este caso puede ocurrir que se busque un beneficio social, el cual implique gastos económicos que no reditúen exactamente lo mismo en los resultados, pero, al mismo tiempo, debe cuidarse que no sea esto un pretexto para justificar la pérdida en las empresas del sector público, pues esto solamente se justificaría —cabe repetirlo— en el supuesto de que los beneficios sociales, cuantitativamente estimados, de preferencia produzcan resultados superiores a aquello que se gasta como costo para producir ese beneficio social.

Ante todo, es necesario cuidar lo anterior en este tipo de empresas, ya que quienes las manejan no son propietarios de ellas, cuya suerte iría ligada a los resultados de la empresa. Tiene aplicación es-

pecial aquí el principio de un filósofo: "Todo hombre pone naturalmente mayor cuidado en las cosas propias que en las ajenas".

El principio de participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. Además esta participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen hoy en día para realizarlo, ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en el que se ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presenta distinto cada día.

Esta participación es uno de los puntos en que más énfasis han puesto la mayoría de los autores. Algunos de ellos llegan a considerar como incompletas u obsoletas todas las técnicas de administración, mientras no exista una participación total tanto en la gestión como en la propiedad de los bienes de producción. Parece un poco exagerado negar toda justicia y efectividad a las técnicas de administración por el solo hecho de que no exista la participación total. La participación funcional de alguna manera garantiza ya cierta elevación de la calidad humana del trabajador pues, como se ha señalado, existirá mayor dignidad, entusiasmo y empeño en hacer aquello que se ha sugerido o donde se han señalado algunos de sus elementos.

Ello no omite que se desconozca que es deseable, para una mejor justicia y al mismo tiempo para la mayor eficacia, una participación más sistemática y amplia de la administración en todos los aspectos. Pero esto encierra la dificultad de que, junto con la participación en el mando, tiene que existir un correlativo aumento en la responsabilidad efectiva.

Se considera que técnicas como la Administración por Objetivos, Desarrollo Organizacional, las Teorías X y Y de Mc Gregor y la Teoría Z, son principios que, bien aplicados, conducirán mejor y más rápidamente a una deseable participación total, pues van preparando al trabajador de modo gradual para que asuma la mayor responsabilidad, que tiene que ser correlativa a la mayor autoridad.

REGLAS SOBRE LAS POLÍTICAS

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando campo a los jefes para las decisiones que les corresponde tomar; por ello, sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

La importancia de las políticas en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez es esencial en la administración, ya que ésta consiste en "hacer a través de otros".

Sin embargo, con cuánta frecuencia se encuentran, aun en autores de gran prestigio, conceptos vagos, imprecisos e inclusive falsos sobre las políticas, porque se toman como si pertenecieran a su esencia lo que son meras notas accidentales en estos criterios fundamentales de la administración. En especial, suele confundirse a las políticas con los objetivos y con las reglas; por ello, se tratará de establecer la diferencia entre ambos.

"Las políticas son el objetivo en acción"; esto es absolutamente cierto. Con todo, no bastaría para definirlas. El objetivo fija las metas, en tanto que las políticas dan la orden para lanzarse a conseguirlas, *señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellas*. Así, v.gr.: el objetivo de un departamento de producción puede ser "obtener óptima calidad"; la política sería "debe obtenerse óptima calidad, para lo cual, los materiales serán seleccionados entre los más finos, el equipo será el de mayor precisión posible, y se laborará con base en un intensivo adiestramiento, sin importar que los costos puedan elevarse". Por otra parte, las políticas difieren de las normas concretas, o sea, de las reglas, por su mayor generalidad.

Norma es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico; las normas genéricas son precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas son las reglas. Éstas se caracterizan porque pueden aplicarse sin necesidad de tener que decidir ningún extremo concreto. Así, v. gr.: es una política que "todo personal que se emplee deberá escogerse de tal forma que se logre la máxima coordinación social, ideológica, etc."; la regla relativa sería: "no se admitirá personal que no sea mexicano por nacimiento".

Ordinariamente, la mayor confusión suele surgir entre políticas y reglas; la mayoría de las normas, llamadas "políticas" por muchas

empresas, no son más que reglas. Aunque es indiscutible que ambas son necesarias, y que en ocasiones es difícil distinguir cierto tipo de políticas más concretas en relación con reglas más genéricas, porque casi se tocan, no lo es menos que el criterio principal debe ser éste: la regla no deja campo de decisión o elección al jefe a quien se delega responsabilidad y autoridad, sino tan sólo le permite analizar si el caso concreto que debe resolver se encuentra o no comprendido dentro de la regla que se le impone; la política, en cambio, busca señalarle solamente *los criterios generales que han de orientar la acción en el mismo sentido* pero, de suyo, no son aplicables por sí mismas, mientras que el jefe subordinado no tome una decisión dentro del campo que esa política dejó a su criterio.

Mooney las ha comparado con los principios generales del Derecho. Así, el principio jurídico: "las leyes odiosas deben ser restringidas, y las favorables ampliadas", pueden no aparecer en ningún artículo de una ley y, sin embargo, inspira, ayuda a interpretar y aun a suplicar disposiciones legales. De igual manera, la política de altos salarios no fija "cuánto se ha de pagar", pero sirve a los jefes encargados de fijar los salarios para interpretar los casos dudosos y para suplir las omisiones que puedan tenerse.

Las políticas pueden vaciarse en una disposición concreta, convirtiéndose así en normas; pueden también quedarse como declaraciones generales (propiamente éstas son las que se llaman políticas) para cumplir las tres funciones señaladas: inspirar, interpretar y suplir normas. Se formulan siempre en los altos niveles.

Suelen existir tres problemas en la formulación de políticas:

- a) El primero radica en que en muchas ocasiones se considera que para formular una política basta con usar la expresión: "es política de esta empresa que..."
- b) Lo segundo suele ser añadiendo a la regla el término "en lo posible".
- c) En tercer lugar, hay reglas que fijan tan sólo márgenes o límites, v.gr.: "el sueldo que los jefes podrán autorizar para tal puesto deberá encontrarse entre \$25,000 y \$30,000". Es evidente que estos expedientes, u otros semejantes, puedan ayudar a quitar a la regla su rigidez absoluta; sin embargo, *de suyo*, no por ello son políticas.

Sus especies

Por otra forma de originarse se dividen en:

- a) *Extremadamente impuestas*. Éstas pueden serlo por la ley: v. gr.: la política de proporcionalidad de trabajo y salario establecida por la Constitución: (a trabajo igual salario igual); por el Sindicato; v. gr.: las que el contrato colectivo fija para admisión de personal, preferencia de trabajadores, etc., o por la costumbre: v. gr.: la de no admitir mujeres en determinados trabajos. Es muy conveniente que el empresario reconozca la existencia de estas políticas, porque de otra manera su dirección puede ser inadecuada.
- b) *Políticas de apelación*. Éstas son las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores, formándose así, por tres o cuatro resoluciones semejantes, una norma de aplicación o interpretación. Son "la jurisprudencia administrativa".
- c) *Políticas expresamente formuladas*. Son las que de una manera precisa, conciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo determinado.
- d) *Políticas implícitas*. Son las que se establecen simplemente por la costumbre que existe en una organización de actuar siempre bajo determinado criterio o en un sentido particular.

Debe hacerse notar que suelen ser las más numerosas —sobre todo en organizaciones pequeñas— además, resulta conveniente tratar de formularlas expresamente.

Por su extensión, pueden ser *generales y particulares*. Así, hay políticas como las de rápido crecimiento, de primacía de la función social de la empresa, etc., que se aplican por igual a todos los departamentos y funciones; otras, por el contrario, se refieren a la producción, ventas, compras, contabilidad, finanzas, relaciones públicas, etc. Así, en ventas, las de publicidad dinámica, ampliación de mercados, servicio a clientes, precios, etc.; en personal las de admisión, rotación, remuneración, etc. En finanzas, las de amortización, ampliación de capital, etc.

Las políticas son, como ya se señaló, uno de los medios básicos para poder delegar autoridad, ya que sin ellas es imposible que el de-

legado ejecute su función con el sentido que el delegante necesita para lograr los objetivos propuestos.

Primera regla. De su fijación

Debe cuidarse que todas las políticas que han de influir sobre la actividad de una sección, departamento, o de toda la empresa, queden claramente fijadas, de preferencia por escrito.

Se ha visto que hay políticas implícitas, impuestas, de apelación y expresamente formuladas. Cuando no se cuida de que con toda claridad se fijen y coordinen, suelen existir políticas contradictorias, quedar muchos casos sin políticas que los gobiernen, etc. La mejor manera de que no se den errores en este sentido es fijarlas por escrito, aunque por otro concepto estén repetidas en manuales, reglamentos, etc.

Segunda regla. De su difusión

Siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas, y que este conocimiento se realice, de preferencia, por medios orales.

Las políticas formuladas y "guardadas" no pueden cumplir su misión en absoluto. Por ello, deben llevarse al conocimiento de todos aquellos niveles para cuya "orientación" han sido dictadas.

Tercera regla. De su coordinación

Debe procurarse que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas, pues de otro modo pueden ser diversa y aun contradictoriamente aplicadas.

Como las políticas no son normas concretas, sino principios generales de acción, precisamente por su amplitud y generalidad, se corre el peligro de que algunos de los jefes que han de aplicarlas las entiendan de un modo, y otros en un sentido diverso o contrario. Para evitar ese peligro es necesario que para cada tipo de política exista alguien encargado de interpretarlas con *validez oficial*. Así, v.gr.: el Director de Personal, para las de este tipo; el Jefe de Planta, para las de producción; el Gerente General, para las generales, etcétera.

Cuarta regla. De su revisión periódica

Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que en realidad ya no lo está, o que se crea cubierta por las actuales algún nuevo campo que carece en realidad de política al respecto.

Siendo toda organización algo vital, por apelación, por la costumbre, etc., se están creando constantemente nuevas políticas y dejan de tener vigencia otras. Si no se les revisa se corre el riesgo de creer que hay políticas donde no existen, o de pensar que la acción debe regirse en un sentido, siendo que en realidad debe ocurrir al contrario.

REGLAS SOBRE LAS ESTRATEGIAS

A diferencia de los conceptos sobre los elementos de la Administración hasta aquí analizados, el concepto de Estrategia no cuenta con una definición universalmente admitida. "Después de muchos años y de mucho esfuerzo, se pudo lograr un acuerdo sobre el significado de la expresión "política", afirma Koontz y O'Donnell en su obra *Elementos de Administración Moderna* (página 110); "entonces apareció la teoría de juegos, y con ella el uso del concepto de Estrategia, con la consiguiente confusión en la literatura de Administración de Empresas sobre el significado de esta expresión y su relación con las políticas". Y George A. Steiner, después de proponer su definición del concepto de estrategia, señala en su magnífica obra *Planeación Estratégica* lo siguiente: "no existe un acuerdo universal sobre nomenclatura; por lo tanto, son válidas algunas diferencias en cuanto a definición".

Creemos que debe hacerse una distinción entre el concepto de *lo Estratégico*, en la forma en que lo hemos empleado al hablar de una clasificación de los objetivos, y *las Estrategias*, tomadas como un elemento más de la Planeación.

Lo estratégico —como adjetivo que especifica a un elemento de la Administración— implica, como se señaló: a) Lo que es característico de un mando supremo —del griego **strategós**: el general—; b) lo que es, por lo mismo, de una amplitud mucho mayor en cuanto a los campos que abarca o en los que se aplica; prácticamente en todos; c) lo que es, por la misma razón, de la máxima importancia o influencia; d) lo que, como una consecuencia, se refiere a un periodo

de tiempo más largo —a largo plazo—. Lo opuesto a lo estratégico, "lo táctico" u operativo tiene las características opuestas.

Así, se puede hablar no sólo de objetivos estratégicos sino de planes estratégicos, en general de programas estratégicos, etc. Este concepto, derivado de la administración militar, se ha tenido siempre, pero modernamente se usa además substantivándolo, por decirlo así, para un elemento concreto más de la planeación, como lo son las políticas, los programas, los presupuestos, etc.

Su relación más directa la tiene con las políticas. En lo personal nos parece que el término "estrategia" implica por sí mismo algo *activo*, algo que *se debe hacer*, en tanto que la política implica más bien un criterio del cual se pueden tomar decisiones diversas, pero sin salirse de esa orientación general o criterio, esto es: la política tiene un sentido más bien pasivo o de límites.

Steiner, en su obra *Planeación Estratégica*, distingue entre "estrategias maestras" —las que define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas— y "estrategias de programas", que se relacionan con la "adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos. Koontz y O'Donnell la conciben como "una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, *en la presencia de obstáculos*". Pero parece más clara y concreta la definición que ofrecen estos mismos autores en la página 147 de su obra citada: "un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios". Así concebida, la Estrategia, más que un elemento aislado, parece una combinación de varios de ellos frente a una condición particular con lo que se enfrenta una organización; una combinación de objetivos, políticas y, sobre todo, programas concretos de acción. Parece como que el concepto de estrategia no puede desvincularse del elemento etimológico de ser *un plan concreto o una alternativa para vencer un enemigo* —en el caso de la competencia—, o alguna dificultad que se presenta para la realización de un plan.

Así concebidas las estrategias, se presentan, respecto de ellas, las siguientes reglas:

1. *De su carácter indicativo de un sentido concreto.* Las estrategias deben señalar la forma concreta, clara, global y orientada, en un sentido particular, de cómo deben combinarse los recursos, tomado en cuenta las dificultades o elementos negativos presentes en el momento de fijar los planes.

2. *De la posibilidad de adaptarlas a las circunstancias tácticas concretas.* La estrategia tiene que señalar los caminos concretos que deben adaptarse para lograr el cumplimiento de los planes, tomando en cuenta todos los factores negativos que podrían presentarse, pero a la vez tienen que ser de tal manera concebidas que quien va aplicarlas pueda, en cualquier cambio de condiciones, adaptar una táctica concreta que responda a las necesidades particulares que se presenten.
3. *De la necesidad de formularlas por escrito.* Ya que las estrategias son en realidad un conjunto complejo —que a la vez debe ser preciso— de varios elementos de la planeación, requieren ser fijadas en especial por escrito. El hecho de que la estrategia está más expuesta a ser cambiada implica tan sólo que la nueva que se formule debe también ser fijada rápidamente por escrito.

REGLAS SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS

Procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Los procedimientos son como "el seccionamiento" funcional de cada acto administrativo. La última división, en opinión de muchos, se da en los "métodos", que corresponden a unidades de acción de suyo indivisibles. Pero los métodos son ya más bien de carácter técnico y no siempre administrativos; en cambio, el procedimiento formado por varios métodos que se articulan en una secuencia, sí lo es. Así se tiene, por ejemplo, el procedimiento para tomar decisiones, para seleccionar personal, etc., y los métodos para realizar una encuesta, base para esa decisión para aplicar pruebas psicotécnicas, etc.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente más numerosos en los niveles de operación, a diferencia de las políticas, que se forman en los niveles altos.

Es característica de los procedimientos que, en muchas ocasiones, pasen por distintos departamentos, que se hallen bajo distintas autoridades. Ello hace más necesario que deban fijarse con mayor precisión.

Los procedimientos tienden a formar "rutinas" de actividades que, de otra manera, requerirán estudio, discusión, etc., en cada caso; por

ello permiten que el trabajo de administradores más calificados pueda encomendarse a otros que lo sean menos. Todo procedimiento es, por tal motivo, un "gasto de tiempo", quizá de momento aparatoso, que sin embargo sirva para lograr un ahorro permanente en el futuro.

Primera regla

Los procedimientos deben fijarse por escrito y, de preferencia, gráficamente. De esa manera pueden ser mejor comprendidos, analizados, etc. Así, por ejemplo, las gráficas de proceso, las de flujo, los cuadros de distribución de trabajo, etc., no hacen sino fijar gráficamente los diversos pasos que constituyen un proceso. Ello permite darse cuenta mejor de lo que sobra, lo que falta, lo que puede combinarse mejor, etc. Eliminar, combinar, alterar el orden y mejorar suelen ser las cuatro reglas básicas que se dan para analizar un procedimiento gráficamente consignado. Hacerlo así permite también explicarlo mejor, enseñarlo, resolver dudas, etc.

Segunda regla

Los procedimientos deben ser revisados periódicamente a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la superespecialización (exceso). De manera muy frecuente se emplean en una empresa procedimientos anticuados o poco eficientes por una inercia natural. La revisión revelará qué procedimientos pueden ser cambiados, mejorados, etc.

No obstante también puede ocurrir que en el afán de especializar y mejorar se separen actividades que en determinado momento pudieran ser eficientemente realizadas así, pero que posteriormente sólo originan que una misma pieza, forma, documentos, etc., esté pasando por diversas manos o departamentos sin razón alguna. En este caso, la revisión indicará qué actividad conviene consolidar en una sola persona o departamento.

Tercera regla

Debe procurarse evitar siempre la duplicación innecesaria de los procedimientos.

Con mucha frecuencia dos departamentos hacen lo mismo, sólo que enfocándolo bajo diverso ángulo. Esto puede ser conveniente, pero

en la mayoría de los casos convendrá dejar un solo departamento o persona encargada de ese procedimiento, del que todos pueden aprovecharse.

REGLAS SOBRE LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

Los programas son aquellos planes en los que no sólo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el *tiempo* requerido para realizar cada una de sus partes.

Así como es de la esencia de las políticas orientar genéricamente la acción, y de los procedimientos fijar la secuencia de acciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de las partes.

Los programas pueden ser generales y particulares, según se refieran a toda la empresa o a un departamento en particular. Debe advertirse que los términos "general y particular" son relativos, como lo son el género y la especie; así tan sólo los programas para toda la empresa son siempre generales, en tanto que, por ejemplo, los de producción serán particulares en relación con los de toda la empresa, pero serán generales respecto a los programas de mantenimiento, de troqueles, etc.

Los programas pueden ser también a corto y a largo plazo. Suelen considerarse a corto plazo los que se hacen para uno, dos, tres o seis meses, y hasta un año. Los que exceden de un año (v.gr.: bienales, trienales, quinquenales, etc.) suelen considerarse como programas a largo plazo.

No deben confundirse los programas generales con los a largo plazo ni los particulares con los "a corto plazo". Un programa particular puede ser para un mes o para dos años, v. gr.: relativo al adiestramiento.

Primera regla

Todo programa debe contar ante todo, con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

Muchos piensan que basta con "arrancar" a la gerencia general la aprobación de un programa, aunque no esté plenamente convencida de su utilidad. Cuando no se cuenta con su apoyo completo, fácilmente se tropieza con dificultades al realizarlo.

Para obtener la aprobación de la gerencia es necesario:

- a) Presentar los programas con "todos sus detalles"; las gerencias suelen rechazar aquellos programas que no les proporcionan todos los datos y respuestas a sus observaciones.
- b) Presentarlos como una inversión, esto es, tratar de fijar su costo y los beneficios que habrán de producir, de preferencia económicamente determinados.
- c) Fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados, pues de lo contrario se pedirán esos resultados antes de tiempo, y al no existir esta precisión se originará desconfianza.

Segunda regla

Debe hacerse siempre "la venta" o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

Es muy frecuente que quienes formulan un programa, una vez aprobado por la gerencia o dirección general no consideren que "deben" tratar de convencer de su bondad, beneficios, etc., a los jefes de línea que los habrán de aplicar, sino que tomen en cuenta sólo que pueden imponerlo por estar ya aprobado por las autoridades superiores. Esto producirá necesariamente resultados pobres, fricciones, bloqueos en su realización, etcétera.

Tercera regla

Debe estudiarse el "momento" más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Muchas veces un programa fracasa porque no se escogió el momento adecuado para lanzarlo. Así, v.gr.: iniciar un sistema de incentivos antes de estandarizar operaciones dará como resultado una gran confusión en la aplicación de aquéllos.

Los *presupuestos* son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Se llaman "financieros" si dichos elementos se estiman en unidades monetarias, v.gr.: costos, utilidades, pérdidas, gastos, etc.; son "no financieros" si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias, sino sólo de cantidades de producción, de ventas, de desperdicios, de horas-hombre requeridas, etc.

Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los “*pronósticos*”, cuya característica principal es que establecen el número (y a veces los costos, utilidades, etc.) de *unidades que se espera vender, gastar, producir, etc.* Lo básico es que “pronostique”, con base en la experiencia pasada —proyectada hacia el futuro con la ayuda de instrumentos más o menos técnicos—, lo que se espera lograr o realizar.

Los presupuestos suelen considerarse, como ya se indicó en el capítulo 3, tanto como instrumentos de planeación como de control. Precisamente por la trascendental importancia que han adquirido en la administración los dejaremos para el capítulo relativo al control, por considerar que al final del presente estudio sobre administración pueden conocerse mejor.

TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN

Las técnicas para formular planes y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración. La razón es obvia: hay casi tantas técnicas como formas diversas de planes. Sin embargo, quizá las más usadas son las siguientes:

- a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.
- b) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
- c) Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan de manera coordinada.
- d) Programas de muy diversas formas, pero especialmente los que se presentan bajo la característica ya explicada de *presupuestos no financieros, presupuestos financieros y pronósticos*.
- e) Los sistemas conocidos con los nombres de PERT (Program Evaluation and Review Technique), CPM (Critical Path Method), y RAMPS (Resource Allocation and Multi Project Scheduling), todos los cuales suelen conocerse con el nombre genérico de *Técnicas de Trayectoria Crítica* porque buscan planear y programar, en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmen-

te en la duración, costo, etc., de aquella secuencia de operaciones que resulte más larga y costosa, ya que de nada serviría acordar otras secuencias necesarias y colaterales a la primera, si ésta detiene y dificulta el avance general.

Todas las técnicas de planeación sirven igualmente para el control, como ya se hizo mención en el capítulo III. Por ello se ha preferido dejar las de mayor importancia y dificultad para el estudio de esta última función administrativa, ya que pueden comprenderse mejor y aplicarse con mayor acopio conocimientos y experiencias de todo lo aprendido en el curso de las diferentes etapas de la administración.

Aquí tan sólo se estudiarán los manuales de objetivos y políticas, así como los diagramas de proceso.

Concepto de manual

El concepto de lo que es un manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc., en que *de una manera fácil de manejar (manuable)* se concentran, en forma sistemática, una serie de elementos administrativos *para un fin concreto*; orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Existen muy diversos tipos de manuales; a continuación se mencionan sólo algunos de los principales:

- a) *Manual de objetivos y políticas.* Como su nombre lo indica, reúne un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.
- b) *Los manuales departamentales.* Son aquellos en que se agrupan todos los objetivos, políticas, programas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor merecen el nombre, de acuerdo con la definición dada.
- c) *Los manuales del empleado o de bienvenida.* Suelen englobar todo lo que le interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.
- d) *Manuales de organización.* Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, misma a que se hará referencia en el siguiente capítulo; en ocasiones con-

tienen adicionalmente, una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental.

- e) *Manuales de procedimientos.* Son de gran utilidad, pues de manera precisa, preferentemente gráfica, fijan a cada trabajador lo que debe hacer en las principales actividades técnicas que le son encomendadas.
- f) *De contenido diverso.* Muchas veces se combinan varios de estos niveles en uno solo, siempre que tal combinación favorezca el principio de Unidad de Dirección sin omitir el concepto de que el conjunto sea "manuable" y claro.

Diagrama de proceso

Los sistemas de simplificación del trabajo, principalmente los basados en los estudios de movimientos, fueron inicialmente usados en las labores del taller, porque en ellas es más clara y fácil su aplicación. Pero en la actualidad, con las necesarias adaptaciones y modificaciones, se emplean de manera amplia en los trabajos administrativos y de oficina. Existe razón para lo anterior porque, como lo hace notar un tratadista, la diferencia fundamental radica en que "mientras que en el taller se procesan o transforman materiales, en la oficina se procesan o tramitan las formas".

En el taller se toma en cuenta al personal, la maquinaria, el equipo y las herramientas, las condiciones del medio ambiente, etc.; en la oficina se consideran los trámites, las formas de documentos o reportes, las formas de registro y estadística, el personal, el espacio, las condiciones, archivos, el equipo, los útiles, etc. Como puede advertirse, la diferencia no es esencial sino accidental, y sólo requiere adaptación de los sistemas para mejorar estos elementos comunes.

Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento.

Cuando se realizan trámites administrativos existen también estas mismas etapas, ya que hay:

1. *Operaciones:* como son escribir documentos, hacer cálculos, registrar, sellar, etc. Se representan con un círculo (○).
2. *Transportes:* como llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, llevar al archivo ciertas formas, etc. Se indican con una flecha (→).

3. *Inspecciones*: como revisar cuentas, analizar un informe, revisar correspondencia antes de su firma, etc. Su símbolo es □.
4. *Demoras*: como cartas dejadas en "charola de salida", documentos en espera de trámite, etc. Se simbolizan con una letra D.
5. *Almacenamiento*: como documentos en el archivo. Su símbolo es un triángulo (Δ).

Tiene especial importancia la revisión de los trámites administrativos, porque, independientemente de que al establecer las formas de control en la iniciación de operaciones no se conocía bien la realidad que por ellas iba a ser controlada, toda organización es dinámica, pudiendo ocurrir que los sistemas iniciales ya no respondan al volumen de trabajo actual, que sólo entorpecen o dificultan como también que en el afán por llevar la especialización a su mayor grado se hayan separado operaciones que podrían estar juntas en una misma persona, con resultados de mayor eficiencia, rapidez y control.

No debe olvidarse que los que menos suelen ver estos defectos son quienes están ya habituados a ellos.

Valor de los instrumentos de simplificación

No está por demás precisar que los instrumentos de simplificación, como el Diagrama de Proceso, no sustituyen el criterio del administrador pues dicho criterio es propiamente el que pensará y surgirá los cambios que deben hacerse, sino que ese criterio tan sólo cumple la función de *ayudar*, pero dicha ayuda es de valor incalculable.

Estos instrumentos hacen ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus pasos. Además, permiten apreciar de manera gráfica esos pasos.

Con estos dos auxiliares la mente puede trabajar mucho mejor, pues abarca pocas cosas a un tiempo, y por ello le cuesta trabajo hacer comparaciones de pasos sucesivos (sobre todo si son numerosos, difíciles y abstractos), pensar más detenidamente qué puede mejorarse, etc.

Los sistemas de simplificación del trabajo de oficina son, pues, exclusivamente "instrumentos para ayudar a la mente a analizar los procesos"; lo esencial es el análisis que se haga. Por ello, no son "recetas" para corregir los defectos o mejorar los procedimientos; esto corresponde al criterio del supervisor y sus auxiliares, dotados de prác-

tica y con conocimientos de las necesidades concretas. Sin embargo, este criterio puede aprovecharse en forma incomparablemente mejor cuando cuenta con estas herramientas, al hacer un análisis sistemático sobre gráficas, con ayuda de ciertas reglas.

Técnica del diagrama de proceso

Los símbolos empleados para formular el diagrama de proceso son los ya señalados; pero existe otra forma, con la sola variante de usar otra manera de simbolizar: las iniciales O - T - I - D - A, que equivalen a Operación, Transporte, Inspección, Demora y Almacenamiento. Se usan estos símbolos para ejemplificar otro modo distinto de representar, y, desde luego, fácilmente recordable por la palabra "Otida".

Para formular el diagrama de proceso se deben seguir los siguientes pasos:

1. Hacer la hoja respectiva, que en su encabezado contendrá datos de identificación del proceso, tales como el nombre del mismo, departamento, sección donde se inicia y donde se acaba, fecha de elaboración, etc. (ver anexo).
2. El cuerpo de esta hoja consta de cinco columnas: una para los símbolos, otra para descripción breve del trámite, otras dos para anotar las distancias de transporte y los minutos de demora por almacenamiento y otra para observaciones.
3. Se anota, ante todo, la descripción de los diversos pasos que el proceso comprende, y se marcan puntos en las columnas de los símbolos correspondientes, uniéndolos con una línea perceptible.
4. Cuando se ha terminado de describir el proceso se obtienen los totales de operaciones, transportes, inspecciones y demoras, así como de los metros recorridos y el tiempo perdido en almacenamiento y demoras.
5. Estos totales indican ya en cierto modo el tipo de acción que conviene tomar. Así, v.gr., si se nota que los transportes y almacenamientos son exagerados sobre las operaciones o inspecciones, tendrá que deducirse que ese proceso puede ser mejorado.
6. Existe aún necesidad de hacer un análisis más profundo, para lo cual cabe preguntarse:

- a) ¿Qué se puede *eliminar*?
- b) ¿Qué se puede *combinar*?
- c) ¿Qué se puede *redistribuir*?
- d) ¿Qué operaciones se pueden *mejorar*?

Para el último aspecto, en ocasiones será posible usar diagramas de "mano derecha y mano izquierda" y de "hombre y máquina". Igualmente, las preguntas "qué, quién, dónde, cuándo, cómo, cuánto y por qué" pueden ayudar a encontrar cambios y mejoras factibles, de gran valor.

Algunos puntos para el análisis de gráficas de proceso

Reglas generales

1. No dé nada por supuesto. Cada detalle debe ser preguntado e investigado.
2. El mejor instrumental para el análisis es aplicar las siete preguntas: qué, quién, por qué, dónde, cuándo, cómo y cuánto.
3. El método propuesto debe ser analizado bajo las mismas reglas con las que se analizó el método de operación.

Algunas reglas particulares

1. ¿Existe duplicación, total o parcial, de algún esfuerzo?
2. ¿Puede mejorarse alguna operación combinándola con otra parte del proceso, o realizándola en otro departamento?
3. ¿Puede eliminarse totalmente alguna demora?
Con frecuencia, el tiempo total de almacenamiento temporal resulta mayor que el de la operación real. En procesos en que lo más importante es la rapidez, debe estudiarse cuidadosamente esta posible eliminación.
4. ¿Puede cambiarse con ventaja la localización de algún almacenamiento parcial o demora?
A menudo puede hacerse.
5. ¿Qué inspecciones pueden combinarse con operación?
Siempre que sea posible, debe procurarse que toda inspección se combine con alguna operación productiva.
6. ¿Pueden eliminarse, o al menos acortarse los transportes?

ANEXO 1

RESUMEN	Actual		Propuesto		Mejora	
	No.	Mins.	No.	Mins.	No.	Mins.
Operaciones						
Inspección						
Transportes						
Demoras						
Dist. Rec.		Mts.		Mts.		Mts.

Nombre del Proceso: _____

Depto. _____ Seccs. _____

☐ Hombre ☐ Forma ☐ Trámite

Iniciado en: _____

Terminado en: _____

Hecho por: _____

Fecha: _____

[illegible]

7. Puede obtenerse el flujo directo de un documento, evitando en lo posible todo retroceso?
8. Un nuevo arreglo de la disposición de la oficina, o de la secuencia de las operaciones, ¿permitirían eliminar movimientos innecesarios en el trabajo?
9. ¿Existen algunos pasos —cuellos de botella— que dificulten o entorpezcan notablemente la realización del trabajo? ¿Cómo pueden evitarse?
10. ¿Cómo puede lograrse el flujo de trabajo más uniforme? La eficiencia depende muchas veces más del ritmo uniforme que de la rapidez misma de un proceso.

ANEXO 2

Ejemplo de un manual de objetivos y políticas

(Se trata de una empresa que, no obstante tener productos de calidad óptima y haber realizado inversiones muy grandes, había sido desplazada por la competencia, por fallas diversas, sobre todo en la función de ventas.)

Objetivos y políticas generales

A. Inmediatos

1. Dadas las condiciones de la empresa, es la urgencia primaria e inmediata aprovechar íntegramente la capacidad productiva de la planta.
2. Debe igualmente buscarse como finalidad imprescindible y urgente, impulsar del modo más enérgico posible las ventas, para conseguir las utilidades adecuadas a la capacidad de producción mencionada antes.
3. Debe lograrse la mejor organización posible del grupo administrativo, con el fin de lograr que sirva de modo más eficaz, a la realización de las actividades que exija el logro de los objetivos anteriores.
4. Para lograr las tres finalidades esenciales e inmediatas anteriores, debe subordinarse a ellas, al menos temporalmente, cualquier otra finalidad, objetivo o política.

B. Permanentes

1. Toda la acción de la empresa debe estructurarse sobre la base de fijar cuotas de ventas y las de producción correspondientes, tanto generales como por artículo, por zonas, por vendedores, etc., con el fin de forzar a todos a tratar de alcanzar dichos niveles.
2. Deben delimitarse con toda precisión las funciones, autoridad y responsabilidad que corresponden a cada jefe en cada uno de los niveles, para evitar duplicidad de mando y fuga de responsabilidad.
3. Debe delegarse el mayor número posible de funciones, para obtener máxima eficiencia en la actividad de los altos ejecutivos.
4. Para hacer benéfica esa delegación, deben establecerse los controles adecuados, con el fin de que los altos niveles puedan corregir, oportunamente, cualquier acción inapropiada.
5. La delegación de responsabilidad y autoridad debe hacerse en forma gradual.
6. A cada nivel de responsabilidad debe corresponder siempre el grado de autoridad respectivo, para que la acción de los jefes sea siempre eficaz y expedita.
7. Debe seguirse como política que toda acción que salga de las facultades, responsabilidades y límites fijados por escrito, se entiende reservada al jefe superior.
8. En caso de ausencia de un jefe a quien estén fijadas determinadas funciones, autoridad, etc., es responsabilidad del jefe superior tratar de resolver el problema, informando después a su subordinado.
9. Cuando, por el contrario, falta el jefe superior, a cuya autoridad está reservado un problema, y sólo se encuentra presente el jefe inferior, corresponde a éste tratar de diferir su solución, si es posible, procurando evitar daños a la empresa y localizar a su superior para obtener su intervención.
10. Debe procurarse que todo problema que implique la acción conjunta de dos o más departamentos o jefes, se realice por medio de comités bajo la base de que éstos tendrán siempre carácter meramente consultivo. La responsabilidad para la decisión pertenecerá al jefe de más categoría en la función de

que se trate, y para la ejecución, al miembro del comité encargado de dicha función.

11. Debe procurarse la celebración periódica de juntas del jefe de cada departamento, con los jefes a sus órdenes, en los mismos términos de lo indicado en el punto anterior.
12. Debe desarrollarse un programa intensivo de Relaciones Públicas, a base sobre todo, de una publicidad de tipo institucional, dirigida a que la empresa se haga siempre presente a las personas, instituciones y las actividades sociales del lugar en que opera, con el fin de lograr una base sólida para el mayor efecto de la publicidad dirigida a la venta.
13. Deben formularse por escrito, y revisarse periódicamente, los objetivos y políticas dentro de cada división de la empresa, cuidando de tomar en cuenta siempre las que vayan surgiendo en resolución de consultas, por implantación de nuevos sistemas, etc.

Objetivos y políticas de ventas

A. Inmediatos

1. Conservar la preeminencia que la empresa ha obtenido a base de la alta calidad de sus productos, tratando de aprovecharla mejor, como fuerza valiosísima que es, para su problema fundamental de ampliación y reconquista de mercados.
2. Tratar de ganar, de preferencia, los mercados que no están actualmente en manos de la competencia.
3. Organizar las ventas a base de fijación de zonas, y el establecimiento gradual en ellas de gerentes de zona y depósitos, con el fin de acercar el producto al último consumidor y dar mejor atención a éste.

B. Permanente

1. Planear siempre las ventas sobre la base de una investigación de mercados y análisis de la fuerza de la competencia.
2. Fijar técnicamente cuotas de ventas, y estimular a todos a alcanzarlas y superarlas.
3. Seleccionar técnicamente y dar un adiestramiento sistemático a los agentes vendedores.

4. Supervisar en forma más directa la actividad de éstos, por medio de los agentes de zona y el supervisor o promotor de ventas.
5. Estudiar los sistemas de remuneración e incentivos más eficaces para estimular a los vendedores.
6. Investigar constantemente y en forma técnica qué piensan los clientes respecto de la empresa y sus productos para tomar las medidas adecuadas.
7. Sistematizar del mejor modo posible la atención a los clientes especiales por medio de visitas, cartas, etcétera.
8. Atender con mayor detalle la función de ventas al menudeo, buscando dar ayuda, servicio y orientación al último distribuidor (minorista).
9. Realizar campañas de publicidad en los tiempos que se escojan como más eficaces y medir su efectividad.
10. Llevar control estadístico de ventas.

Objetivos y políticas de producción

1. Coordinar las actividades de producción con las de ventas del modo más eficiente posible, a base de juntas, reuniones, consultas, etcétera.
2. Siendo la producción de esta empresa de tipo industrial, buscar como meta la simplificación, sin perjuicio de la diversificación posible.
3. Producir siempre a base de cuotas fijadas de antemano.
4. Investigar constantemente nuevos productos, tipos, etc., sobre todo en relación con los avances de la industria o la cobertura de líneas complementarias.
5. Medir la productividad en cada línea de producción.
6. Tratar de conseguir siempre el máximo aprovechamiento de las maquinarias y equipo, de manera que estén inactivos el menor tiempo posible.
7. Fijar programas de producción, buscando que ésta resulte normal y fluida, con el fin de evitar trabajo en horas extras, en razón de su mayor costo.
8. Adoptar o mejorar sistemas de mantenimiento preventivo para conseguir menor número de tiempos perdidos, mayor duración del equipo, etcétera.
9. Extender y afinar los sistemas de control de calidad usados.

10. Fijar y revisar los niveles de inventarios de materias primas, herramientas, etc., buscando que no sobrecarguen innecesariamente los costos, ni se retrasen o dificulten exigencias imprevistas de producción.
11. Dar gran importancia a la selección, adiestramiento y motivación de los supervisores inmediatos o mayordomos, por su influencia decisiva en la producción.
12. Antes de realizar cualquier cambio que implique erogaciones importantes en maquinaria, instrumental, sistemas, etc., tratar de determinar si aquéllas podrán ser recuperadas oportunamente.

Objetivos y políticas de finanzas

1. Tratar de obtener una mayor rotación del capital, como base principal para lograr mejores utilidades.
2. Dar una mejor atención al establecimiento y operación de registros financieros, contables, estadísticos, etc., con la finalidad principal de utilizarlos como medio de control, y para que sirvan a la vez como base de previsión para formular pronósticos.
3. Afinar los sistemas de costos y de control de utilidades por cada línea, producto, zona, etcétera.
4. Tratar de mejorar y ampliar los presupuestos, llevándolos con el mayor detalle posible, por departamento, sección, etc., coordinándolos todos en un presupuesto general.
5. Definir con toda precisión las responsabilidades financieras que puedan corresponder a cada jefe, señalando con toda precisión sus límites respecto al monto de lo que pueden decidir, la naturaleza de las decisiones que pueden tomar, etc.
6. Fijar el máximo de créditos que pueden concederse, tanto en general como por zonas, vendedores, clientes etc., buscando sobre todo que no se recarguen los costos.
7. Tratar de conseguir para la empresa la situación financiera más apropiada, fijando políticas y normas respecto de amortizaciones, reinversiones, utilidades mínimas, etcétera.

CUESTIONARIO

1. Enuncie las razones que considere más apropiadas para demostrar que la planeación es tanto o más importante que la ejecución administrativa.

2. ¿No existe oposición entre los principios de la precisión y de la flexibilidad? Explique cómo pueden compaginarse y completarse ambos principios.
3. ¿Cuál es a su juicio la diferencia entre objetivos y políticas?
4. ¿Cuál es la distinción que existe entre políticas y reglas?
5. ¿Cómo se pueden clasificar las políticas?
6. Enuncie las reglas referentes a las políticas.
7. ¿Qué entiende usted por estratégico y qué por táctico? ¿Coinciden estos conceptos con los de "a largo plazo" y "a corto plazo"?
8. ¿Qué son las estrategias? ¿Qué diferencia tienen con las políticas?
9. Si las estrategias se fijan por escrito, ¿no se corre el riesgo de dar inflexibilidad a la actuación de una empresa?
10. ¿Qué es un procedimiento? ¿Cuál es su diferencia con un método?
11. ¿Qué beneficio se obtiene al fijar con precisión los procedimientos, de preferencia en forma gráfica?
12. Enuncie las reglas básicas referentes a los procedimientos.
13. ¿Qué diferencias podría usted señalar entre procedimientos, programas, pronósticos y presupuestos?
14. ¿Cuál es la característica distintiva de un programa?
15. Enumere los principales tipos de programas y precise qué es lo que los distingue.
16. ¿Cuáles son las reglas fundamentales relativas a los programas?
17. ¿Por qué se ha afirmado que los presupuestos son uno de los instrumentos de mayor importancia en la Administración?
18. ¿Qué es un manual? ¿Cuáles son sus principales tipos?
19. ¿Qué es un diagrama de proceso? ¿Para qué sirve?
20. ¿Qué debe contener un manual de organización?
21. ¿Cuántas formas existen para simbolizar los elementos de un proceso? ¿Cuál le parece más práctica?
22. ¿Cómo se hace un Diagrama de Proceso?
23. ¿Cómo se analiza un Diagrama de Proceso?

Lecturas que se recomiendan

1. Flippo B. Edwin. *Management: a Behavioral Approach*. págs. 21 a 83. Editorial Allyn and Bacon, 1972

2. Fulmer Robert M. *Administración y Organización*. págs. 69 a 82. Editorial CECSA. 1983.
3. Hodgetts Richard M. *Management, Theory, Process and Practice*. págs. 127 a 160. Editorial W.B. Saunders Co. 1975.
4. Koontz H. y O'Donnell C. *Curso de Administración Moderna*. págs. 137 a 293. Editorial McGraw-Hill Book Co. Inc. Sexta edición.
5. Koontz H. y O'Donnell C. *Elementos de Administración Moderna*. págs. 51 a 130. Editorial McGraw-Hill Book Co. Inc.
6. Laris Casillas F. J. *Administración Integral*. págs. 71 a 84. Editorial Oasis. Octava edición.
7. Miner John B. *El Proceso Administrativo*. págs. 121 a 213. Editorial CECSA. 1980.
8. Münch Galindo L. y García Martínez J. *Fundamentos de Administración*. págs. 61 a 104. Editorial Trillas. 1982.
9. Steiner George A. *Planeación Estratégica*. págs. 11 a 109. Editorial CECSA. Primera edición en español.
10. Steiner George A. *Top Management Planning*. págs. 105 a 316. Editorial MacMillan Co. 1969.
11. Terry George R. *Principios de Administración*. págs. 185 a 324. Editorial CECSA. 1972.

CASO PARA EL CAPÍTULO 8

Una pequeña empresa familiar, fabricante de ropa con características artesanales, decide fabricar uniformes escolares de manera masiva.

La decisión anterior implicó muchos esfuerzos en distintas áreas y niveles del organismo social, entre los que resaltan nuevos objetivos en algunos niveles y más cursos alternativos de acción.

La problemática que se presenta en el área de producción es especialmente importante, por lo que se le pide a un prestigiado ingeniero industrial que trabaja en la empresa que realice los esfuerzos correspondientes a la planeación de esta área.

Se pregunta

1. ¿Cuáles de los principios de planeación serían aplicables y cuáles no en el área concreta de producción?

2. Mencione usted las estrategias, políticas y reglas que sería recomendable implantar en la situación descrita.
3. Determine bases de los procedimientos, programas y presupuestos.
4. Indique cuál o cuáles de las técnicas de planeación serán las adecuadas, y desarrolle aquella(s) seleccionada(s).
5. Explique la secuencia lógica entre los pasos que se deberían desarrollar para el fin establecido.

THE
JOURNAL
OF
THE
ROYAL ANTHROPOLOGICAL INSTITUTE
VOLUME 11
PART 1
1881

CAPÍTULO 9

LA ORGANIZACIÓN

SUMARIO

SU CONCEPTO E IMPORTANCIA □ SUS OBJETIVOS, FUNCIÓN SOCIAL Y ESPECIES □ LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN □ LA FUNCIONALIZACIÓN: REGLAS Y TÉCNICAS □ SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN □ LOS NIVELES JERÁRQUICOS: SUS REGLAS □ EL TRAMO DE CONTROL Y SUS REGLAS □ LA DEFINICIÓN DE FUNCIÓN Y OBLIGACIONES □ LOS COMITÉS □ LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL □ ORGANIZACIÓN Y BUROCRACIA

SU CONCEPTO E IMPORTANCIA

La palabra organización viene del griego "**organon**", que significa instrumento. Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra "organismo". Éste implica necesariamente:

- a) *Partes y funciones diversas.* Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
- b) *Unidad funcional.* Esas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idéntico.
- c) *Coordinación y autoconstrucción.* Precisamente para lograr ese fin, cada una de las partes pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

Definición real

Terry define la organización afirmando que "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Sheldon la considera como "el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".

Beechler, Carmichael y Sarchet la definen como "la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos".

Koontz y O'Donnell mencionan: "Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos. . . y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa."

Petersen y Plowman dicen: "Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos".

Litterer señala: "Es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas".

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

Como se ve, en las definiciones predominan y se combinan dos aspectos: la organización como una estructura y como un proceso para realizar aquella.

Explicación

- a) La organización se refiere "a estructurar"; es quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.
- b) Por lo mismo, se refiere a "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".
- c) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "*están por estructurarse*" más o menos remotamente; ve al futuro.
- d) La organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Afirma de modo concreto cómo y quién va hacer cada cosa (esto último en el sentido de qué puesto, no precisamente de qué persona), y cómo lo va a hacer. Cuando la organización está determinada sólo resta "actuar", integrando, dirigiendo y controlando, todo lo cual pertenece ya a la dinámica.

Su importancia

- 1. La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- 2. Tan grande es la importancia de la organización que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por lo ya visto.
- 3. Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwick llama de mecáni-

ca administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser" y "lo que es". De ahí que muchos, al hacer el estudio de la organización, prolonguen su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración: reclutamiento, selección, introducción y aun desarrollo de los trabajadores y jefes.

A nuestro juicio, confundir la organización con la integración reviste el peligro de mezclar la teoría con la práctica, lo ideal con lo real, con la consecuencia —muy frecuente— de que se pierdan de vista las metas, haciendo bajar el nivel técnico de la administración en vez de presionar para que la realidad se acomode a lo que "debería ser".

Lo anterior no significa que se niegue en forma alguna que la organización requiere tomar en cuenta constantemente los elementos humanos y materiales de que se pueda disponer para adaptarse a ellos, pero creemos que debe precisarse primero *cómo debería ser la organización*, y después integrar ésta, como resulte *más conveniente* de acuerdo con los elementos de que se dispone, pero sin perder de vista aquello a que debe tenderse.

De hecho, así como los elementos de *previsión y planeación* tienen mayor relación, *la organización y la integración* guardan la máxima conexión, pero parece más conveniente estudiarlas y realizarlas bajo sus propios principios y de manera separada.

SUS OBJETIVOS, FUNCIÓN SOCIAL Y ESPECIES

Los objetivos de la organización técnica pueden clasificarse en dos grupos: los básicos y los secundarios.

Los *objetivos básicos de la organización* son los siguientes:

1. *Suplir las limitaciones.* Es evidente que ningún hombre puede bastarse por sí mismo, sino que para satisfacer todas sus necesidades requiere coordinarse con otros, lo que hace necesariamente dentro de varias organizaciones.
2. *Permitir la comunicación de los valores.* No sólo nos asociamos con los demás en razón de nuestras debilidades y limitaciones, sino que también lo hacemos para comunicar a los demás nuestros pensamientos, nuestros afectos, nuestra amistad, etc. Es evidente que muchas de las organizaciones a las que pertenecemos responden a estos fines.

3. *Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible.* Como se sabe, la eficacia consiste en lograr las metas u objetivos que nos hemos propuesto, pero es evidente que mientras mejor nos organicemos lograremos esas metas en mejores niveles y condiciones y con menor esfuerzo.

Como objetivos derivados pueden mencionarse los siguientes:

1. *Aumentar nuestras capacidades.* Las que cada uno posee rendirán más cuando las combine de manera eficiente con las de los demás.
2. *Aprovechar los conocimientos acumulados en el pasado.* Esto es claramente evidente, por ejemplo, en las universidades, talleres de trabajo, etc; en todos estos sitios se transmite a los demás lo que otros lograron descubrir en el pasado.
3. *Ahorrar tiempo.* Es evidente que se harán las cosas mucho más rápidamente cuando haya coordinación con otras personas dentro de una organización.
4. *Favorecer la especialización.* La organización no sólo permite, sino que exige en gran parte, que cada quien se especialice mejor en cada tarea, lo que conlleva un beneficio de mayor eficiencia y perfección.

Función social de la organización

1. Toda sociedad necesita de la organización en tal forma que no puede existir si no posee alguna por lo menos.
2. Los beneficios de una sociedad serán tanto mayores cuanto mejor organizada esté la misma.
3. Si analizamos un poco nuestra situación personal nos daremos cuenta de que, querámoslo o no, pertenecemos a un gran número de sociedades: nuestra nación, nuestra empresa, nuestra sociedad religiosa, nuestro club, etcétera.
4. La acción de cada una de estas sociedades habrá de influir de manera necesaria en la de las demás a las que pertenecemos; sus objetivos y funciones se entrecruzan. Por ello es difícil clasificar las organizaciones.

Especies de organizaciones

Las organizaciones se pueden clasificar desde muy diversos puntos de vista, y debido a ello y al hecho de que pertenecemos a un gran

número de las mismas por motivos muy diversos, que no son de suyo excluyentes entre sí, parece que ninguna clasificación resulta completa y satisfactoria.

Por lo anterior, en esta obra sólo se citará la división de la organización en formal e informal, y se mencionará al final una clasificación por su objetivo inmediato, por más que la primera clasificación citada no sea excluyente y la segunda sirva sólo para tener una idea muy general de lo que más directamente se busca al pertenecer a una organización; sin embargo, tampoco resulta completa ni menos aún logra que sus miembros sean mutuamente excluyentes, como lo exige una buena clasificación.

Organización formal e informal

“Organización formal es una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo. Es resultado de una decisión explícita”.

Aunque no comprende el sistema organizacional total, constituye un marco general y delinea ciertas funciones prescritas y sus relaciones.

“La organización informal comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes.”

Son vitales para el funcionamiento eficaz de la organización. Las personas y sus grupos desarrollan medios espontáneos de tratar importantes actividades más rápidamente, y son eficaces sobre todo *para tratar problemas no previstos*.

La organización informal sirve, por tanto, para funciones innovativas no previstas en la organización formal. Pueden, con todo, operar en detrimento de los fines.

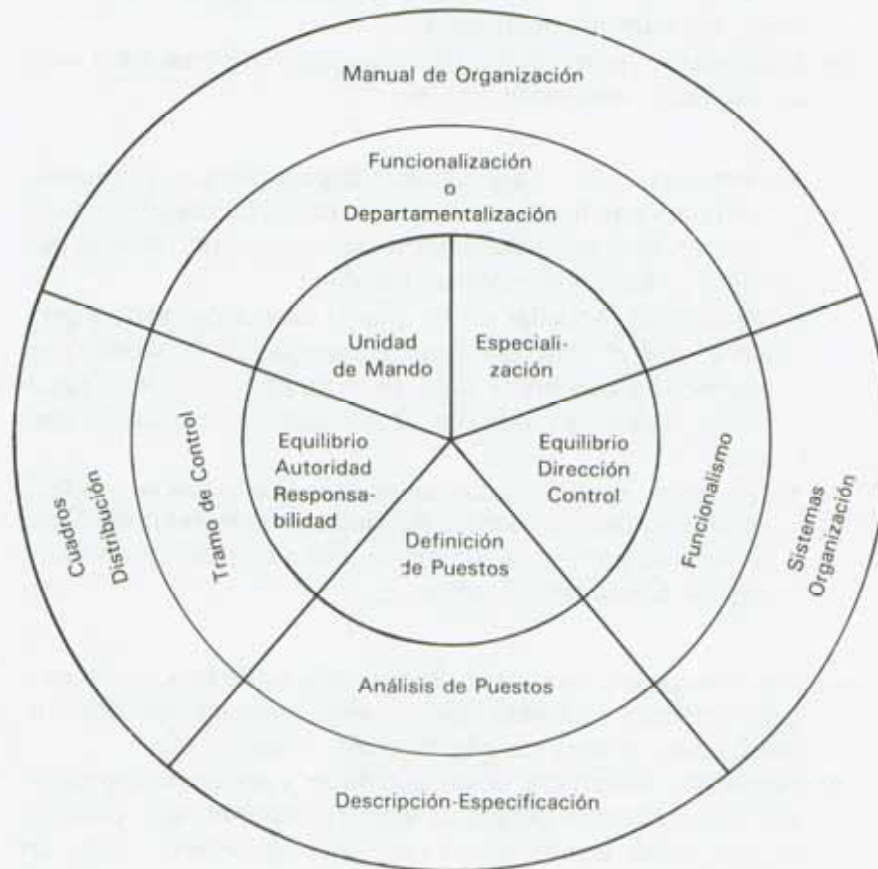
La Escuela del Comportamiento Humano pone su atención en las relaciones informales; en realidad *ambas se mezclan*. Es imposible entender la organización formal sin investigar las redes de relaciones informales, ni éstas pueden ser constructivas sin una organización formal, a menos que se trate de un agrupamiento muy reducido y más bien accidental; de lo contrario, tenderá siempre a formalizarse.

Esbozo de clasificación por sus fines

Con la advertencia señalada en párrafos anteriores se propone un ensayo de clasificación de las principales organizaciones por sus fines inmediatos.

- a) *Políticas*. Son aquellas que se dirigen al logro del bien común. Pueden citarse como ejemplo el Estado, el ejército, los tribunales, los partidos políticos, etc.
- b) *Económicas*. Tienen como fin la producción de un bien o de un servicio. Suelen dividirse en:
- *Primarias*, como la agricultura o la ganadería, cuya producción proviene fundamentalmente de las fuerzas de la naturaleza, y sólo secundariamente de la acción del hombre que cuida y dirige los procesos naturales.
 - *Secundarias*, aquéllas en las que la fuerza productiva proviene, por el contrario, primariamente de la acción y el ingenio del hombre, y sólo de manera pasiva de la naturaleza, o sea las industrias productoras de muebles, ropa, etc.
 - *Terciarias*, que son todas aquéllas en que lo que se produce es un servicio. Entre éstas destacan notablemente las organizaciones comerciales, pero también quedan comprendidas las bancarias, turísticas, etc.
- c) *Las educativas y culturales*. Son aquellas que buscan investigar, transmitir y difundir conocimientos, por ejemplo: las universidades, centros de investigación, museos, etc.
- d) *Religiosas*. Tienen por objeto satisfacer y dirigir las aspiraciones que el hombre tiene ante algo trascendente que considera que existe y ante quien tiene ciertos deberes, v.gr.: las diversas iglesias.
- e) *De fines meramente sociales*. Aquéllas a las que pertenecemos para satisfacer nuestro anhelo natural de comunicarnos con los demás, para ayudarnos mutuamente, o bien para satisfacer nuestro natural anhelo de comunicación.

Cabe indicar de nuevo que esta clasificación no es de ninguna manera perfecta ni sus miembros son mutuamente excluyentes, ya que pueden encontrarse en una de estas especies algunos de los fines que otras buscan y, por el contrario, puede buscarse el mismo fin en varias de ellas.



LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Principio de la especialización

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza".

Este principio es, junto con el siguiente, quizás el fundamental en la organización.

Debe advertirse que la división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y con ella mayor precisión,

profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

Lo anterior es resultado natural de la limitación humana; es imposible, aun para mentes y capacidades privilegiadas, abarcarlo todo; por ello, cuanto menor sea el campo al que se dediquen obtienen más eficiencia de su trabajo.

No obstante, deben hacerse algunas observaciones:

1. La especialización sólo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás, con mengua de la eficiencia. Así, v.gr.: una persona especializada en selección de personal, pero que ignora los principios generales de las relaciones industriales, fácilmente cometerá serios errores.
2. La especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconocen, fácilmente se llega a una superespecialización, que produce monotonía o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciéndolo a una mera máquina o parte mecánica de un sistema. Además, a base de ir haciendo que el especialista sepa cada vez más de un campo menor, llega a hacerse especialista en actividades que prácticamente carecen de importancia.

Principio de la unidad de mando

"Para cada función debe existir un solo mando"

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes *sobre una misma materia* de dos personas distintas. Esto es *esencial* para el orden y la eficiencia que exige la organización: "nadie puede servir a dos señores".

"Un cuerpo con dos cabezas —afirma Urwick—, es tan monstruoso en lo administrativo, como un cuerpo humano con dos cabezas en lo biológico".

Lo anterior no se opone a que el mando pueda ser ejercido simultáneamente por varias personas, como ocurre, por ejemplo, con las órdenes de un comité decisorio.

Para obtener mayor eficiencia la especialización estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa

mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo mando, que fije el objetivo común y dirija a todos a lograrlo.

No va contra este principio el sistema de organización que recibe el nombre de "funcional o de Taylor", porque este sistema supone que varios jefes mandan ciertamente sobre el mismo grupo, pero, al menos teóricamente, lo hacen sobre materias o funciones distintas. El caso del mando en la organización matricial será analizado también posteriormente.

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla".

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa (y consiguientemente en su organización), cada nivel jerárquico debe tener señalado de manera perfecta el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad constituye, a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concedérsele.

La autoridad sin responsabilidad es no sólo odiosa, sino que trastorna gravemente la organización. Pero es quizás peor la responsabilidad conferida sin dar la autoridad respectiva a los jefes de ese nivel; un jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones debe estar dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad suya.

Principio del equilibrio de dirección-control

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando".

La administración no puede existir "sin alguna delegación", ya que aquélla consiste en "hacer a través de otros". Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada, según el principio anterior.

Se ha dicho que "la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte"; esto es cierto en el sentido de que la autoridad delegada no debe seguirse ejerciendo más que en casos

extraordinarios, en tanto que la responsabilidad señalada se sigue teniendo, porque el delegante debe conocer, a través de los nuevos controles fijados, la forma en que está actuando el delegado para corregir sus errores, orientar su acción y, en último término, limitar la responsabilidad comunicada, o remover a dicho jefe inferior.

Aun cuando el grado de delegación depende de una serie de consideraciones concretas, tales como capacidad de la persona en quien se delega, naturaleza de la función delegada, etc., puede decirse, como principio básico, que los planes generales y el control final y concentrado de los resultados deben reservarse siempre al delegante, en tanto que al delegado corresponde formular, dentro de esos planes básicos, los secundarios y operar los controles hasta su concentración. Las funciones de los elementos de organización, integración y dirección, se delegan según las circunstancias.

Principio de la definición de puestos

“Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico.”

Mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que cada quien debe hacer, no existirá una estructura adecuada.

LA FUNCIONALIZACIÓN: REGLAS Y TÉCNICAS

Reglas sobre la división de funciones

La división en el primer nivel jerárquico de las empresas es casi siempre funcional. Para hacer esta división del modo más adecuado se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados.

La división de la actividad general (cuyos límites y características señalan los planes) para fijar las funciones primarias, y la subdivisión de éstas en otras de menor amplitud, debe realizarse del modo más lógico y en la forma que más favorezca la eficiencia.

Existen innumerables reglas para realizar esta división de funciones; puede decirse que cada autor adopta sus reglas particulares.

A continuación se presenta un conjunto de reglas consideradas como las más prácticas para conseguir la división de las funciones y la departamentalización respectiva.

Primera regla

Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretende realizar, ante todo debe elaborarse *una lista escrita de todas las funciones* que para esa empresa se considere deben establecerse en el primer nivel jerárquico.

Dicha lista se hará tomando en cuenta: las funciones ya existentes en la empresa, las que se conozcan de empresas similares, las recomendadas por folletos y manuales de organización, etcétera.

La lista debe ser *lo más amplia posible*, no importando que pueda existir cierta superposición, total o parcial. Deben colocarse incluso aquellas funciones de las que se tenga duda de si corresponden a ese nivel jerárquico o a los inmediatos inferiores, para que no se olvide ninguna función importante; cualquier superposición, parcial o total, podrá ser eliminada posteriormente.

Segunda regla

Deben definirse en forma sencilla —o precisarse al menos— cada una de las funciones listadas. De ello podrá resultar:

- a) Que se encuentren dos o más idénticas; en este caso, se eliminarán algunas de ellas, dejando sólo el título que se considere más oportuno.
- b) Que se encuentren algunas superposiciones parciales; en ese caso se combinan dos funciones en una (v.gr.: investigación de mercados y ventas), o bien se hacen tres funciones distintas de dos de las listadas (v.gr.: *relaciones humanas y relaciones públicas podrían separarse en relaciones laborales, relaciones industriales y relaciones públicas*).

Al terminar este paso deben quedar aquellas funciones que *deban existir* y que, hasta donde sea posible, sean completamente distintas o irreducibles, *sin tomar en cuenta a las personas concretas que podrán ocuparlas*.

Tercera regla

Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer *todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico* dentro de cada departamento o división.

Cuarta regla

Se repite esta operación en forma idéntica hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se desean analizar.

Quinta regla

Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo al número, calidad, preparación, experiencia, etc., de las personas de que puede disponerse (ver lo relativo a "unidades de organización").

Sexta regla

La forma de consignar esta departamentalización concreta suele ser doble:

- a) Unos autores aconsejan que se haga una carta de organización, señalando a cada persona los diversos títulos que le correspondan por las distintas funciones que asume; v.gr.: "Jefe de Ventas, Compras y Publicidad", "Contador y Jefe de Personal", etc.
- b) Otros aconsejan que se conserve la carta de organización estructurada con las funciones *que deben existir*, separadas en los cuadros y niveles que les correspondan, cuidando tan sólo de colocar en cada cuadro, debajo del nombre de la función, *el de la persona que se encargue de ella, aunque dicho nombre aparezca repetido en dos o tres cuadros, e inclusive en dos o más niveles*.

Puede decirse que en toda empresa las funciones básicas son tres: producción, ventas y finanzas; de hecho, en unas empresas, v.gr.: industriales, las unidades de producción se ven más claramente, mientras que en una empresa comercial las de ventas tendrán mayor amplitud o importancia, y en una institución bancaria las financieras o de control podrán ser las más especificadas de manera más evidente. A estas tres funciones —en la mayoría de las empresas modernas— se añade la función "personal".

Unidades de organización

Se forman agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos principales:

- a) El trabajo que se debe hacer.
- b) Las personas concretas de que se puede disponer.
- c) Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

Como ya se indicó, la división en el primer nivel suele ser siempre de naturaleza funcional; en los siguientes suele hacerse de ordinario bajo otros criterios. Los más usuales son:

- a) *Por producto*, v.gr.: dividir una fábrica en secciones de muebles de acero, refrigeradores, estufas, etc.
- b) *Por territorio*, como cuando se divide a los vendedores en zona norte, zona central, zona sur, etcétera.
- c) *Por comprador*, v.gr.: cuando en una tienda se ponen departamentos de artículos para señoras, caballeros, niños, etc.
- d) *Por proceso*, como la división de una planta en secciones de almacenes, troqueles, pintura, armado, empaque, etc.
- e) *Por número*, así, por ejemplo, en un salón de telares pueden colocarse 20 tejedores a cargo de un supervisor.

Es muy frecuente que se sigan diversos criterios de división en la misma línea, según los distintos niveles. Así, v.gr.: puede ocurrir que en un nivel se haga división por productos, en el siguiente por territorios, en el tercero por procesos, etc.

Con base en estos criterios de división de funciones y actividades se forman las unidades de organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad.

Aun cuando la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas, quizás la más general es la que considera estos grupos del siguiente modo:

- 1. *División*, en el primer nivel jerárquico.
- 2. *Departamento*, en el segundo.
- 3. *Sección*, en el tercero.
- 4. *Grupo y subgrupos*, en el cuarto.
- 5. *Unidad y subunidades*, en el quinto.

El orden, y aun las denominaciones, cambian de empresa a empresa. La más usual es la denominación de *departamentos*, que a su vez se dividen en *secciones*.

SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización y se complementan con los Análisis de Puestos.

Hay tres sistemas fundamentales a los que se añade actualmente el de comités; éstos serán elaborados al final del presente capítulo.

Organización lineal o militar

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten *íntegramente* por una sola línea para cada persona o grupo (ver anexo 1).

En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él, a él solo reporta. No se considera correcto definir la organización lineal como "aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten *"en línea"*, o *"en línea recta"*", pues esto ocurre siempre, sino más bien: *"por una sola línea"*, o *"íntegramente para cada persona o grupo"*.

Ventajas de este sistema

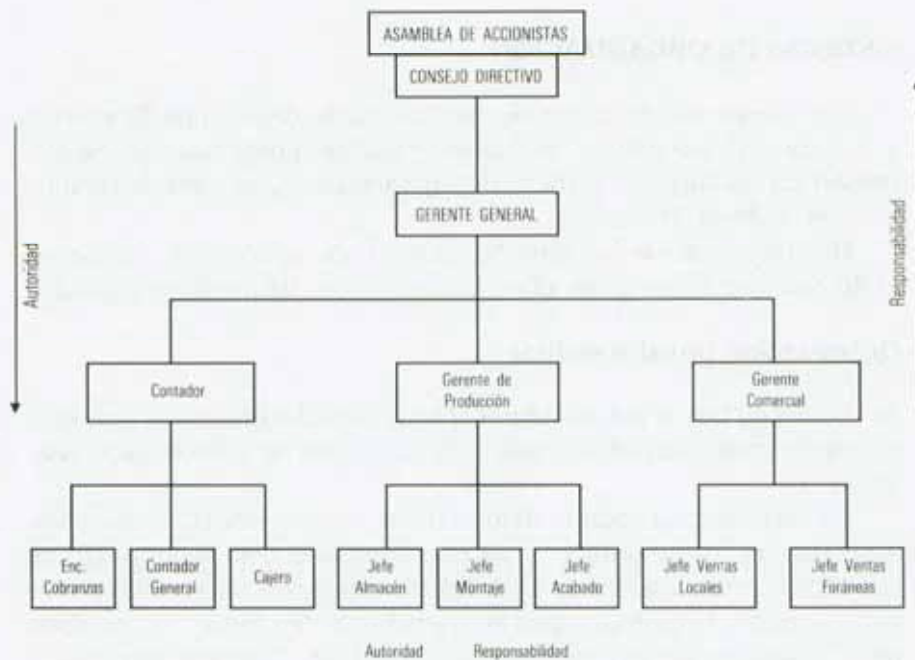
- Es muy sencillo y claro.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados él es el único que la posee.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.

ANEXO 1

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL



- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar (esto llevó precisamente a Taylor a formular su sistema).
- Se da con facilidad, porque cada jefe tiene cierto sentido de "propiedad" de su puesto.
- Los jefes están siempre recargados de detalles.
- La organización descansa en "hombres", y al perderse uno de éstos se producen ciertos trastornos.

Organización funcional o de Taylor

Este célebre fundador de la "Administración Científica", observando que en la organización lineal no se da la "especialización", hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos:

1. Tomar tiempos y determinar costos.
2. Hacer tarjetas de instrucción.

3. Establecer itinerarios de trabajo.
4. Vigilar la disciplina del taller.
5. Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
6. Adiestrar.
7. Llevar control de la calidad.
8. Cuidar del mantenimiento y reparación. (Ver anexo 2.)

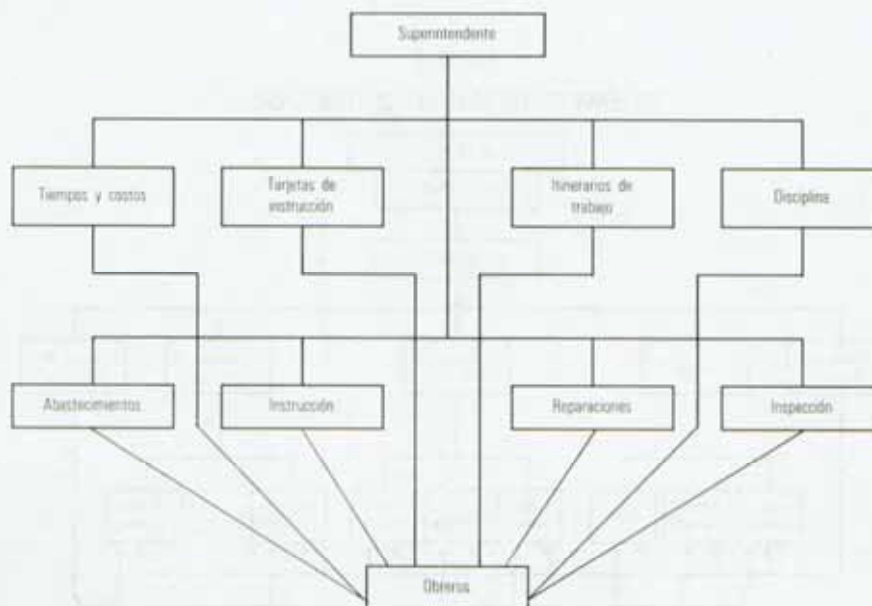
Así, un mayordomo con estas capacidades (que consideraba esenciales al puesto) no sería mayordomo, sino un jefe de rango superior.

Para proveer el remedio a esta situación, Taylor proponía que el trabajo del mayordomo se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad de las que él señalaba, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal.

En la actualidad esto se realiza más bien en los altos niveles de la administración que en el nivel de los mayordomos, v.gr.: un departamento de fabricación y un departamento de personal, ambos

ANEXO 2

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE TAYLOR O DE MAYORDOMOS FUNCIONALES



con autoridad en sus respectivas especialidades, sobre todo el personal respectivo. (Ver anexo 3.)

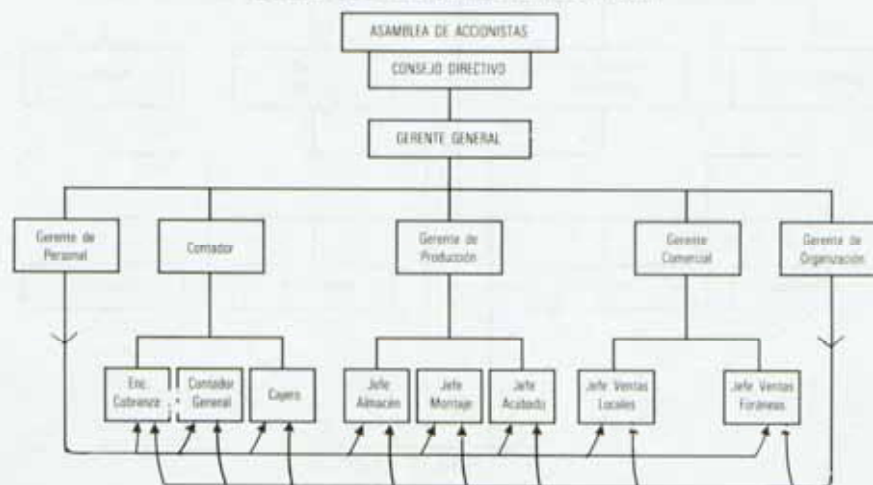
Ventajas del sistema

- Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y, por lo mismo, mayor eficiencia.
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples.
- Posibilidades de rápida adaptación en caso de cambios de procesos.

Desventajas

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- Se da con mucha frecuencia la duplicidad de mando.
- Surgen fugas de responsabilidad.
- Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.

ANEXO 3 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL



De hecho, donde se da este sistema un departamento suele predominar sobre los demás, originando en cierto modo el sistema que se expone a continuación, aunque con graves defectos.

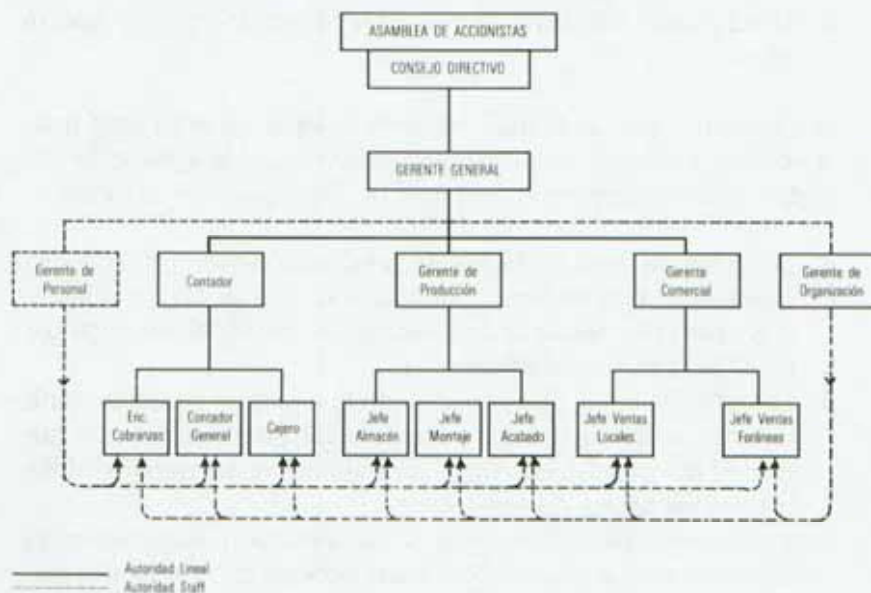
Organización lineal y *staff* (lineal y de estados mayores)

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas citados. Para ello:

- Conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal *transmitida íntegramente a través de un solo jefe* para cada función.
- Pero esta autoridad de línea recibe *asesoramiento y servicio de técnicos*, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Por supuesto es el sistema preferido actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones. Todo el secreto de su éxito parece depender de que se precise lo que significa 'asesoramiento y servicio'. (Ver anexo 4.)

ANEXO 4 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL Y *STAFF*



Un cuerpo asesora cuando:

- a) Investiga permanentemente qué puede mejorarse o innovarse.
- b) Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto.
- c) Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia, hasta obtener su plena aprobación.
- d) Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea a base de convencimiento.
- e) Instruye para la implantación de los nuevos sistemas y ayuda a establecerlos.
- f) Resuelve cualquier duda o problema que se puedan presentar en su operación, sobre todo al principio.
- g) Revisa permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer sugerencias de mejoras.

Ejemplo: Para un departamento de ventas un *staff* podrá ser un encargado de investigación de mercados, de la publicidad, etc. Para uno de producción, un encargado de control de calidad, métodos, etc. Para toda la empresa un departamento de personal, de organización, etc.

Un cuerpo sirve cuando:

- a) Realiza tareas a *nombre y en beneficio de los jefes de línea*.
- b) Lleva a cabo ciertas funciones en *representación de los jefes de línea*.

Los servicios que un funcionamiento o departamento *staff* realiza "a nombre, en beneficio y en representación de los jefes de línea", se fundan ordinariamente en algunas de las siguientes razones:

- a) Los jefes de línea no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que deberían realizar, v.gr.: todas las técnicas de selección de personal, de organización, de control estadístico, etc.
- b) Los jefes de línea, aun suponiendo que tengan o puedan tener dichos conocimientos, no tienen tiempo para realizar esas funciones por sí mismos, v.gr.: simplificación del trabajo, adiestramiento de los obreros, etc.
- c) Por razones de uniformidad en su aplicación, es recomendable encomendar este servicio a una persona con elementos para

coordinar los diversos aspectos, v.gr.: determinación de vacaciones, concesión de permisos, autorización de préstamos, etc. En este caso conviene que se obtenga doble autorización —del jefe lineal respectivo y del departamento *staff*— para garantizar que éste no se convertirá en funcional.

Lo más importante en este aspecto de servicios es que el jefe *staff* haga notar de manera constante “que no obra con autoridad propia, sino delegada”, que lo hace “a nombre y en representación de la línea”. Consiguientemente, asume la responsabilidad de conseguir, en el mayor grado posible, la autorización de los jefes de línea.

No obstante las ventajas que supone la combinación de los sistemas lineal y funcional, el sistema de organización lineal y *staff* tiene ciertas desventajas:

1. Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y *staff*.
2. Los jefes de línea tratan de nulificar a los *staff*, considerándolos como intrusos y teóricos.
3. Por su parte, los funcionarios *staff* consideran como incompetentes a los jefes lineales y, salvo que tengan personalidad, nada consiguen.
4. Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

Organización por proyectos

Este novísimo sistema de organización, que en la actualidad tiene gran uso, se conoce también con el nombre de organización por producto, por programas y por sistemas. Como se verá, una de las formas en que se le emplea —la más usada— es la llamada *organización matricial*.

El sistema de organización por proyectos puede definirse como aquel en el que, además de los jefes de línea encargados de cada función, existe un administrador que vigila un programa importante, encargado de organizar y controlar todas las actividades relacionadas con ese programa, proyecto o producto.

Por la definición se advierte que lo principal y más típico en este sistema de organización es que, contrariando aparentemente el principio de unidad de mando, existen dos o más jefes sobre los mismos subordinados: los ordinarios, encargados de cada función de producción, finanzas, etc., y, además, uno o más jefes especiales que, por

la importancia de un producto o proyecto, tienen que ver también con los diversos departamentos o aun empresas que forman la organización en lo que a ese producto o proyecto se refiere.

Este sistema de organización tuvo su origen en la NASA, donde para atender cada proyecto, v.gr.: el del Apolo XI, que puso al primer hombre en la Luna, había un jefe especial encargado de coordinar todo lo que se refería *a ese proyecto concreto* y que intervenía en todos los departamentos de construcción del cohete, del módulo lunar, del adiestramiento de los astronautas, etc. Igualmente había un jefe especial para cada uno de los demás proyectos concretos que se habían de desarrollar. Posteriormente, este sistema pasó a la Armada de Estados Unidos de América y más tarde a las grandes empresas.

Características del sistema

1. Este sistema de organización es, por su naturaleza, *temporal*: tan pronto como se termina el proyecto, el jefe del mismo deja de tener intervención en las demás ramas de la organización.
2. Es un programa de suyo muy costoso y, por consiguiente, normalmente sólo es aplicable en las grandes empresas.
3. Como se comprende fácilmente, requiere de grandes cuidados para evitar conflictos entre los jefes que intervienen ordenando ante los mismos departamentos o empleados y para resolverlos, rápida y adecuadamente, en caso de que hayan surgido.

Formas en que opera

1. El departamento encargado del proyecto puede funcionar exactamente *como un staff*, sin autoridad propia, sino consiguiendo que se hagan las cosas sólo por convencimiento de los jefes de línea.
2. El departamento encargado del proyecto puede actuar *funcionalmente*, esto es, determinando con gran cuidado aquello en lo que tiene autoridad ese departamento, y aquello en lo que la conservan los departamentos ordinarios de la línea.
3. Lo más frecuente es que actúe en la forma que se conoce con el nombre de *organización matricial*. Esto implica que *tanto los jefes ordinarios como el jefe de proyecto tienen autoridad sobre los mismos grupos y subordinados* que deben intervenir pero,

en caso de conflicto, se supone que es preferible la autoridad del jefe matricial.

Formas concretas en las que suele operar

1. El jefe de proyecto ocupa sólo parcialmente el tiempo de trabajo de los empleados de línea.
2. El jefe de proyecto toma totalmente a los empleados de línea por un tiempo determinado, y una vez concluida la labor que le tienen que prestar, los vuelve a su puesto normal.
3. Todo un departamento, o aun una empresa concreta de un "corporativo", son absorbidos temporalmente por el jefe de proyecto.

Cómo se explica que opere este sistema

A primera vista se notará que este sistema de organización favorece la duplicidad de mando, y con ella las fugas de responsabilidad, los cuellos de botella, etc. Sin embargo, es indiscutible que ha producido resultados muy positivos, lo cual se explica a continuación:

- a) En la actualidad existen técnicas modernas mucho más eficientes sobre la conducta humana y la manera de coordinarla y aprovecharla.
- b) Puede darse hoy una comunicación e información mucho más amplia e intensa entre el jefe de proyecto y los jefes ordinarios.
- c) El jefe de proyecto, principalmente cuando es jefe matricial, debe tener habilidad para crear alianzas y coordinación con iguales, superiores e inferiores.
- d) Debe tenerla también para actuar con las personas de fuera de la empresa (proveedores, clientes, autoridades, etc.).
- e) Se combinan en él la autoridad formal, la técnica la moral, una gran experiencia, etc.
- f) Supone flexibilidad por parte de todos.
- g) Como ya se indicó, el jefe matricial tiene en todo caso preferencia o preeminencia en caso de conflicto con los jefes ordinarios.

Organización multidivisional

Como en la actualidad uno de los fenómenos más usuales es la formación de "corporativos", o sea la organización en una sola empre-

sa de un cierto número de organizaciones concretas, surge un nuevo sistema de organización que indica la manera en que esas empresas subordinadas se organizan para su mayor eficiencia.

Este nuevo sistema se ha llamado organización multidivisional, y es aquella en la que, en el segundo nivel jerárquico, existen divisiones operativas, cuasiautónomas, cada una de las cuales agrupa cierto número de empresas, las cuales a su vez se subdividen por las funciones ordinarias de producción, ventas, finanzas, etc.

Estas empresas se agrupan en cada división, ya sea por *similitud de técnicas productivas* —v.gr.: automóviles, motocicletas, jeeps, etc.—, por *similitud de mercados* —v.gr.: productos lácteos, carnes, etc.— o bien por las *regiones geográficas* en las que operan.

En el nivel divisional, o sea el más alto jerárquicamente, se toman las decisiones de carácter estratégico y a largo plazo, mientras que en el nivel de cada empresa se toman las decisiones tácticas y a corto plazo, que sirven para aplicar las decisiones estratégicas en el grupo concreto de que se trate.

Las decisiones técnicas se toman más frecuentemente en el nivel divisional, pero pueden también tomarse en el nivel de cada empresa cuando son de menor importancia y amplitud.

Los departamentos *staff* se colocan ordinariamente en el nivel divisional para que puedan asesorar y servir tanto a las autoridades de la corporación como a las respectivas autoridades en cada empresa en la adecuada toma de decisiones.

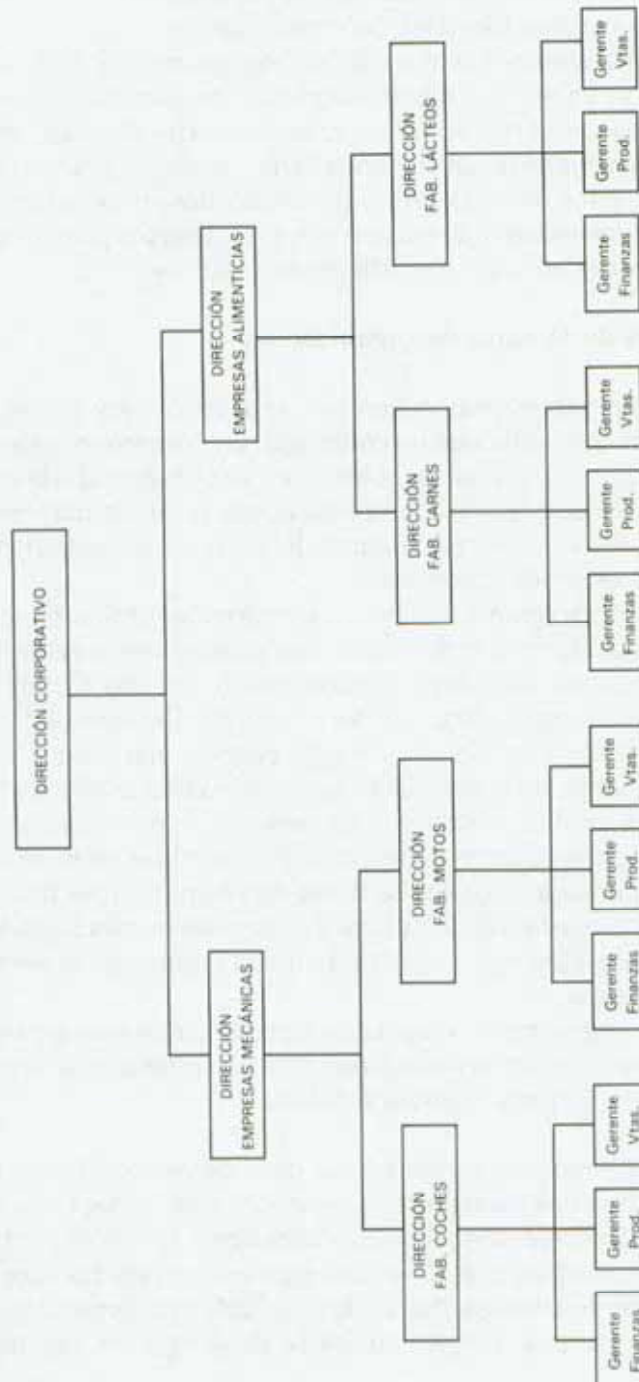
Organigramas

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización. Consisten en hojas o cartulinas en las que cada *puesto de un jefe* se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa), representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Para qué sirven los organigramas

Estos utilísimos instrumentos de organización revelan:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.



3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de comunicación.
5. La naturaleza lineal o *staff* del departamento. Esto suele indicarse ya sea por distintos colores, por distintos gruesos de la línea de comunicación o, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la *staff* con línea punteada.
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Requisitos de la carta de organización

- a) Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.
- b) Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo; por ello, lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.
- c) Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar con letra mayor dentro del mismo cuadro el nombre del puesto, y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupa.
- d) Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo antes señalado.

Tratar de representar en ellos a base de colores, líneas gruesas, etc., otras muchas características, como serían las de comunicación interdepartamental, limitaciones, facultades, etc., sólo los hace —a nuestro juicio— confusos. Los otros elementos mencionados quedan ordinariamente consignados en los Manuales de Organización y los Análisis de Puestos, con los cuales se debe ligar los organigramas.

Clases de organigramas

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

Organigramas verticales

En los organigramas verticales cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel surgen líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él, y así sucesivamente. (Ver anexos 1 a 4.)

Algunos autores acostumbran poner al margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo, v.gr.: alta administración, administración intermedia, administración inferior, separando a veces estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

Las cartas de organización verticales tiene las siguientes ventajas:

- a) Ser las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
- b) Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Entre las desventajas figura el llamado "efecto de triangulación", ya que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer cartas muy alargadas.

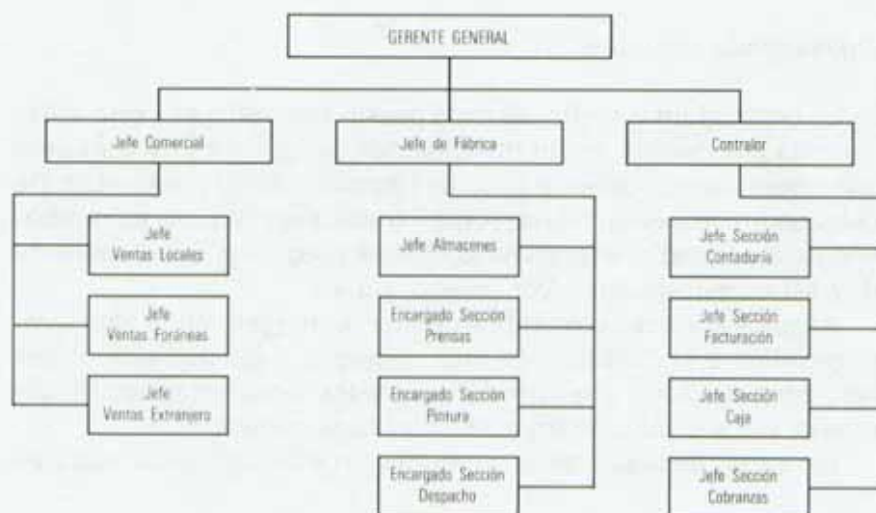
Esto suele solucionarse:

- a) Haciendo una carta maestra que comprende hasta el primer nivel lineal y *staff* de la empresa, y posteriormente hacer una carta suplementaria para cada división, departamento o sección.
- b) Colocando los nombres de los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a uno de los lados. (Ver anexo 5.)

Organigramas horizontales

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquier-

ANEXO 5

DISPOSICIÓN DEL ORGANIGRAMA VERTICAL
PARA EVITAR LA TRIANGULACIÓN

da y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.
(Ver anexo 6.)

Tienen como ventajas:

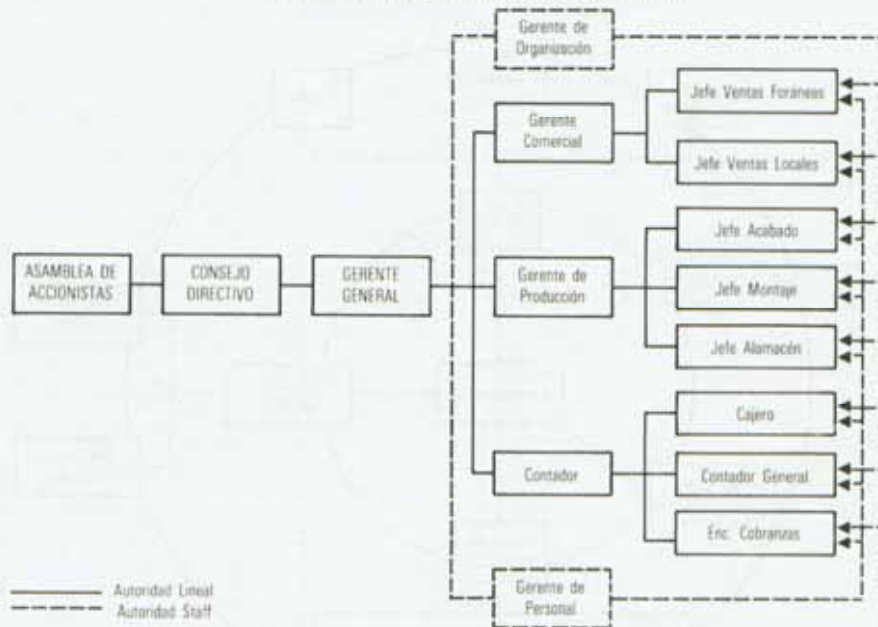
1. Que siguen la forma normal en que se acostumbra leer (de izquierda a derecha).
2. Que disminuyen en forma considerable el efecto de triangulación.
3. Que indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad normal.

Sin embargo, son poco usados en la práctica, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, los nombres de los jefes quedan demasiado apiñados y, por ende, poco claros.

Organigramas circulares

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntri-

ANEXO 6
CARTA HORIZONTAL DE ORGANIZACIÓN



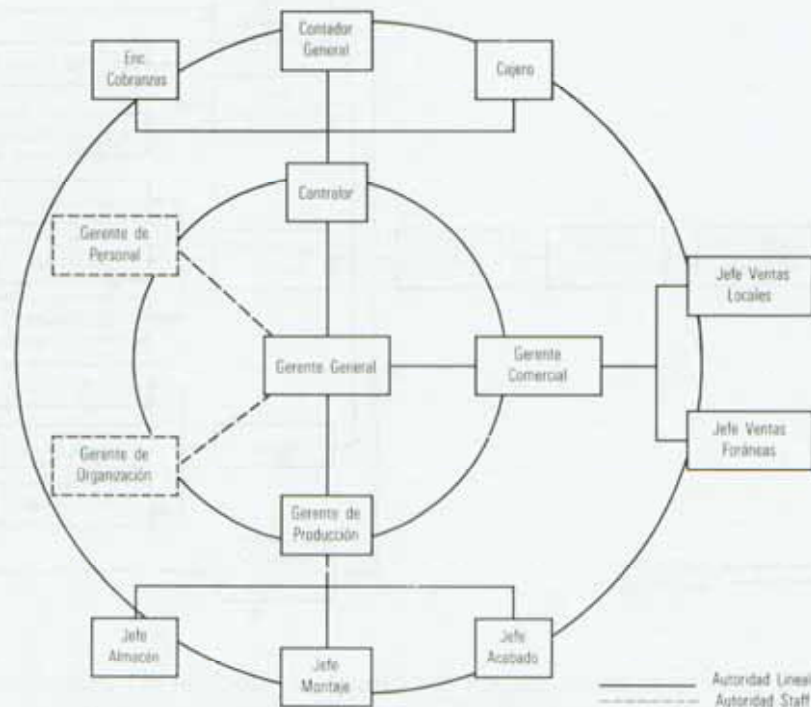
cos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Como ventajas de estas cartas se consideran:

1. Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
2. Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del *status* más alto o más bajo.
3. Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Sin embargo, se ha señalado que resultan confusas y difíciles de leer, que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario (lo que ocurre, v.gr.: con Asamblea de Accionistas, Consejo Directivo, Gerente General) y que fuerzan demasiado los niveles. (Ver el modelo en el anexo 7.)

ANEXO 7
CARTA CIRCULAR DE ORGANIZACIÓN



Organigrama escalar

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. (Ver anexo 8.) Para mayor claridad pueden usarse distintos tipos de letra.

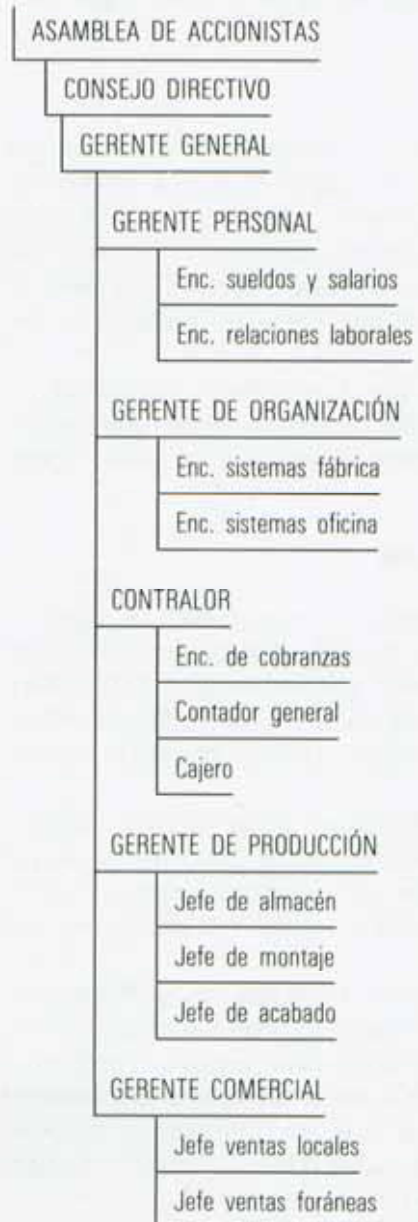
Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen —a nuestro juicio— de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

LOS NIVELES JERÁRQUICOS: SUS REGLAS

La administración ("hacer a través de otros") implica necesariamente, como ya se ha señalado, delegar responsabilidad y autoridad. El

ANEXO 8

CARTA ESCALAR DE ORGANIZACIÓN



grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea determina los niveles jerárquicos.

Lo anterior se ve con mayor claridad en el crecimiento de la organización. Puede decirse que para que exista dicho crecimiento no basta con que haya más personas, sino que se den nuevas funciones, y sobre todo, nuevos jefes.

Crecimiento vertical y horizontal

Cuando al aumentar las funciones un jefe nombra nuevos auxiliares suyos, pero que siguen dependiendo directamente de él, existe el crecimiento vertical. Cuando, por el contrario, por considerar que son ya muy numerosos los auxiliares que tiene que supervisar, hace que dependan directamente de él sólo dos o más y coloca bajo la supervisión inmediata de éstos a todos los demás, existe el crecimiento vertical. (Ver anexos 9-A al 9-C.)

Por consiguiente, se puede decir que el crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes *sin que aumenten los niveles*; el crecimiento vertical supone *simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos*.

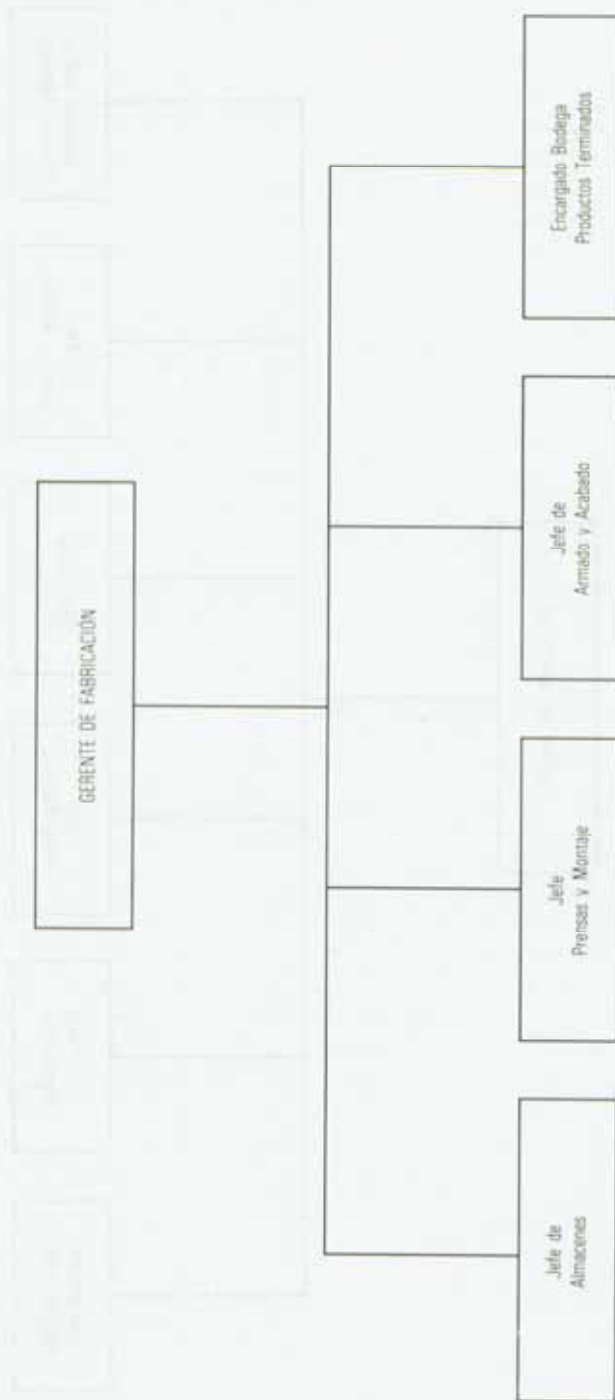
Limitaciones de ambos crecimientos

El *crecimiento vertical* tiene como inconveniente básico dificultar la rapidez y eficacia de la comunicación; en efecto, toda orden para llegar a los niveles inferiores tiene que pasar por varios jefes, lo que hace que fluya más lentamente, que pueda ser mal interpretada o distorsionada en su contenido, etc. Desde luego, el problema será tanto mayor cuanto más niveles existan.

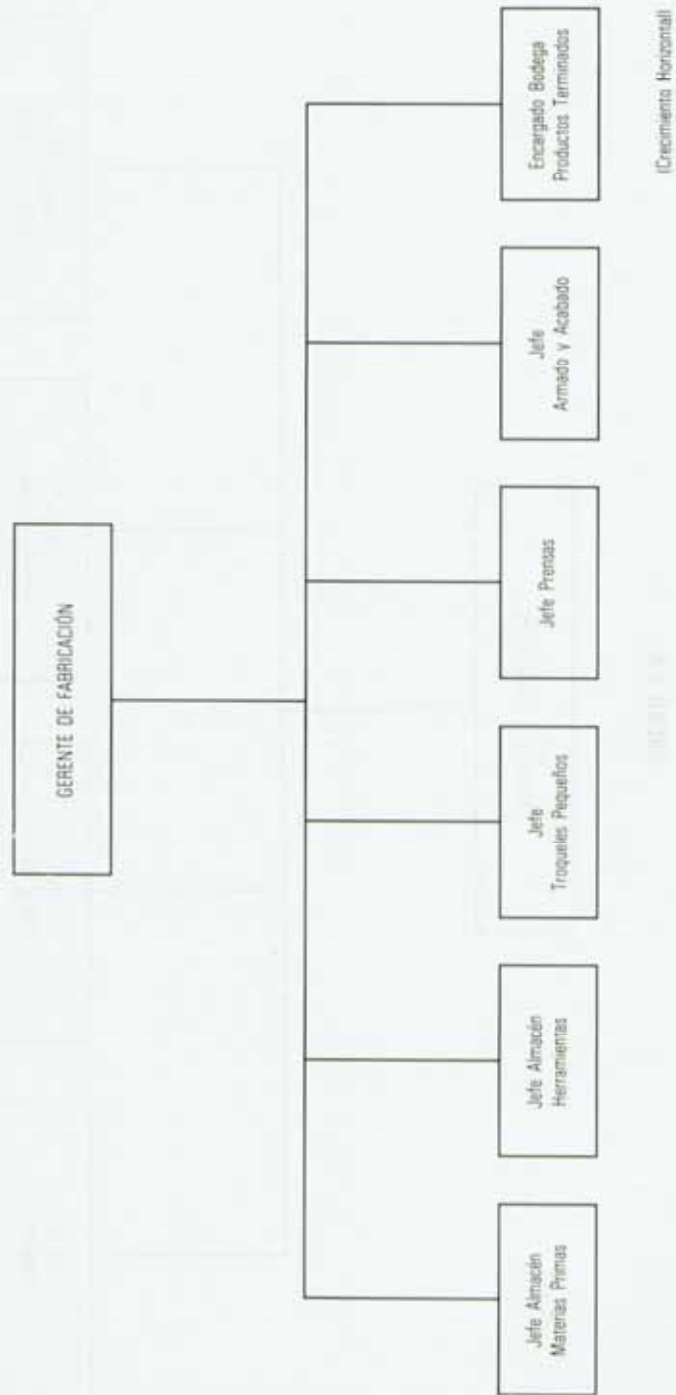
El *crecimiento horizontal* tiene el inconveniente de que aumenta lo que se llama "la amplitud de control" o "tramo de control", lo que origina recargo de trabajo para el jefe, que tiene que supervisar ineficiencias en la supervisión, retardo en la resolución de los problemas, etc.

Evidentemente, no puede darse una regla fija para aconsejar en abstracto usar uno u otro de estos tipos de crecimiento en organización. Algunos autores consideran como más delicado y grave el problema de falta de comunicación y, por lo mismo, aconsejan el crecimiento horizontal hasta el momento en que el recargo de trabajo del jefe, la dificultad de atender a sus subordinados o la acumulación de problemas empiezan a hacer necesario un nuevo nivel.

ANEXO 9-A



(Crecimiento: organización inicial)

ANEXO 9-B

ANEXO 9-C



(Crecimiento Vertical)

EL TRAMO DE CONTROL Y SUS REGLAS

A continuación se aborda el problema de cómo determinar la amplitud o *tramo de control*, uno de los más discutidos entre los técnicos en organización. Lo anterior depende lógicamente de varios factores, entre los que se pueden mencionar:

- a) La capacidad concreta de los elementos humanos con los que se cuenta. Indiscutiblemente la preparación técnica de los jefes inferiores, su experiencia y conocimiento de los problemas de la empresa, su capacidad de trabajo, etc., favorecen el control más amplio, en tanto que la carencia de estas cualidades exige un crecimiento vertical más rápido.
- b) La naturaleza y semejanza de las operaciones supervisoras. Así, operaciones poco complejas y muy semejantes, o mejor aún, idénticas, permiten un mayor tramo de control.
- c) El control de varias personas es más fácil en los altos niveles que en los inferiores. Esto se debe a que el número de relaciones y problemas aumenta conforme se asciende en el nivel jerárquico, no en proporción aritmética sino geométrica.

V.A. Graicunas ha elaborado una teoría, considerando que deben distinguirse en las relaciones y problemas de los supervisados tres clases: *a) las relaciones directas*, *b) las relaciones cruzadas*, y *c) las relaciones de grupo*. Así, v.gr.: si se supervisa a una persona, sólo se tiene un tipo de relaciones: las directas con él; pero si se supervisa a A y a B, se tienen relaciones directas con A y B; relaciones de A con B, y de B con A, y relaciones de grupo, o sea aquellas en que el trabajo exija coordinación, pero deben distinguirse varias clases: la primera cuando A predomine, y la segunda cuando B predomine. Así pues, son:

Con 1 subordinado:	1 Rel. Dir.	0 Rels. Cruzs.	0 Rels. Grupo	Total
Con 2 subordinados:	2 " "	2 " "	2 " "	6
Con 3 subordinados:	3 " "	6 " "	9 " "	18
Con 4 subordinados:	4 " "	12 " "	28 " "	44
Con 5 subordinados:	5 " "	20 " "	75 " "	100
Con 18 subordinados:	" " "	" " "	" " "	2,359,600

Aunque no se deba tomar esto con exactitud matemática, se ve claramente que al aumentar el número de subordinados (y

con mayor razón el de niveles) la supervisión se hace más compleja en una proporción inmensamente superior al número de subordinados que se aumenten.

- d) Otro factor que debe tomarse en cuenta es si el jefe cuenta o no con un *staff*, pues en este caso la ayuda que estos organismos o técnicos prestan permite aumentar grandemente el "tramo de control"; el jefe puede pasar a los respectivos técnicos en personal, organización, diseño, planeación, etc., el estudio de sus problemas, y resolver éstos con base en dichos estudios con mucha mayor rapidez y eficiencia.
- e) Debe considerarse si el tramo de control lo es verdaderamente, o si lo que parece autoridad sobre otros no es más que un medio de comunicación, v.gr.: para información, confianza de los subordinados, etc., pero sin implicar que el superior tenga que tomar por sí mismo decisiones o hacer estudios sobre aquello que se le informa. En este último supuesto, la amplitud de control se da solamente respecto de aquellas personas cuyas acciones tienen que ser estudiadas y decididas.
- f) Puede decirse que, *en términos muy generales*, en los altos niveles el número de personas que reportan a un alto directivo deba ser entre cuatro y ocho, mientras que en los bajos niveles de supervisión sea normal supervisar entre diez y veinte. En la práctica, encuestas realizadas suelen revelar los números máximos señalados como los más frecuentes.

Uno de los problemas de la organización en México radica en la enorme amplitud de supervisión que se da a los mayordomos, pero debe advertirse también que muchos técnicos en organización tienden a aumentar el "tramo de control", sobre todo con base en departamentos asesores y de servicio (*staff*).

Centralización o descentralización

Relacionada con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que éstas suponen, se plantea al importante problema de la centralización o descentralización administrativa.

Ante todo, debe advertirse que es absolutamente imposible tanto la total centralización como la descentralización completa; la admi-

nistración más centralizada delega de manera necesaria a los jefes intermedios aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo, y la mayor descentralización forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea parcialmente los resultados finales.

El problema real se presenta *en el grado* en que se deba centralizar o descentralizar. Por consiguiente se trata de *tendencias* más o menos acusadas hacia uno de estos dos extremos, a los que de hecho nunca se llega.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones. *La administración descentralizada* delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conservar sólo los controles necesarios en los altos niveles.

De acuerdo con las ideas de Fayol en esta materia, lo más importante no es de suyo un extremo u otro, sino más bien:

- a) Que se fije con precisión el grado en que se delega y se controla.
- b) Que ese grado esté de acuerdo con las características de la empresa en concreto.
- c) Que haya estabilidad en la delegación; lo más peligroso, dice este autor, es estar cambiando constantemente de sistema.

El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores, entre los que cabe destacar:

- a) El tamaño de la empresa. De suyo, en la pequeña empresa (quizá la que tiene un solo nivel jerárquico intermedio) es más posible, y aun conveniente, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables; en la gran empresa, por el contrario, conviene más descentralización porque el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce la situaciones y problemas concretos, e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables. Por ello, conviene que las soluciones se tomen al nivel en que se presentan los problemas.
- b) La capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.
- c) La cantidad de controles que puedan establecerse; de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de nuevos controles.

LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y OBLIGACIONES

El último paso que supone la organización, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo —célula de toda la vida económico-social en la empresa— recibe el nombre de “puesto”. El puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal.

- a) *Unidad de trabajo*. Esto significa que se ha llegado a la parte final del aspecto teórico: que se está en la determinación última de lo que cada hombre *debe hacer*; a partir de este momento tiene que hacerse referencia del contacto que esta unidad teórica tiene con las *personas concretas* que han de ocupar el puesto.
- b) *Específica*. El puesto se constituye ante todo con lo que “debe hacerse” —las actividades concretas que están encomendadas a la responsabilidad del que ocupa cada unidad de trabajo— y “lo que se requiere que el trabajador tenga” para poder ocuparlo. Estas dos cosas son de tal manera específicas de cada puesto que hacen de suyo imposible intercambiar de inmediato lo que hacen personas de distintos puestos, en tanto que es normal dicho cambio (con pequeños ajustes y adiestramiento) entre quienes ocupen puestos idénticos.
- c) *Impersonal*. El puesto es unidad teórica y, por lo mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupan. Así, lo más frecuente es que el puesto esté ocupado por varias personas simultáneamente; así, en una empresa puede haber un puesto de facturista y diez facturistas, un puesto de chofer y veinte choferes, etc.

El análisis de puestos

Analizar significa “separar y ordenar”. Por lo tanto, la técnica del análisis de puestos consiste en reglas que se dan para *separar* los elementos del puesto y *ordenarlos* adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática.

Dichas técnicas se aplican en tres aspectos:

- a) Cómo obtener los datos de lo que constituye el puesto.

- b) Cómo ordenar dichos datos.
- c) Cómo consignar los mismos.

El análisis comprende la *descripción del puesto*, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la *especificación del puesto*, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

En la descripción se distingue:

1. *El encabezado o identificación*, que contiene: a) el título, b) la ubicación, c) el instrumental, d) la jerarquía (de quién depende, a quiénes manda, contactos permanentes internos y externos).
2. *La descripción genérica*, que es una definición breve y precisa.
3. *La descripción específica*, donde se detalla cada operación con estimación aproximada del tiempo que requiere. Estas operaciones se clasifican en: permanentes, periódicas y eventuales.

En la especificación se anotan los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro puntos primordiales: *habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo*. Éstos se subdividen en otros más específicos, tales como: conocimientos; experiencia; esfuerzo físico, mental y visual; responsabilidad en bienes; equipo o trámites; medio ambiente y riesgos. (Para mayores detalles sobre la técnica del análisis de puestos ordinario se sugiere consultar la obra *El Análisis de Puestos*, de A. Reyes Ponce. Edit. Limusa.)

Análisis de puestos de altos ejecutivos

Los análisis de puestos que se usan en organización, especialmente los que se incluyen en los manuales, difieren bastante del análisis de puestos ordinarios a los que se ha hecho referencia por las siguientes razones:

1. En los análisis de puestos ordinarios lo más frecuente es que exista un puesto ocupado por varias personas físicas; por el contrario, el análisis de puestos de un alto ejecutivo casi siempre se refiere a las labores y requisitos de una sola persona.
2. En los análisis de puestos ordinarios lo natural y adecuado es tratar de adaptar el hombre al puesto. En cambio el análisis de un alto ejecutivo sólo fija, por decirlo así, *mínimos supera-*

dos, es decir, lo mínimo que tiene que hacer ese ejecutivo para satisfacer el puesto, pero evidentemente se desea, y aun se espera, que dentro de los objetivos y políticas de la empresa realice más de lo que se le ha fijado.

3. En los análisis de altos ejecutivos lo más frecuente es que se hallen labores de varios puestos conjugadas en uno solo. Esto ocurre principalmente en las empresas pequeñas o medianas; así, por ejemplo, un director general suele ser a la vez el encargado de las finanzas, de la publicidad, etc. Esto implica que en la descripción del puesto se pongan las distintas funciones y actividades debidamente clasificadas y que en la especificación se apunten siempre los requisitos máximos que en cada una de esas especialidades son necesarios.
4. En el análisis de los altos ejecutivos existe, por supuesto, una mayor dificultad para fijar los tiempos que aproximadamente dedicará a cada actividad o función; por ello se aconseja tomar periodos mucho más amplios v.gr.: por semanas o por meses, ya que es más fácil calcular el tiempo que, en un periodo largo, puede dedicar a cada función, lo que dará una idea de su importancia.
5. En el análisis de los altos ejecutivos existe, por supuesto, una ñalamiento de sus responsabilidades, más que la descripción de sus funciones. Por eso se aconseja que, sobre todo en las empresas que tengan establecida la Administración por Objetivos, se detallen los principales resultados que deben rendir en determinado periodo.

Capítulos que suelen contener estos análisis

Tan sólo para dar una idea sobre la estructura de este tipo especial de análisis de puestos, a continuación se enlistan los principales temas que deben comprender:

1. Descripción.
 - a) Título.
 - b) Jerarquía.
 - c) Tramo de control (directo e indirecto); esto es, quiénes reportan a él y qué puestos quedan bajo su vigilancia a través de los primeros.
 - d) Relaciones.

- Internas
 - Externas
- e) Función básica (definición o resumen de deberes).
 - f) Responsabilidades específicas.
 - g) Actividades principales que debe realizar, con los tiempos aproximados que le ocupan.
 - h) Principales resultados que se espera logrará.
 - i) Fecha.

2. Especificación.

- a) Conocimientos necesarios.
- b) Experiencia (fuera y dentro de la empresa).
- c) Autoridad.
 - Amplitud (la que ejerce directa e indirectamente).
 - Cantidad de decisiones (constantes, frecuentes o eventuales).
 - Límites de su autoridad.
 - Tipos de autoridad (lineal, funcional, *staff*, matricial, etc.).
- d) Creatividad o iniciativa.
- e) Acceso a datos confidenciales.
- f) Rasgos de personalidad requeridos:
 - Edad.
 - Sexo.
 - Características de inteligencia, personalidad, temperamento, etc.

Manuales departamentales de organización

Aunque ya se ha hecho referencia a ellos en la planeación, se considera conveniente profundizar en algunos detalles más con respecto a su contenido. Es práctica muy usual hacer los manuales de organización por departamentos, ya que este nivel influye en su tamaño y utilidad.

Los manuales departamentales de organización suelen contener:

1. Los objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y los de las secciones básicas que este departamento comprende.
2. Las políticas y algunas normas muy generales, tanto de la empresa como del departamento de que se trate.
3. La carta de organización general y las del departamento a que se refiere el manual.
4. La reglamentación precisa de los aspectos que requiere la coordinación de ese departamento con los demás de la empresa, en forma que se facilite y haga eficiente dicha coordinación, y se eviten conflictos.
5. La definición precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe (su sistema, tipo, límites, elementos, etc.); esto suele hacerse en los mismos Análisis de Puestos.
6. Los análisis de puesto de los jefes de departamento o sección.
7. La representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro del departamento, con base en "gráficas de proceso" y "gráficas de flujo".

Carta de distribución de trabajo

Este utilísimo instrumento es considerado por algunos autores como técnica de planeación. Se ha preferido colocarlo en la organización porque está destinado directamente a dividir funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo.

La carta de distribución de trabajo sirve para analizar las labores de grupos pequeños (entre cinco y quince personas) cuyas labores están íntima y normalmente relacionadas. Sirve también para explicar cómo está distribuido el trabajo y las relaciones que existen dentro del grupo respecto del mismo.

Cómo se formula

- a) Se elabora una lista de *deberes o actividades* que corresponden a cada persona, tomándola de la descripción del puesto, con las siguientes aclaraciones:
 - Vigilar que no se omita ninguna labor, por insignificante que parezca.
 - Cuidar que el número de horas se tome por semana.

- Procurar que este número sea lo más real posible. (Ver anexo 10).
- b) Se hace una *lista de las grandes funciones* que corresponden a ese grupo o sección, para lo cual se consulta a uno o varios jefes. No debe ser ordinariamente de más de diez. Se adiciona siempre una categoría "actividades varias", en la que puedan clasificarse todas aquellas que no pertenezcan claramente a alguna de las otras específicas.
- c) Se vacían tanto la lista de actividades o funciones genéricas como las de los deberes de cada uno de los miembros que forman el grupo, en una forma procurando anotar los deberes de cada individuo en la columna destinada a la función o actividad general respectiva y colocando en la columna correspondiente el número de horas semanales de cada uno de los primeros. Este cálculo responde a la pregunta básica ¿cuánto?
- d) Se suman horizontalmente las horas que correspondan a los deberes específicos dentro de cada actividad o función genérica, debidamente clasificados en aquella; la suma se coloca en la última columna de la derecha. Se suma también en forma vertical el número de horas que corresponden a cada una de las personas que integran el grupo.
- e) Se procede al *análisis del cuadro* (de preferencia por un comité) con el fin de determinar lo que puede cambiarse o mejorarse. Para el efecto, basta con aplicar las preguntas señaladas en el capítulo de los objetivos: ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿por qué? ¿dónde? y ¿cuándo? Si se desea un análisis más completo, pueden usarse las preguntas que figuran más adelante.
- f) Con los cambios que se sugieran se hace una nueva carta de distribución, que servirá para explicar el nuevo sistema al iniciarse éste y para mostrar gráfica y objetivamente la relación que tienen las actividades en ese departamento o sección, de manera que pueda comprenderse fácilmente.

Preguntas para el análisis del cuadro

Suele recomendarse una serie de preguntas clasificadas en tres pasos:

1. Analizar las actividades en conjunto.
2. Analizar cada actividad separadamente.
3. Analizar los deberes de cada individuo.

ANEXO 10

Descripción específica gerente general

Actividades y/o funciones

	Hrs. Sem.
I. <i>Dictados</i>	
1. Dicta correspondencia a su secretaria	4
2. Redacta informes, programas, planos, acuerdos, etc.	2
II. <i>Reuniones</i>	
1. Discute con los encargados de realizar estados financieros, la forma más adecuada de elaborarlos.	8
2. Participa en las juntas del Consejo de Administración y en reuniones de diversa índole.	6
III. <i>Decisiones</i>	
1. Acuerda con sus subordinados, para darles instrucciones, recibir información, resolver dudas, etc.	9
2. Estudia y aprueba programas y presupuestos generales y particulares.	4
3. Estudia contratos y documentos que la empresa requiere.	3
IV. <i>Contactos</i>	
1. Trata con representantes sindicales o trabajadores sobre sus problemas.	6
2. Mantiene contactos personal o telefónico con gerentes de bancos.	1
3. Recibe personas ajenas a la empresa, para tratar varios asuntos.	5
4. Participa en actividades de la comunidad que propicien ambiente favorable a la empresa.	2

V. Controles

1. Revisa y firma correspondencia originada en altos niveles.	1
2. Lleva estadísticas generales.	4
3. Interpreta diversos estados financieros.	4

Total: 59

Algunas preguntas pueden parecer repetidas, pero en realidad se trata de distintos puntos de vista.

Para analizar las actividades en su conjunto pueden hacerse preguntas como las siguientes:

- a) ¿Existe alguna actividad que pudiera ser eliminada totalmente, o al menos reducida?
- b) ¿Existe alguna actividad que debería hacerse en el departamento y no se realiza, o que se está realizando indebidamente en otro departamento?
- c) ¿Hay actividades que podrían realizarse mejor en otro departamento por combinarse con otras desarrolladas en él?
- d) ¿Cuál es la actividad más importante en el departamento? ¿Corresponde a ella la cantidad de tiempo que se le dedica?
- e) ¿Existe duplicidad en lo que se está desarrollando con las actividades de otro departamento o sección?
- f) ¿Es lógica la distribución del tiempo entre las actividades, de acuerdo con su importancia relativa?
- g) ¿Están balanceadas las cargas de trabajo entre los integrantes del departamento?

Para *analizar las actividades separadamente* se pueden formular preguntas como las siguientes:

- a) ¿Todos los deberes de los distintos empleados son necesarios para esa actividad? ¿Hay cosas que pudieran ser eliminadas?
- b) ¿Existe alguna cosa que falte para la realización cabal de esa actividad?
- c) ¿Cuál de esos deberes es el que exige más tiempo? ¿Es correcto esto, de acuerdo con su importancia?
- d) ¿Existen repeticiones de una misma función por varios individuos?

- e) ¿Es posible consolidar en una misma persona deberes que hoy realizan varias?
- f) ¿Es posible o conveniente repartir entre varias personas lo que hoy hace una sola, para obtener los beneficios de la especialización?
- g) ¿Existe fuga de responsabilidades en algunos puntos, o duplicidad de autoridades?
- h) ¿Están asignadas las labores de mayor importancia a los funcionarios más preparados? ¿No dedican la mayor parte de su tiempo a cosas que podrían realizar otros empleados de menor categoría?
- i) ¿Existe en todos los casos una supervisión adecuada para cada clase de actividades?

El *análisis por individuo* puede hacerse con preguntas como éstas:

- a) ¿Están debidamente utilizadas las capacidades de los individuos, de acuerdo con la naturaleza e importancia de los puestos?
- b) ¿Qué porcentaje de la actividad se está empleando en las actividades más importantes que son encomendadas?
- c) ¿Tienen asignadas tareas sin relación alguna entre sí?
- d) ¿Están balanceadas y bien distribuidas las actividades que tienen que realizarse a tiempo fijo, con las que pueden hacerse en cualquier hora?

LOS COMITÉS

Su concepto

El empleo de los comités es una de las técnicas que con más amplia y progresiva extensión se usa hoy en la organización, pese a todas las objeciones que suelen oponérseles. Pueden recibir también otros nombres, tales como los de "comisiones", "consejos", "juntas", etc.

Según el diccionario Larousse, comité es "el conjunto de individuos escogidos por una asamblea para encargarse de un negocio".

Koontz y O'Donnell lo definen como "un grupo de personas al cual, precisamente en cuanto grupo, le es encomendada una materia administrativa".

Nosotros creemos que, dentro de la teoría y la práctica administrativa, el comité es *un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función.*

De lo anterior se deduce que los comités pueden clasificarse en cuatro clases principales:

Comités consultivos. Su misión es discutir algún asunto con el fin principal de aportar puntos de vista a quien habrá de decidir o de ejecutar, pero sin que el comité tenga facultades para decidir ni para ejecutar, su dictamen puede ser utilizado o no por la persona a quien corresponden las facultades para decidir y ejecutar.

Comités decisorios. (Mal llamados —a nuestro juicio— deliberativos, ya que los consultivos “deliberan” aunque no deciden; tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirse que, en determinado tipo de actividades, se requiera la mayoría de los votos de los integrantes del comité para que un asunto se considere resuelto.

Comités ejecutivos. Son los que se integran para impulsar y cuidar que se lleve a cabo alguna función. La eficiencia de esa ejecución exige que se responsabilice a personas físicas por cada parte de la acción, y que quede al jefe del mismo comité, o a éste en pleno, la revisión, coordinación e impulsión de la actividad individual.

Comités de investigación. Aunque en realidad constituyen una de las formas de los comités ejecutivos, puesto que “ejecutan” una función específica, la de investigar, suele considerárseles aparte por llevar a cabo esta específica e importante función.

En razón del tipo de función que realizan los comités, éstos se pueden dividir, además, en *lineales o staff*. Pueden ser también formales o informales, permanentes o transitorios.

Sus fines

Los comités suelen emplearse para alguno de los siguientes fines, principalmente:

- a) Contar con un grupo que ayude en la deliberación que conduce a una decisión.

- b) Limitar la autoridad.
- c) Representar los intereses de los diversos grupos de una institución. Por este motivo son muy usados en las universidades
- d) Coordinar mejor planes y políticas.
- e) Transmitir información.
- f) Consolidar la autoridad.
- g) Motivar a los funcionarios inferiores a la mayor participación en las tareas administrativas.
- h) Aportar puntos de vista distintos y complementarios para la solución de un problema.
- i) Limitar la autoridad de un jefe tanto como se desee.

Los comités suelen ser poco recomendables como ejecutores; de ordinario conviene responsabilizar de la ejecución de las decisiones del mismo comité a uno o varios funcionarios concretos.

Sus inconvenientes

A pesar de sus grandes ventajas, los comités suelen presentar algunos inconvenientes, principalmente los siguientes:

- a) Representan un costo más elevado en tiempo y en dinero, porque las resoluciones no pueden tomarse de inmediato y exigen tiempo de los ejecutivos que intervienen en ellos.
- b) Muchas veces se llega a transacciones que no son las más recomendables con tal de lograr un acuerdo.
- c) Pueden favorecer el dominio de un líder con capacidad superior a los demás miembros, o también la tiranía de un grupo minoritario, pero activo.
- d) Pueden hacer perder la responsabilidad individual de los jefes; muchos señalarán que los errores cometidos no les son imputables, sino que el responsable de ellos es el comité.

Un ejemplo destacado

Una de las formas más destacadas del uso de los comités lo proporciona la organización de la General Motors, mencionada por la gran mayoría de autores por sus relevantes aciertos en la administración, porque representa quizás el ejemplo más sobresaliente en materia de descentralización; cada unidad o división opera como si fuera una

empresa separada, que puede aun competir en el mercado con las demás.

Existen dos comités básicos que dependen directamente del "Board of Directors", que a su vez depende de la Asamblea de Accionistas. Estos comités son:

- a) El de políticas de operación.
- b) El comité financiero.

Estos comités, en los que toman parte todos los gerentes operacionales, se encuentran inclusive por encima del presidente de la empresa. Las sugerencias de políticas pueden serles presentadas por todos los altos ejecutivos de las distintas divisiones, y se discuten dentro de ellos, pero, una vez fijadas las políticas, éstas son obligatorias para todas las unidades.

Comités y unidad de mando

Podría parecer que los comités rompen con la indispensable unidad de mando. Aunque comités más organizados pueden dar este resultado, es indiscutible que dentro de las modernas corrientes de cogestión —que tanto más debe operar cuanto los miembros de una institución sean más preparados, responsables y tengan una función más personal— los comités son un medio valiosísimo para lograr esa cogestión, sin perjuicio, precisamente, de la unidad de mando. La razón es que los comités tienen sólo un campo limitado en qué decidir, favoreciendo con ello la especialización. El número adecuado de personas que integran un comité, alguna facultad de veto en el supremo administrador para detener las decisiones de los comités, hasta que se consideren puntos de vista que, por su especialización, pueden no haber visto, y otras medidas semejantes, aseguran la unidad de mando, combinada con la especialización y la participación activa y responsable de quienes están vitalmente interesados en el mejor funcionamiento posible de dicha institución.

Requisitos para su buen funcionamiento

"Los requisitos principales para el pleno éxito de un comité se pueden resumir como sigue:

1. Deben justificar su costo.
2. Deben aplicarse los principios de acción efectiva de grupo.

3. La mecánica del comité debe disponerse de tal suerte que las reuniones no sean obstaculizadas por dificultades de procedimiento.
4. Solamente se deben seleccionar para su discusión en el comité los temas que se pueden manejar mejor por grupos que por individuos".

"Está muy extendido el uso de los comités, y a veces piensa uno que en cierta empresa hay más tendencia a que existan los comités que en otras; pero a poco que se reflexione, se comprobará que existen numerosos comités en casi todas las empresas. Comúnmente, las empresas de carácter educativo están encargadas de comités, y éstos son comunes en el gobierno y en los negocios. En las asociaciones mercantiles y en la mayoría de las sociedades profesionales, la mayor parte de la estructura de organización está formada por comités. Mucho del trabajo administrativo de estas empresas es desempeñado por comités."

"Puesto que algunos comités tienen autoridad de línea, en realidad es un grupo de funcionarios, en vez de una sola persona, quien administra determinada sección de operaciones. Comúnmente se da el nombre de "administración colectiva" a esta actuación de un comité, y su jurisdicción suele ser *alguna fase de las actividades de la institución*, o también una o más de las funciones administrativas fundamentales. La administración colectiva se encuentra, por lo común, en el área de la función administrativa de planeación, especialmente en la formulación de políticas, y suele incluir, hasta cierto punto, el control en sus aspectos generales, no en los detalles".

"Aunque existen grandes diferencias de opinión y hace falta una adecuada investigación sobre el asunto, parece que la *administración colectiva es lo más eficaz para resolver disputas jurisdiccionales y para la formulación de objetivos*. En esto es sumamente útil la acción colectiva. La administración individual, en cambio, parece estar más indicada para otras funciones, como son las de organizar, vigilar, mandar, realizar planes y tomar decisiones".*

Las posibilidades de la administración colectiva dependen a veces de cosas tales como la tradición, el tipo de empresa, la calidad de los funcionarios que la integran y el predominio de alguno de ellos,

* Ernest Dale. *Cómo planear y establecer la organización de una empresa*. Editorial Reverté, S.A. Barcelona, 1960. Pág. 98

ya sea por su posición de mando o por otras influencias, pues aunque existe un comité, quien lo encabeza suele influir tan fuertemente sobre los demás miembros que es aquél quien, en último análisis, determina su orientación y actuación.

LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

Su concepto

Como se comprende fácilmente, el problema de la complejidad es uno de los que más influyen en la estructura de una organización.

El término "complejidad" viene del latín *complexio*, palabra formada de *com* (juntos) y *plexus* (entrelazados) y que significa "combinación", es decir, lo que está muy entrelazado en sus numerosos elementos.

Puede definirse la complejidad organizacional como la existencia en una organización de múltiples elementos que están muy enlazados entre sí y que, por lo mismo, se influyen mutuamente, determinando las operaciones de la organización misma.

Sus causas

Son tres fundamentalmente: la *diferenciación horizontal*, la *diferenciación vertical* y la *dispersión espacial*.

1. **Diferenciación horizontal.** Es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros.

Esta subdivisión puede considerarse tanto en el aspecto cualitativo —especialización— como en el cuantitativo —número de departamentos, secciones y puestos—.

De lo anterior deriva una doble actitud que se sigue para enfrentar la complejidad:

- a) Dar a los especialistas una gama muy extensa de actividades, lo cual implica prepararlos muy profunda y ampliamente.
- b) Dividir minuciosa y detalladamente las tareas, de modo que puedan ser desempeñadas aun por personas no especializadas.

El primer procedimiento sirve cuando se trata de labores organizacionales muy distintas, variadas y difíciles; en cambio, el segundo se usa para aquellas labores que son muy uniformes.

2. **Diferenciación vertical.** Es el número de niveles jerárquicos, o sea la profundidad que existe en los diversos departamentos de la organización. Suelen usarse dos criterios para determinar esa profundidad jerárquica:

- a) El número de niveles que existe en la línea, lo que implica un mayor número de jefes.
- b) El promedio de los niveles que hay en toda la organización.

Este criterio presupone que la autoridad está distribuida más o menos de manera regular en todas las jerarquías, lo cual no es totalmente cierto pues, como se sabe, en la práctica los distintos niveles jerárquicos se usan muchas veces tan sólo para justificar el pago de salarios más altos, para satisfacer el *status* de determinadas personas, etc. Influye también el grado de centralización o descentralización que exista en la empresa, pues según sea éste, las facultades decisorias se concentran en los altos niveles, o bien se distribuyen en los niveles inferiores.

3. **Dispersión espacial.** Es la separación física o geográfica de los centros de poder o de las labores que dependen de esos centros. Esta causa de complejidad opera como tal porque influye necesariamente en las dos primeras causas señaladas.

Causas derivadas de las anteriores

Pueden señalarse principalmente las siguientes:

1. **El tamaño de la organización.** Es obvio que conforme crece una organización se da mayor diferenciación horizontal y vertical y, con frecuencia, también diferenciación espacial.
2. **Grado de profesionalización y entrenamiento en cada puesto.** Esta causa se considera tal porque refleja la complejidad del trabajo de cada uno de los integrantes de la organización, y, sobre todo, de las funciones de los jefes.

3. **Cambios en el medio interno y externo.** Estos cambios exigen necesariamente una constante adaptación y una mayor integración de los elementos que forman el grupo organizacional del que se trate, y con ello hacen variar las tres causas fundamentales señaladas.

Algunos efectos de la complejidad organizacional

1. Cuanto más compleja es una organización necesariamente requiere de una mayor descentralización.
2. De igual manera, una mayor complejidad exige más preparación de cada uno de los elementos que forman el grupo y, sobre todo, de los jefes.
3. La mayor complejidad implica la necesidad de mayor comunicación formal e informal, y, al mismo tiempo, un mayor control, que se logra a través de una más perfecta retroalimentación en los centros de poder.
4. La mayor complejidad produce una mayor incertidumbre en las decisiones, por lo que es necesario que los jefes dispongan de mayor información y mejor tecnología para poder tomar dichas decisiones.
5. El aumento de complejidad organizacional obviamente favorece una mayor posibilidad de conflictos, por lo que éstos deben ser prevenidos todo lo que sea posible; además, deben establecerse procedimientos rápidos y eficaces para resolverlos en caso de que se presenten.

ORGANIZACIÓN Y BUROCRACIA

La palabra **burocracia** se forma del vocablo francés **bureau** (oficina) y de **κράτος** (poder).

La burocracia no es la organización o el conjunto de los empleados del gobierno, aunque por su magnitud y característica muchas veces aquella representa una burocracia. Tampoco significa, de suyo, algo bueno o malo en términos de rendimiento, sino que se refiere más bien a ciertas características del diseño organizacional.

Weber concibió a la burocracia como la forma más eficiente que podían utilizar de manera efectiva las organizaciones complejas —por ejemplo las grandes empresas, las instituciones gubernamentales, la

milicia, etc. —, surgidas de las necesidades de la sociedad de su tiempo como una respuesta a las necesidades del medio y como el instrumento más efectivo para la administración de grandes organizaciones complejas en una sociedad industrial.

Hall sugiere que el grado de burocratización se puede determinar midiendo las seis dimensiones siguientes:

- a) La *división del trabajo* basada en la especialización funcional.
- b) Una *jerarquía de autoridad* perfectamente definida es quizá lo principal: la autoridad racional legal.
- c) *Impersonalidad de las relaciones entre los miembros* de la organización.
- d) Un *sistema de reglas* que especifiquen los derechos y obligaciones de cada puesto.
- e) Un *sistema de procedimientos* para controlar las situaciones de trabajo.
- f) Promoción y selección de los empleados con base en su competencia técnica.

Las tres primeras son las principales.

En un tipo "ideal" de burocracia, las seis dimensiones deben existir en alto grado, mientras que en organizaciones menos burocráticas algunas estarán presentes en menor grado.

El análisis de las organizaciones complejas de gran magnitud sugiere que estas seis dimensiones siempre estarán presentes en grados variables. La burocracia concuerda con el marco general de la estructura organizacional, establecida por los teóricos del proceso administrativo como Fayol y Mooney, pero lo que es característico de la burocracia es que está llevado a la máxima formalización posible.

Crítica

Merton y otros autores han evaluado críticamente la forma burocrática, y han sugerido que prescribe un tipo ideal en términos de las relaciones formales, pero que *no toma en cuenta que la organización burocrática es influida por factores de la conducta*. Sugiere que la forma burocrática afecta la personalidad de los miembros, ya que aliena la observancia rígida de las reglas por sí mismas, lo que puede desplazar el objetivo principal de la organización.

En realidad, desde la aparición del concepto de organización informal y su importancia, se ve claramente que la burocracia *impide*

el mantenimiento de la organización como un sistema cooperativo adaptable, y que los mecanismos burocráticos desarrollan ciertas formas del liderazgo autocrático y de control, que pueden tener consecuencias sumamente dañosas para la organización, porque la impiden adaptarse al cambio o hacer frente a situaciones no previstas.

La tendencia actual es utilizar el modelo burocrático de Weber como punto de partida, pero reconociendo sus limitaciones y las consecuencias disfuncionales de este enfoque cuando está exageradamente estructurado.

Suele sugerirse que la forma burocrática es más apropiada para actividades organizacionales rutinarias, donde la productividad es el objetivo final, mientras que no es adecuada para las organizaciones no rutinarias, donde la creatividad y no la innovación son importantes.

El modelo de Weber era altamente mecanicista y, como lo hacen notar Mars y Simon, tiene más puntos en común con las teorías antiguas que con los autores posteriores y con el enfoque de sistemas.

CUESTIONARIO

1. ¿Por qué tiene la organización una importancia sobresaliente dentro de la mecánica administrativa?
2. ¿Cuáles son los peligros que se presentan en la aplicación del principio de la especialización?
3. ¿Qué relación existe entre autoridad y responsabilidad?
4. ¿Qué relación existe entre delegación y control?
5. ¿Cómo pueden fijarse las funciones que deben existir en una empresa?
6. Además de la división por funciones, ¿qué otros criterios pueden seguirse para la división departamental en una empresa?
7. ¿En qué consiste el "tramo de control"? ¿Cómo podría fijarse el número de personas que deben reportar a un jefe?
8. ¿Cuál es la diferencia fundamental entre los sistemas de organización lineal y funcional? ¿Cuáles son los beneficios y las desventajas de cada uno de dichos sistemas?
9. ¿Cuáles son los principales problemas de un sistema de organización "lineal y *staff*"? Enumere las actividades más típicas de un departamento *staff*.

10. ¿Por qué piensa usted que ha adquirido actualmente tanta importancia el sistema de organización matricial?
11. ¿Qué ventajas tienen, respectivamente, las gráficas verticales, horizontales, circulares y escalares?
12. ¿Qué es la centralización? ¿Es conveniente o inconveniente? ¿Qué cosas deben tomarse en cuenta para determinar el grado de centralización adecuada? ¿En qué consiste el crecimiento vertical y el horizontal?
13. ¿Qué es un análisis de puestos? ¿Qué es la descripción y qué la especificación de puestos? ¿Qué partes comprende cada una?
14. ¿Qué es una carta de distribución de trabajo? ¿Para qué se usa? Describa brevemente su técnica de operación.
15. ¿Qué es un comité? ¿Cuáles son sus clases principales? ¿Cuáles sus ventajas y limitaciones?
16. ¿Cuáles considera que son los beneficios prácticos de establecer el grado de complejidad de una organización?
17. ¿Cómo pueden evitarse los inconvenientes de la burocratización de un organismo social?

Lecturas que se recomiendan

1. Dale, Ernest. *Organización*. Editorial Técnica, S.A. México, 1976. págs. 59 a 250.
2. Davis, S.M. y Laurence P.R. *Organizaciones Matriciales*. Fondo Educativo Interamericano, S.A.
3. Etzioni, Amitai. *Modern Organizations*. Editorial Prentice-Hall, Inc.
4. Fulmer, Robert M. *Administración y Organización*. Editorial CECSA. México, 1983. págs. 99 a 112.
5. Galbraith, Jay. *Planificación de Organizaciones*. Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A. págs. 8 a 65.
6. Gibson, Ivancevich & Donnelly. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. Editorial Business Publications, Inc. Dallas, Texas, 1976. págs. 239 a 349.
7. Hall, Richard H. *Organizaciones: Estructura y Proceso*. Editorial Prentice-Hall Internacional. Madrid, 1973. págs. 101 a 185.
8. Kast & Rosenzweig. *Administración en las Organizaciones: un Enfoque de Sistemas*. Editorial McGraw-Hill, 1979. págs. 380 a 483.

9. Katz, D. y Kahn R.L. *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Trillas. México, 1977. págs. 167 a 247.
10. Koontz, H. y O'Donnell C. *Curso de Administración Moderna*. Editorial McGraw-Hill. Sexta edición. págs. 295 a 497.
11. Laris, Casillas F.C. *Administración Integral*. Editorial Oasis. México, 1983. págs. 85 a 100.
12. Litterer, Joseph A. *The Analysis of Organization*. Editorial John Wiley and Sons, Inc. Nueva York, 1964.
13. Münch, Galindo L. y García Martínez J. *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas. México, 1982. págs. 107 a 141.
14. Terry, George R. *Principios de Administración*. Editorial CEC-SA. México, 1972. Págs. 327 a 483.
15. White, K.K. *Understanding the Company Organization Chart*. Editorial AMA. Nueva York, 1963.

CASO PARA EL CAPÍTULO 9

El Subdirector Administrativo de una empresa —muy antigua y muy prestigiada en el país, cuya fábrica está localizada a hora y media de la capital en automóvil—, acude a un curso de Administración. Al terminar éste, convencido de la importancia y necesidad de las técnicas de personal, contrata a un experto en la materia para que ocupe en la empresa el puesto que cuidará de esos aspectos. Lo coloca bajo las órdenes inmediatas del Gerente de Fabricación, ya que el mayor volumen de trabajadores, empleados y jefes se encuentran en la fábrica.

Aunque este nuevo Jefe de Personal presenta varios programas técnicos de trabajo en materia de personal, ninguno le es aceptado, ya que el Director prácticamente está siempre en la ciudad de México, ocupado con los problemas financieros. El Subdirector Administrativo —hermano de aquél— va sólo dos veces a la semana a la planta. El Gerente de Fabricación ha considerado inútil, y aun molesto, el nombramiento del nuevo jefe, el cual ni siquiera se le consultó. Éste, de hecho, tiene que limitarse a las funciones rutinarias que ya venían llevando otras personas: listas de asistencia, avisos al Seguro Social, etc.

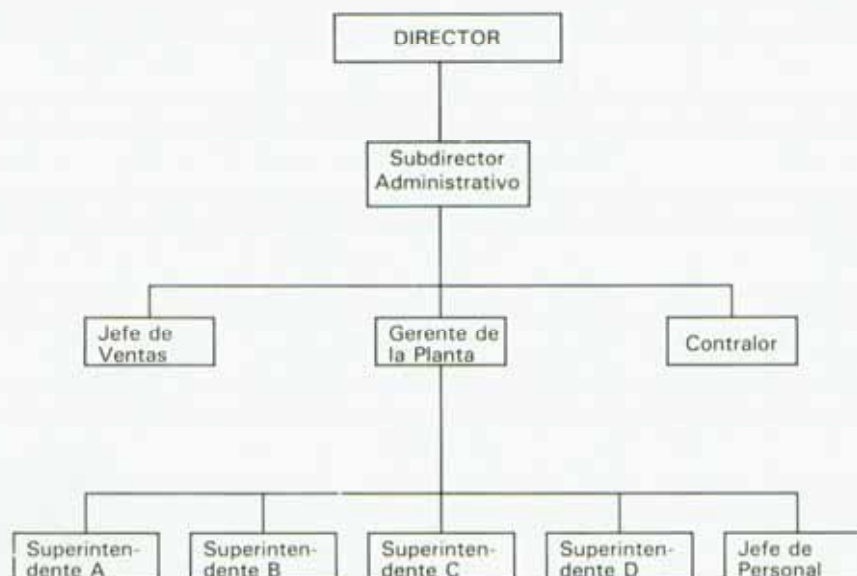
En cierta ocasión el Subdirector Administrativo le indica que, habiendo pasado casi un año de su contratación, no encuentra nada útil en su trabajo, ya que los programas que le ha presentado los considera "teóricos", por lo que le pide que tome a su cargo dos cuestiones concretas que para él son fundamentales:

- a) Que dado que cuando él va a la planta muchas veces se encuentra con que muchos de los jefes han salido a la capital para diversos asuntos, en adelante nadie deberá abandonar dicha planta sin la autorización del Jefe de Personal, con el fin de que no salgan varios jefes simultáneamente.
- b) Que todo aumento de sueldo deberá contar con el visto bueno del Jefe de Personal, quien lo dará después de oír a los jefes interesados, buscando que exista una adecuada relación de salarios.

Le indica que para el cumplimiento de esas nuevas disposiciones cite a todos los jefes a una junta "que presidirá el Jefe de Personal con su representación", en la cual comunicará a aquéllos las decisiones que ha tomado.

El Jefe de Personal comunica lo anterior a su jefe inmediato; éste le dice que él se da por citado y que puede citar a los demás.

El día de la junta, tras de exponer lo dicho por el Subdirector, una gran mayoría de los jefes le indica que, sabiendo ya de lo que se trataba, han llevado preparadas sus renunciaciones, porque no están dispuestos a que profesionistas como ellos queden sujetos a un Jefe de Personal para autorizar sus salidas y aumentos de sueldos.



El Gerente de Fabricación acude personalmente al Director de la empresa, planteándole el problema. Éste, por lo pronto, deja sin efecto las disposiciones que habían causado los problemas y pide al Subdirector y al Jefe de Personal que analicen las causas de los mismos y le propongan los remedios adecuados.

Preguntas

1. ¿Cuáles considera usted que son las causas profundas de que hayan surgido estos problemas?
2. ¿Qué principios fundamentales se violaron en el caso?
3. ¿Cree usted que ha obrado bien el Subdirector Administrativo al encargar al Jefe de Personal que citara y presidiera la junta con los demás jefes?
4. ¿Cuáles fueron los errores principales del Jefe de Personal?
5. ¿Qué técnicas de Administración pudieron ayudar para que se evitaran los problemas, o bien para que se resuelvan?
6. ¿Qué solución o soluciones daría usted al problema, tal como quedó planteado?

CAPÍTULO 10

LA

INTEGRACIÓN

SUMARIO

ASPECTOS DINÁMICOS DE LA ADMINISTRACIÓN □ SU CONCEPTO
E IMPORTANCIA □ PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS
□ PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE COSAS □ REGLAS
Y TÉCNICAS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS □ INTEGRACIÓN Y
RELACIONES INDUSTRIALES □ INTEGRACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS
□ TÉCNICAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN
DE COSAS

ASPECTOS DINÁMICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

De lo constructivo a lo operativo

Al enunciar los elementos de la administración, dijimos que los tres primeros se dirigían a la construcción o estructuración del organismo social: previsión, planeación y organización.

Iniciaremos aquí el estudio de los que tienen por fin manejar, hacer actuar y operar o funcionar ese organismo social ya construido teóricamente, a saber: la integración, la dirección y el control.

En los tres elementos de la mecánica administrativa, predomina "lo que debe ser": prevemos, planeamos y organizamos "cómo deben ser las cosas". En la dinámica, debemos considerar las cosas "como son" en realidad: integramos, dirigimos y controlamos "lo que realmente existe ya".

En la división cuatripartita tan extendida, lógicamente la organización comprende tanto el determinar la estructura de funciones, niveles jerárquicos y obligaciones, como la selección, introducción y articulación de los elementos reales. Esto, a nuestro juicio, tiene el inconveniente de reunir bajo las mismas reglas y técnicas "lo que debe ser", con "lo que es", lo cual trae como consecuencia práctica indeseable, la subordinación casi sistemática de lo uno a lo otro, como antes señalamos.

Estudiando separadamente la parte final de la mecánica y la inicial de la dinámica, podemos adaptar mejor la realidad a lo ideal, o momentáneamente, lo segundo a lo primero, pero sin perder de vista las exigencias de cada aspecto.

SU CONCEPTO E IMPORTANCIA

Concepto de la integración

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

La planeación nos ha dicho *qué* debe hacerse, y *cuándo*.

La organización nos ha señalado *quiénes*, *dónde* y *cómo* deben realizarlo.

Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenan los cuadros teóricos formados por la planeación y la organiza-

ción; esto lo hace la Integración. Puesto que en las clases de producción, ventas, seguridad industrial, finanzas, etcétera, se estudiará la integración de cosas, aquí nos referimos especialmente a la de personas, y sobre todo, al aspecto específicamente administrativo.

Su importancia

- a) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que "la teoría" formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.
- b) Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.
- c) Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc.) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS

De la adecuación de hombres y funciones

"Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos; debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres."

Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizará mal. Es ya un axioma el que expresa "el hombre adecuado para el puesto adecuado".

Pero a menudo, sobre todo en empresas pequeñas, se piensa en que las funciones deben adaptarse a los hombres. Ordinariamente hay más de ilusión en esto, porque lo que suele ocurrir es que a un mismo hombre se le encomiendan dos o tres funciones como lo señalamos en la organización.

Puede ocurrir, además, que en los altos niveles administrativos y directivos, si exista cierta adaptación de la función al hombre, ya que, v.gr.: un gerente, tiene ante sí una casi infinita gama de posibilidades, y dependerá de su personal capacidad, iniciativa, etc., el hacer su puesto más importante ya que, en cierto modo, la empresa será toda ella como sea su jefe supremo.

Pero en términos generales, y sobre todo tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que lo racional es adaptar el hombre a la función, y no viceversa, como lo racional es adaptar una llave a una cerradura, y no al contrario, ya que el puesto representa las condiciones teóricamente *establecidas y deseables*, en tanto que el hombre real, como elemento eminentemente activo, puede ser adaptado a eso que "debe ser". Por eso Drucker ha dicho que la adaptación del hombre al puesto es "el problema básico de la industria moderna".

Debe cuidarse de que no se busquen hombres con cualidades excesivamente superiores a las que un puesto demanda, pues también en este supuesto se violaría el principio, ya que quien lo ocupara, carecería de interés para desempeñar dicho puesto.

De la provisión de elementos administrativos

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Este principio, que podría parecer obvio tratándose de la provisión de elementos materiales como instrumentos, materias primas, etc., no lo es tanto por desgracia, cuando se trata de los elementos que la administración exige para la eficiente realización de un trabajo.

Así, v.gr.: es muy frecuente considerar que un trabajador puede desarrollar todo su puesto aunque no lo conozca con precisión; que puede alcanzar grados de eficiencia adecuados sin un adiestramiento sistemático; que debe obedecer fielmente órdenes imprecisas o inadecuadas; que un jefe podrá hacer frente a las responsabilidades, sin delegación conveniente y eficaz de la autoridad que requiere; que un alto ejecutivo podrá permanecer adicto a la empresa, aunque no vea ninguna posibilidad de progreso en la misma, etc.

De la importancia de la introducción adecuada

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especialísima importancia, y, por lo mismo, debe

ser vigilado con especial cuidado. Si alguien ha señalado que una "fábrica" puede considerarse como "una máquina gigantesca", cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente hasta el mozo.

Es evidente que el momento en que esas partes se van a articular, a introducir a esa empresa, reviste importancia básica. Si tratándose de una máquina, jamás al recibirla se pone a trabajar sin más, sino que se la ajusta a su sitio, se la aceita, prueba, conecta, etc., y, hasta que se está seguro de que funciona, perfectamente acoplada a todas las circunstancias que la rodean, se la pone a trabajar en firme, con mayor razón esto debe hacerse tratándose de un hombre, que no es máquina sino persona.

Pero, desgraciadamente es muy frecuente que al contratar un trabajador, se le mande con sólo una cédula a su puesto de trabajo, donde su jefe se limitará a señalarle su sitio de labores, darle una explicación de unos cuantos minutos sobre su puesto, y dejar a que él, por sí mismo, trate de adaptarse, y sólo sea ayudado por sus fracasos, las correcciones que reciba, etc.

La introducción, como veremos adelante, es quizá una de las técnicas más sencillas y de las que más grandes rendimientos pueden dar.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE COSAS

Ya hemos señalado anteriormente que la integración de "las cosas" se estudia en todo su detalle dentro de las materias de producción, ventas, finanzas, etc. Con todo, señalaremos aquí las nociones fundamentales al respecto.

Si la integración, como todas las demás partes de la Administración, ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirven de base a las políticas en ese campo, y, al mismo tiempo, usar reglas para poner en acción eficazmente las técnicas respectivas.

Del carácter administrativo de esta integración

Podrá parecer, ante todo, que estudiar sistemas de producción, ventas, finanzas, etc., es problema técnico, mas no administrativo. Así, para la producción, parece más adecuado un ingeniero, que un ad-

ministrador; para las finanzas, un contador especializado en estados financieros, etc.

La realidad es que en estas funciones técnicas, se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miran "a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí, y con las personas".

Ejemplo: el cambio de maquinaria, la selección de materiales, etc., son funciones indiscutiblemente ingenieriles; pero la simplificación de métodos, la distribución de áreas, el mantenimiento preventivo, etc., son funciones esencialmente administrativas, porque se fundan en la coordinación.

Del abastecimiento oportuno

"Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los *precisamente necesarios* dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades".

Ejemplo: una inadecuada integración financiera, o bien produce una sobrecapitalización que innecesariamente aumenta costos, o imposibilita hacer frente a demandas extraordinarias e imprevistas de producción.

De la instalación y mantenimiento

"Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo".

Ejemplo: la instalación de la maquinaria muchas veces se prolonga innecesariamente, por falta de adecuada planeación, aumentando el costo de la misma y el período improductivo. Lo mismo puede decirse de las ampliaciones y cambios de máquinas, sistemas, etc.

Ejemplo: el mantenimiento, cuando no se realiza por un sistema "preventivo", obliga a interrupciones más o menos importantes en la producción, sumamente costosas.

De la delegación y control

"Si toda administración supone delegación, en materia de integración de cosas —aspecto eminentemente técnico—, con mayor razón

debe delegar la Gerencia General dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, establecidos al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales”.

1. La centralización en materias técnicas es quizá la más peligrosa de todas las centralizaciones porque:
 - a) difícilmente un hombre puede conocer *de todo*, técnicamente.
 - b) supone problemas de *detalle*, y es imposible controlar detalles con eficacia, cuando su número y calidad son muy diversos.
2. A toda delegación debe corresponder un sistema fijo y estable de control, que mantenga informado al delegante de los resultados de conjunto.

REGLAS Y TÉCNICAS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS

Advertencia previa

Por tratarse de un campo eminentemente “factual”, creemos que resulta más claro y objetivo presentar conjuntamente las reglas que presiden el proceso de integración y las técnicas que ayudan a lograrla.

Se ha dicho que la integración hace de personas totalmente extrañas a la empresa miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello se requieren cuatro pasos:

- a) *Reclutamiento*. Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.
- b) *Selección*. Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquéllos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes. Se le ha comparado con una serie de filtros o cribas que, bajo el criterio de los requerimientos del puesto, vayan desechando a los

candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.

- c) *Introducción*. Tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.
- d) *Desarrollo*. Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Por el reclutamiento se hace de un extraño un candidato; por la selección se toman de los candidatos a los buenos candidatos solamente; por la introducción se hace del buen candidato un empleado; y por el desarrollo se hace del empleado o trabajador un buen empleado.

Del reclutamiento

Deben distinguirse en él dos aspectos: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento. La distinción, aunque a veces es difícil de aplicar, es útil porque puede ocurrir que una fuente de abastecimiento sea buena, pero el medio de reclutar en ella al personal sea malo, o viceversa.

Las *fuentes de abastecimiento* para una empresa deben, ante todo, precisarse, cuántas veces nos encontramos con que una empresa no sabe siquiera a dónde irá a buscar al personal que requerirá para cada tipo de puestos. Debe, por otra parte, tratar de cultivarse el contacto con las mejores fuentes, para garantizar que nos den oportunamente lo mejor que en ellas podamos encontrar.

Podemos mencionar entre las fuentes de abastecimiento más usuales para una empresa:

- a) *El sindicato*. Provee todo el personal, ordinariamente, con excepción del de confianza.
- b) *Las escuelas*. Técnicas, de comercio, etc.
- c) *Las agencias de colocaciones*. Onerosas o gratuitas, siendo estas últimas quizá las mejores, porque actúan sólo con miras de servicio, como las "bolsas de trabajo" universitarias.
- d) *El personal recomendado por los actuales trabajadores*.
- e) *"La puerta de la calle"*. Es decir, el personal atraído por la fama de la empresa.

Los *medios de reclutamiento* pueden dar o quitar valor al personal que proporciona una fuente determinada.

- a) *Así una requisición adecuada al sindicato* puede hacer que no se produzcan malos efectos por la cláusula de admisión en un contrato colectivo, y convertir el sindicato, muchas veces juzgado como una mala fuente de abastecimiento, en una muy buena.
- b) *La solicitud escrita* puede hacer que, al pedir personal a otras empresas, del que ellas no requieran, o bien a nuestros actuales trabajadores, obtengamos mayor precisión, posibilidad de estudio, etc.
- c) *El empleo de prensa, radio, televisión, etc.*, para solicitar trabajadores, ha demostrado, en lo general, no ser medio adecuado, ya que atrae de ordinario al personal menos capaz, y hace mucho más extensos y costosos los procedimientos de selección, excepto tratándose de técnicos.

De la selección

Aunque los medios usados y el orden en que se emplean suelen variar mucho, para acomodarse a las necesidades y condiciones de cada empresa, los más usados, y el orden generalmente seguido, es el que señalaremos a continuación:

- a) *La hoja de solicitud.* Suele servir como base, no sólo para realizar toda la selección, sino también para encabezar todo el expediente del personal.

Aunque su contenido es muy variable, de ordinario comprende: generales del solicitante; datos sobre los trabajos anteriores; datos sobre conocimientos adquiridos; datos generales.

No suele ser muy aconsejable poner en la solicitud aquellos datos que puedan obtenerse más fácilmente, y con menor molestia para el solicitante, en la entrevista, investigaciones, etc.

- b) *La entrevista.* Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, tanto porque completa y aclara los datos de la hoja de solicitud, como porque permite obtener más vivamente informes sobre motivación del solicitante, y hacer observaciones que, si bien son meros indicios, lo son de tan grande importancia si están bien tomados, que muchos consideran la

entrevista como uno de los medios más útiles para seleccionar personal.

Debemos tan sólo advertir aquí que supone un lugar en que pueda hacerse con sigilo, preparación del que ha de conducir la entrevista, tener formulado un cuadro de preguntas y observaciones, lograr un ambiente de confianza y amistad que facilite las respuestas y tomar datos escritos inmediatamente después.

- c) *Las pruebas psicotécnicas y/o prácticas.* Son éstas verdaderos "experimentos", ya que tienen por objeto tratar de estandarizar o igualar las condiciones en que han de desarrollarlas los solicitantes, para que los resultados que obtengan, se deban sólo a la existencia y grado en que posean la cualidad que se trata de investigar.

La división más conocida, es la que las clasifica en pruebas de aptitud, de capacidad, y de temperamento-personalidad. La diferencia entre la aptitud y la capacidad es la que se da entre la potencia y el acto. Por eso las pruebas prácticas son siempre de capacidad, mientras que las psicotécnicas pueden ser de todas las categorías mencionadas. Como ejemplo de pruebas psicotécnicas de aptitud, podemos mencionar las de inteligencia, memoria, imaginación, etc. Como ejemplo de las prácticas de capacidad, citaremos las de mecanografía, dibujo, ortografía, etcétera.

Para ser útiles las pruebas requieren tres cosas:

- a) Estar estandarizadas, esto es, que estadísticamente se haya determinado cuáles son los mínimos y máximos que deben exigir "para el grupo en el que van a aplicarse";
 - b) Que se determine su confiabilidad, esto es, que midan igual para individuos iguales.
 - c) Su validez, es decir, que la cualidad medida se refleje efectivamente en la realización del trabajo; esto es, que quienes obtienen alto coeficiente de memoria, sean los que denotan memoria en el trabajo, y viceversa.
- d) *Las encuestas.* Estas tienen por objeto comprobar los antecedentes de trabajo, escolares, penales y aun sociales que pudieren haberse obtenido con motivo de las etapas anteriores de la selección.

- e) *El examen médico.* Suele dejarse hasta el final del proceso, porque, bien realizado, es costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes en todas las demás etapas del proceso han resultado idóneos para el trabajo que se pretende llenar. Suele comprender el examen físico, la historia clínica del solicitante, las pruebas de laboratorio, etcétera.

De la introducción

Hemos destacado ya su importancia al hablar del principio respectivo. Mencionaremos aquí que suele comprender dos partes:

- a) *La introducción general a la empresa.* Suele llevarse a cabo en el departamento de personal: en él, se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc. Tras de esto, se da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del *Manual del Empleado*, donde encuentra resumidas las políticas de la empresa en materia de personal, la indicación de los datos que al trabajador interesan sobre la historia de la negociación, quiénes la componen, qué produce, cuál es su organización, etc. Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente, con su jefe inmediato.
- b) *En su departamento o sección.* Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo; se le hará recorrer los sitios en que habrá de aprovisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.

Del desarrollo

Todo elemento que ingresa a una empresa, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo es perpetuo pero, como es claro, se hace más necesario tratándose de los trabajadores de nuevo ingreso. Este desarrollo puede ser de un orden teórico, v.gr.: matemáticas de taller, dibujo, etc., y en tal supuesto no siempre se da para todos los puestos y trabajadores. Pero

puede ser de un orden meramente práctico, a fin de dar a todo trabajador, empleado o jefe, independientemente de los conocimientos previos que él tenga, destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor. Bajo este concepto, todo nuevo trabajador, y muchas veces los que ya están laborando hace tiempo, requieren este adiestramiento.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa, suele dividirse en:

- a) Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- b) Capacitación de supervisores.
- c) Desarrollo de ejecutivos.

Adiestramiento de obreros y empleados

Suele comprender dos pasos principales:

- 1. Cómo debe prepararse la instrucción.
- 2. Cómo debe darse la instrucción.

Lo primero comprende estos cuatro puntos:

- a) hacer una tabla de tiempo;
- b) hacer un esquema del trabajo que se va a enseñar;
- c) tener todo listo;
- d) tener el lugar de instrucción correctamente arreglado.

Lo segundo comprende también cuatro etapas principales:

- a) *Preparar al empleado*: calmarlo, interesarlo, colocarlo en la posición correcta.
- b) *Presentar la operación*: es decir, explicársela verbalmente con lentitud que garantice que la entenderá, preguntarle, etc.
- c) *Probar su ejecución*: es decir, hacer que él mismo ensaye, que explique simultáneamente lo que va haciendo, corregir sus errores.
- d) *Revisar*: haciéndolo que realice ya su trabajo ordinario, pero bajo una especial e intensa supervisión, que le permita consultar cada duda y no volver al método más fácil, hasta garantizarlos que ha adquirido los hábitos que queríamos inculcarle.

Capacitación de supervisores

Todo supervisor requiere dos capacitaciones diversas: la que necesita como técnico que va a dirigir un sistema especial de producción, ventas, servicios, etc., y la que requiere en cuanto que va a ser jefe.

Ordinariamente es sólo la primera la que se toma en cuenta para escoger y capacitar a los supervisores, sobre todo, a los inmediatos. Así, se suele escoger como jefe de mecánicos al mejor mecánico, como jefe de contadores al mejor contador, y, en todo caso, se le preparará para que adquiera conocimientos más profundos en la técnica que va a supervisar.

En cambio, muy pocas veces se tiene cuidado en darle preparación como jefe, y de ello deriva que en muchas ocasiones un magnífico supervisor como técnico en su especialidad, es en cambio un constante problema para la empresa, porque no sabe mandar, aprovechar el equipo, coordinarse, etc.

Si el obrero requiere más que nada adiestramiento, el supervisor, como jefe sobre todo, requiere más bien capacitación administrativa.

Todo supervisor necesita, por lo mismo, ser capacitado en:

- a) cómo distribuir el trabajo.
- b) cómo tratar a su personal (relaciones humanas).
- c) cómo calificar a su personal.
- d) cómo instruir a su personal.
- e) cómo recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- f) cómo realizar entrevistas con éstos.
- g) cómo hacer informes, reportes, etc.
- h) cómo coordinarse con los demás jefes.
- i) cómo conducir reuniones, juntas, mesas redondas, etc.
- j) cómo mejorar los sistemas a su cargo.
- k) cómo resolver los problemas que plantea la supervisión.

Necesita, además, conocer más a fondo las políticas que va a aplicar y la organización de la empresa.

Desarrollo de ejecutivos

Terry define el desarrollo de ejecutivos del siguiente modo: "es la aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvol-

ver a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre más efectivamente sus objetivos”.

Aunque es muy dudosa la propiedad de la traducción del término inglés con que se designa: “executive development”, es indiscutible que la idea de “desarrollar”, tiene implícita la connotación de que hay algo que ya se posee en forma más o menos natural, y que debe sólo ser desarrollado, lo cual es muy adecuado a la idea que se quiere expresar con la expresión “desarrollo de ejecutivos”.

Su importancia

Es quizá uno de los problemas más grandes que confronta toda empresa, sobre todo en un momento en que la mayoría se encuentra en crecimiento. Muchos altos jefes hablan del problema de “encontrar segundas manos”.

En efecto, cuando se realiza una adecuada administración a base de delegación de planes debidamente estudiados y fijados, y de control de los resultados por el delegante, el problema que queda por resolver está en encontrar personas responsables, preparadas y adheridas a la empresa, para delegar en ellas esas facultades.

Pero quizá un error básico, ya mencionado en “la previsión de elementos administrativos”, consiste en pensar que tal género de hombres se encuentran por mera suerte, casualidad o accidente. La realidad es que un hombre con las capacidades requeridas para ocupar altos cargos en una empresa, debe ser, de algún modo el menos, desarrollado o preparado por ésta.

Los problemas que presupone

Desarrollar ejecutivos implica, a nuestro juicio, los siguientes problemas:

1. *¿Qué puestos ejecutivos hay en la empresa, y cuáles va a haber en un futuro inmediato?*
2. *¿Qué requisitos debe exigirse para que los puestos mencionados se ocupen eficientemente?*
3. *¿De qué material humano se dispone para llenar esos puestos, y dónde puede éste ser buscado?*
4. *¿En qué fechas, aproximadamente, se irá requiriendo llenar esos puestos ejecutivos, y quién, en concreto, es el más apto para ocuparlos?*

Supuestos los anteriores problemas, debidamente resueltos, se presenta el problema de desarrollo de ejecutivos propiamente dicho:

5. *¿Cómo deben ser preparados, formados o desarrollados esos futuros ejecutivos?*

Las técnicas apropiadas

1. El primer problema supone, además de la precisión de las políticas de crecimiento, expansión, mejoramiento, etc., la formación de gráficas de organización, actuales y potenciales.

Se ha dicho que las gráficas de organización son la anatomía del cuerpo de administradores y ejecutivos, ya que en ellas no intervienen, al menos detalladamente, los obreros, empleados, etc. La gráfica actual, nos dirá, por lo mismo, qué puestos de ejecutivos tenemos actualmente que llenar.

Pero si tomamos en cuenta que la técnica de desarrollo de ejecutivos supone tiempo para prepararlos adecuadamente, y que, por lo mismo, debemos comenzar a desarrollar ahora los que habremos de requerir dentro de dos a tres años, necesitaremos tener también una gráfica potencial, ya que, aun reconociendo que "deberían existir" en nuestra empresa, no podemos tenerlos ahora, pero confiamos tener en un futuro próximo, tales ejecutivos.

2. Las cualidades, aptitudes y requisitos en general que para cada puesto deberán pedirse, como mínimo, a quienes hayan de ocupar esos puestos ejecutivos, lógica y técnicamente deben encontrarse en las especificaciones de los puestos correspondientes.

Sólo recordaremos que en estas "especificaciones", debe detallarse lo que se refiere a habilidades necesarias, y a responsabilidad, de preferencia a los factores de esfuerzo y condiciones de trabajo.

3. La determinación de cuál y cómo es el material humano con que contamos, implica uno de los problemas más serios en el desarrollo de ejecutivos.

Ante todo, deberá precisarse la política de la empresa en cuanto a determinar si ese material va a ser buscado fundamentalmente entre los actuales subordinados o más bien de fuera. Decimos "más bien", porque de suyo no es factible una

politica cerrada en uno de los dos sentidos, sino más bien, lo que se presenta es la determinación del por ciento en que se va a aprovechar cada fuente de abastecimiento, o qué puestos se llenarán con una u otra.

Para los puestos que se vayan a llenar "de dentro de la empresa", habrá que fijar en qué niveles deben ser buscados los posibles ejecutivos. Lógicamente parece que, salvo en una empresa muy pequeña, en las grandes no es muy frecuente que de las filas de trabajadores o supervisores inmediatos, salgan con mucha facilidad altos ejecutivos, por razón de la preparación general previa que supone este cargo. Así pues, ordinariamente, los niveles administrativos intermedios, de técnicos, etc., serán nuestro principal campo de investigación.

En cuanto al modo de encontrar a las personas aptas, consideramos que las pruebas de selección pueden ya orientarnos sobre quiénes podrán tener esas capacidades. Por otra parte, la "calificación técnica de méritos", siendo el verdadero avalúo del capital humano, será la que mejor nos auxilie para descubrirlos. Pero no tanto la calificación actual, sino la que se haga sobre cualidades potenciales, porque, de hecho, puede ocurrir que un trabajador o jefe que actualmente no labora contento ni bien, precisamente por razón del nivel, amplitud, etc., de las funciones que tiene encomendadas, podría ser un magnífico alto jefe. Las entrevistas periódicas, son otro medio magnífico para descubrir futuros ejecutivos.

4. La determinación de las fechas en que iremos requiriendo a los futuros ejecutivos, y de la forma concreta de llenar las vacantes, parece solucionarse del mejor modo posible con las llamadas "tablas de reemplazo". Son éstas, simplemente una lista de los puestos ejecutivos, por orden de su importancia, anotando en cada uno de ellos la persona que los ocupa, la fecha probable en que debe pensarse en sustitución por retiro, necesidad de promoción, o simple cálculo de un máximo en que todo puesto debería ser variado en cuanto a quien lo ocupa, y el señalamiento de dos a tres candidatos, calificados (con base en los puntos 1 a 3 anteriores), como los más adecuados para hacer la sustitución. Tendremos, lógicamente, cuidado de llenar los huecos que se dejaron en caso de ascenso, con las correspondientes sustituciones que señale la tabla de reemplazos.

5. El desarrollo de ejecutivos propiamente dicho, supone, en nuestra opinión, tres aspectos: adiestramiento, capacitación y formación.

Capacitación

Supone dar al candidato elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto futuro con toda eficiencia. Los medios principales suelen ser:

- a) *Cursos formales fuera de la empresa.* Los cursos universitarios de Licenciado en Administración de Empresas, son precisamente la respuesta completa a este problema. Puede pensarse, con todo, en cursos más reducidos, dados por universidades o por asociaciones de empresarios, para llenar aunque sea parcialmente, esta necesidad en quienes, sin preparación especial, ocupan puestos ejecutivos.
- b) *Cursos formales dentro de la empresa.* Consideramos que: necesariamente estos cursos tienen que ser de mucho menor alcance, ya que las empresas no son técnicas en docencia, ni tienen tiempo suficiente para dedicarse a dar con toda amplitud y detalle las clases necesarias. Además, se interesan más por el resultado inmediato, que por la preparación a fondo.
- c) *Becas.* Propiamente es la manera más apta de aprovechar por las empresas, los cursos dados fuera de ellas. Suele seguirse el sistema de que el beneficio de la beca, quede ligado a los resultados que en calificaciones se vayan obteniendo por el becado.
- d) *Folleto, bibliotecas, etc.* Son medios complementarios de lo anterior. Por si solos, apenas si valen.

Adiestramiento

Se trata de dar, ya no los conocimientos teóricos, sino la práctica que es indispensable para que los primeros sean útiles. Como medios principales suelen emplearse:

- a) *Rotación planeada.* Las empresas por si mismas, o en combinación con las instituciones donde estudian sus becados, planean qué puestos deben ir ocupando, con el fin de que

adquieran la experiencia de mando, planeación, decisión, etc., que requieren ejercitar.

- b) *Estudios de casos.* La empresa puede presentar al alumno "casos reales", para que él sólo, o mejor todavía, en mesas redondas, estudie cómo deberían ser resueltos. La solución podrá o no ser utilizada, pero de todos modos, el futuro ejecutivo aprenderá a aplicar la teoría a las situaciones concretas.
- c) *Encomienda especial de problemas.* Se parece al caso anterior, pero supone que el caso encomendado es único, y que no sólo se deberá dar una opción, sino realizarse la solución del mismo. Lógicamente, es el mejor medio de desarrollar la capacidad ejecutiva, ya que implica ejercitar, no sólo la inteligencia, sino todas las demás facultades para mandar, coordinar, etc., y todo ello circunscrito a un caso concreto, bajo supervisión directa.

Formación

En nuestra opinión, muchas veces falla el desarrollo de ejecutivos, porque se le limita al aspecto intelectual: capacitación y adiestramiento, siendo que el ejecutivo necesita decisión, firmeza, etc. Por eso, se requiere: que se le dé una formación personal por los ejecutivos actuales, que se le corrija personalmente, y, en una palabra; que se vaya creando progresivamente el *status* que le dé sentimiento de adhesión a la empresa, hasta hacer de él un buen ejecutivo.

INTEGRACIÓN Y RELACIONES INDUSTRIALES

De la somera exposición de las reglas y técnicas fundamentales que se refieren a la integración de personas, fácilmente podremos deducir que éstas forman parte de lo que se conoce con el nombre de Administración de Personal, dentro del aspecto concreto de la sección que se refiere a "Empleo".

La razón es obvia, para integrar el personal, hay que llevar a cabo los cuatro pasos fundamentales de esa parte de la Administración de Personal: reclutamiento, selección, introducción, y constante desarrollo. Nosotros hemos tocado sólo tales aspectos, ya que su explicación detallada y completa pertenece al estudio de la Administración de Personal, a la que nos referimos en otra de nuestras obras.

Sin embargo, en los párrafos que preceden, hemos enfocado esos aspectos bajo el ángulo principal de los administradores, sea que se trate de supervisores inmediatos, mandos intermedios o altos ejecutivos, ya que los puestos administrativos son los que principalmente influyen en la Integración.

Aun cuando los conceptos expuestos anteriormente se refieren especialmente a la integración de jefes, de algún modo toda la Administración de Personal entra dentro del concepto de una integración permanente en la empresa. Por ello, expondremos brevemente a continuación, cuáles son los fines de esa Administración de Personal.

Previamente quisiéramos hacer notar que este término ha sido considerado como equivalente al de Relaciones Industriales. Este último, tomado del inglés "Industrial Relations", es explicado por los conocidos autores Paul Pigors y Charles A. Myers en su obra *La Administración de Personal*, que se ha vuelto clásica en la materia, de la siguiente manera:

"La administración de personal, como la concebimos, no está restringida a las fábricas y a los obreros. También es importante en oficinas, departamentos de ventas, laboratorios y en los rangos gerenciales mismos, donde los funcionarios superiores deben ganarse la cooperación de sus subordinados. Ni es tampoco la buena administración de personal algo que solamente se necesita en la industria privada. Las instituciones no lucrativas, el gobierno y las fuerzas armadas, han agregado a sus cuerpos de personal funcionarios de personal, en la creencia de que, como lo expresó la Fuerza Aérea Estadounidense, todo oficial que manda hombres debe utilizar prácticas y procedimientos de personal, elaboradas para hacerlos efectivos en sus tareas, hasta el grado máximo posible".

"Existen otros dos conceptos que frecuentemente se han empleado en las discusiones de problemas y técnicas de personal: 'relaciones obreras (o de trabajo)' y 'relaciones industriales'. Algunas veces, se emplea intercambiamente con el concepto 'administración de personal', pero es muy conveniente hacer la distinción entre ellos".

"El término 'relaciones obreras' se refiere primariamente a las relaciones entre el patrón (o la gerencia) y el trabajo *organizado* (obreros organizados). El sujeto, materia de las relaciones obrero-patronales (es decir, las relaciones obreras o de trabajo) incluye la negociación de contratos con las uniones (sindicatos), y las relaciones diarias y constantes con funcionarios y agentes unionistas, para *el manejo y*

solución de las diferencias surgidas de los contratos, el arbitraje y la reglamentación oficial de los términos y condiciones de empleo”.

“En este país (Estados Unidos de América) ‘industrial’ significa ‘industria privada’, y el área del administrador de personal es mucho más extensa. La buena administración de personal se hace necesaria en todas partes donde los “manejadores” (o gerentes) se enfrentan con el problema de obtener la cooperación de sus empleados. Por lo mismo, emplearemos el término ‘administración de personal’ para describir la función que, en muchas firmas se denomina ‘relaciones industriales’.”

Fines de la Administración de Personal, desde el punto de vista de la empresa

Con frecuencia se mencionan como los fines fundamentales de la Administración de Personal los dos siguientes:

1. Obtener la máxima *capacidad* de todo el personal que trabaja en los distintos departamentos y niveles de la empresa: obreros, empleados, supervisores inmediatos, técnicos, ejecutivos, etc. Si todos tienen la capacidad adecuada, se dice, contamos con un personal *que puede* realizar las labores necesarias para la más eficiente operación, y, por lo mismo, esa capacidad es la base fundamental para el éxito administrativo de la empresa.
2. Mas no basta con la capacidad del personal: es necesario obtener su plena *colaboración*, esto es, *que quieran* poner sus capacidades al servicio de la empresa. Un personal, aunque sea capaz, si no tiene deseos de colaborar, si trabaja al mínimo, o lo que es peor, se trata de tomar desquite de verdaderas o supuestas injusticias que ha recibido, jamás dará el rendimiento adecuado.

El que tiene capacidad, pero no pone su colaboración, se ha dicho, es como el que “*puede, pero no quiere*” ayudar al éxito de la empresa; el que tiene espíritu de colaboración, pero carece de la capacidad necesaria, es como el que “*quiere, pero no puede*” ayudar a dicho éxito.

Pero cuando el personal tiene la capacidad necesaria, y presta la colaboración indispensable, el elemento humano, que maneja a todos los demás, “*puede y quiere*”: el éxito de la empresa está garantizado.

Obtener la más adecuada capacidad y la máxima colaboración del personal de todas las funciones y niveles, es por lo tanto, se dice, la finalidad suprema de la Administración de Personal.

Lo anterior es verdadero, pero sólo desde el punto de vista de la empresa, o quizá mejor aún, del empresario. Pero no deben dejarse los anteriores como los únicos fines de la Administración de Personal, porque las personas no son meros instrumentos que la empresa pueda utilizar a su antojo como meros medios; tienen fines anteriores y superiores a los de la misma empresa, que deben ser tomados en cuenta, y coordinarse con los de ésta del mejor modo posible, de lo contrario, la Administración de Personal se convertiría tan sólo en una técnica más refinada para la explotación del trabajador o del funcionario.

Fines de la Administración de Personal, desde el punto de vista del trabajador

Es indiscutible que el trabajador, manual, oficinesco, administrativo, técnico, consiente en subordinar su actividad parcialmente a los fines de una empresa, porque espera obtener de ella determinados bienes, que son un medio para el logro de sus fines personales. Estos fines que el trabajador busca en una empresa, deben ser tomados en cuenta por la Administración de Personal, indiscutiblemente, pues de lo contrario dicho trabajador no prestará su colaboración, e inclusive no admitirá recibir la capacitación necesaria, sino en tanto y cuanto ésta sirva para sus intereses personales. Por lo tanto, no sólo por razones éticas, sino incluso por razones administrativas, la Administración de Personal tiene que buscar las finalidades que el trabajador, consciente o inconscientemente, busca al incorporarse a una empresa; y cuanto mejor las logre, tanto mejor logrará también los fines que la empresa busca.

1. Lo primero que un trabajador busca al ingresar a una empresa, es obtener *un salario o un sueldo justo y proporcionado* a la importancia de sus labores. Es cierto que, cuando un sueldo supera estos límites, puede ser un elemento secundario en la motivación del trabajador, al que se prefieran otros tales como su satisfacción en el ambiente de la empresa, en su trabajo, etc. Pero no lo es menos que, lo que ante todo lo hace trabajar, es obtener el salario o sueldo, y que mientras éste sea

el medio de satisfacer sus necesidades vitales constituirá el principal motivo o razón por el cual trabaja.

2. Pero el trabajador busca, además del salario, *trato y condiciones de trabajo adecuados*. Cuando el trabajador ve que el medio ambiente físico, social, moral, etc., en el que desarrolla sus labores no son adecuados, tratará de cambiar de trabajo. Mucho más todavía cuando el trato que recibe de sus superiores, compañeros, etc., no son los que justamente exige su dignidad como persona humana.
3. También el trabajador busca *seguridad y progreso* en su puesto. Muchas veces el trabajador prefiere una remuneración menor, a cambio de una seguridad, tanto presente, por las garantías de estabilidad que su puesto le ofrece, como futura por las prestaciones que le aseguran que en su vejez o en su incapacidad física gozará de lo necesario. Sin embargo, es normal que el buen trabajador, busque también la posibilidad de mejorar, de progresar en la empresa. Un trabajador que sabe que ha llegado al tope, que ya no puede esperar ningún ascenso, mejora, promoción, etc., será siempre un trabajador rutinario, o descontento.

La coordinación de los dos intereses: fin último de la Administración de Personal

Es indiscutible que los fines que la empresa busca, no sólo pueden coordinarse con los que el trabajador desea, sino que, en la mayor parte de las ocasiones, esa coordinación es espontánea: así, ya hemos señalado que no puede lograrse la colaboración de quien no ve resueltos por su trabajo en la empresa sus intereses básicos; esto se puede demostrar, v.gr.: en las técnicas de sueldos y salarios, que no sólo buscan dar al trabajador el salario más justo y adecuado según el trabajo que realiza, sino también lograr con ello su máxima colaboración. La capacitación que la empresa da a un trabajador para provecho de la empresa, es también para beneficio del mismo trabajador.

Pero es indiscutible que, en muchas ocasiones, pueden existir en concreto ciertas oposiciones, —muchas veces más aparentes que reales— entre los fines que la empresa persigue y lo que el trabajador busca. Así, v.gr.: una gran elevación de los salarios, puede aumentar fuertemente los costos.

La labor más difícil, pero la más propia de la Administración de Personal radica, precisamente, en coordinar los fines de la empresa con los fines del trabajador. Cuanto mejor lo logre, será mejor la Administración de Personal.

INTEGRACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

Mientras que la integración de las personas, desde el punto de vista interno de la empresa se manifiesta en los principios, reglas y técnicas de la Administración de Personal, desde el punto de vista externo a ella, se expresa y realiza en las relaciones públicas; mediante ellas, la empresa se integra con el medio social *en el que vive, y del que vive*.

Cabe destacar el hecho de que algunas de esas relaciones públicas, se basan en la justicia estricta, como son las que se tienen con los proveedores, compradores, etc.; otras, en la justicia legal, como las que se tienen con las autoridades, y otras con la justicia social, como las que se llevan con las organizaciones intermedias, medios de publicidad, etc.

Las relaciones públicas y otros tipos de relaciones humanas en la empresa

Las relaciones humanas constituyen el núcleo central de la actividad de una empresa, puesto que, como se ha explicado con anterioridad, todas las funciones que en aquella se realizan: producción, distribución, ventas, contabilidad, finanzas, etcétera, son *realizadas por hombres*.

Sin embargo, el uso del término "relaciones humanas" ha recibido un incremento en los últimos tiempos, para designar las relaciones que en la empresa se realizan bajo el criterio de la cooperación, la ayuda mutua, el entusiasmo para trabajar, la concordia, la paz en el trabajo, etc., por contraposición a otros tipos de relaciones, v.gr.: a las obligaciones jurídicas. Así concebidas, se identifican realmente con las de tipo administrativo, ya que la esencia de la administración es coordinar, lograr la máxima cooperación.

Sin embargo, conviene precisar un poco mejor los principales tipos de relaciones en la empresa:

- a) *Las Relaciones Jurídicas.* Tienen como fin el establecimiento estricto de derechos y deberes correlativos. Son la estructura sólida para la administración de la empresa, que no se agota ni realiza en ellas solamente, ya que la administración es meta-jurídica.
- b) *Las Relaciones Económicas.* Son también relaciones humanas, pero desde el punto de vista de la actuación de los hombres frente a la satisfacción de diversas necesidades, por medio de bienes escasos. Muestran más bien la tendencia general, que el comportamiento necesario y fatal de un hombre concreto.
- c) *Las Relaciones Sociales.* Son, por definición, relaciones inter-humanas. En nuestro caso se refieren más bien a la descripción y formulación de índices de las tendencias que mueven a los hombres, como resultado de su vida social en la empresa, fuera del marco formal de la administración y las obligaciones o reglas que ésta implica.
- d) *Las Relaciones Administrativas.* Complementándose y apoyándose en todas las demás, buscan coordinar las capacidades, las actividades y los esfuerzos de cuantos intervienen en la empresa, para lograr la producción de bienes y servicios con el fin de satisfacer un mercado y, mediante ello, realizar los intereses de las diversas partes que integran esa misma empresa.

Desde luego, se suelen distinguir dentro de estas últimas relaciones dos tipos diversos:

1. Las que se establecen entre los representantes de la empresa con los diversos jefes, empleados y trabajadores como medio para realizar las finalidades de la empresa. Estas, siguiendo la práctica americana, como hemos explicado antes, se han acuñado bajo el nombre de "relaciones industriales", aun cuando el término no sea muy exacto. Coinciden con la disciplina más conocida con el nombre de "Administración de Personal", aunque tomada como función del más alto nivel, en toda su amplitud y bajo toda su complejidad técnica.
2. Pero una empresa, *considerada como unidad jurídica, económica, social y administrativa*, tiene además contactos con otras personas e instituciones distintas, las que, normalmen-

te se encuentran fuera de ella; una clase especial de estas relaciones la constituyen las relaciones públicas, que se llaman así, porque para esa unidad empresa, todas esas personas o instituciones constituyen "su público" que lo observa, juzga y apoya.

Diversas definiciones

Entre las diversas definiciones que se han dado a las relaciones públicas escogemos las siguientes:

- Son el esfuerzo planeado para influenciar la opinión por medio de la *actuación aceptable* y de la *comunicación recíproca*. (S. Cutlip y A. Center).
- Son el logro de una afinidad provechosa con el público (*idem*).
- Las actividades de toda industria, unión o sindicato, corporación, profesión, gobierno u otra organización cualquiera, en la creación y mantenimiento de relaciones sanas y productivas con sectores determinados del público en general, a fin de *adaptarse al medio ambiente de éstos y justificar su existencia ante la sociedad* (*idem*).
- Las relaciones públicas son, en sí, una función administrativa que evalúa la actitud del público, identifica la política y los procedimientos de un individuo o de una organización con el interés del público, y lleva a cabo un programa de acción destinado a *atraerse la comprensión y la aceptación del público* (Public Relations News).
- Un esfuerzo consciente para estimular o influenciar a las personas, *principalmente por medio de la comunicación*, para que juzguen favorablemente a una organización, la respeten, la apoyen y le presten ayuda en los momentos de prueba y confusión (Byron Christian).

Ensayo de una definición. Comentario

Nos atrevemos a ensayar, reuniendo los diversos elementos que forman las relaciones públicas, la siguiente definición: "Son los vínculos que establece una empresa con las personas, instituciones o grupos sociales que, precisamente en cuanto distintos a ella, requieren que los objetivos, actividades y servicios de aquélla sean adecuadamente conocidos, interpretados y apreciados."

Analizaremos los principales elementos que forman la definición anterior:

- a) Las relaciones públicas son esencialmente relaciones humanas.
- b) Las relaciones públicas no se dan entre los integrantes de la empresa en cuanto tales, sino con personas, instituciones y grupos sociales distintos a ella.

Es cierto que los integrantes de una empresa son el mejor medio para llevar las relaciones públicas al exterior; pero en cuanto tales, no son objeto final de ellas.

Quizá también pueda pensarse que se busca que los integrantes de una empresa se formen un concepto adecuado pero esto, a nuestro juicio, pertenece más bien a las relaciones industriales.

Aun suponiendo que fueran relaciones públicas, seguiría siendo verdad que se formaban *precisamente en cuanto, como personas distintas y ajenas a la empresa*, la juzgan; no en cuanto como integrantes de la misma la obedecen.

- c) El sujeto de las relaciones públicas es precisamente "la empresa"; no el patrón, el gerente, etc.
- d) Las relaciones públicas se establecen directamente con todas aquellas personas físicas que tienen, o pueden tener, contacto con la empresa. Pero a través de esas personas físicas que tienen, o pueden tener, contacto con la empresa (objeto inmediato), se forma el concepto que las personas morales o instituciones expresan respecto de la empresa. Y aún más, grupos sociales amorfos, forman cierta "opinión pública de la empresa".

Su diferencia con publicidad, publicidad institucional, etc.

Las relaciones públicas no buscan forzosa ni directamente promover o acrecentar las ventas. Es obvio y natural que el ambiente creado por las buenas relaciones públicas facilitará la venta de los productos o la colocación de los servicios que brinda una empresa. Pero el campo de aquéllas es mucho más amplio: busca que la empresa conserve la mejor posición posible frente a todas las personas e instituciones con quienes está relacionada.

Por ello las relaciones públicas han sido designadas como "la atmósfera en la que vive una empresa". Si esa atmósfera no existe o

es inadecuada, una empresa puede perecer, inclusive teniendo una magnífica publicidad de ventas, que se dirige exclusivamente a los consumidores o usuarios.

La llamada "publicidad institucional" no difiere a nuestro juicio, del concepto de relaciones públicas. En el fondo, no son sino las actividades de éstas, en cuanto se dirigen en forma inmediata y consciente a preparar y apoyar la publicidad que una empresa lleva a cabo. Así v.gr., la colaboración que una empresa presta en determinados actos cívicos, con breves y prudentes frases publicitarias.

Quienes confunden las relaciones públicas con la publicidad de ventas, fácilmente caen en el error de considerar que aquéllas no tienen especial interés en las empresas que prestan un servicio público, sobre todo cuando éste se proporciona por una sola empresa, en razón de que piensan que a los usuarios no les queda otra alternativa que la de recibir el servicio, sea bueno o malo, o cualquiera que sea el trato que les dé.

Nada hay más falso. Es, por el contrario, de mayor importancia aún fomentar las buenas relaciones públicas en las empresas que proporcionan un servicio público, pues para éstas es indispensable que gocen de la comprensión de todos los grupos y personas con las que están en contacto, para que den su apoyo a las mejoras que tengan que realizarse; para que comprendan que algunas deficiencias, imposibles de evitar, no son imputables a la empresa; para que colaboren con ella en la forma de aprovechar y usar el servicio, de lo que dependen en gran parte su eficiencia; para que apoyen a la empresa a conseguir de los trabajadores, del gobierno, de los abastecedores, las facilidades necesarias.

Sus fines

El fin de las relaciones públicas es triple:

1. Que la empresa y sus objetivos sean bien conocidos.
2. Que la empresa y sus objetivos sean bien interpretados: no basta con tener buenos fines, es necesario que los demás los interpreten.
3. Que la empresa y sus objetivos sean apreciados: podemos decir que los fines anteriores son próximos con relación a éste.

Podríamos añadir: "que la empresa sea respaldada por las demás personas e instituciones"; pero esto, de suyo queda comprendido en lo anterior.

Podríamos decir que el fin de las relaciones públicas es crear un ambiente de comprensión y cordialidad hacia la empresa.

Núcleos con quienes se tienen las relaciones públicas

Podemos mencionar entre los principales grupos de personas e instituciones con quienes se establecen las relaciones públicas, los siguientes:

1. *El gobierno y sus diversas dependencias.* La empresa forzosamente necesita tener contacto con diversas dependencias del gobierno, para obtener concesiones, permisos, arreglar problemas, etcétera.
2. *Los proveedores.* La empresa necesita en muchas ocasiones obtener preferencia en el abastecimiento de materias primas, rapidez en su entrega, etcétera.
3. *Los inversionistas.* En algunas grandes empresas los accionistas u obligacionistas son tantos, que realmente se distinguen de la empresa misma, y forman un núcleo en el que hay que desarrollar intensas relaciones públicas.
4. *Los competidores.* La empresa tiene forzosamente contactos, y de los más delicados por cierto, con sus competidores.

Por una parte, muchos intereses son comunes y muchas actividades tienen que realizarse en forma conjunta. Por la otra, sus intereses inmediatos parecen contrarios. Esto supone un máximo de buena comprensión para cuidar o incrementar los intereses comunes, y buscar la posibilidad de coordinar y armonizar los intereses opuestos.

5. *Los consumidores de los productos o usuarios de los servicios.* Evidentemente, constituyen un factor de primera importancia en las relaciones públicas para una empresa. No olvidemos que a ellos, sean clientes actuales o potenciales, es a quienes se dirige la publicidad.
6. *Las organizaciones de empresarios y las centrales obreras.* Es indispensable que comprendan la bondad de los objetivos que persigue nuestra empresa, para que puedan coadyuvar en la eficiencia de sus actividades; representarnos, en el primer grupo; tratar con nosotros, o de nosotros adecuadamente, en el segundo.

7. *La prensa, la radio, el cine noticioso o comercial, la televisión, etcétera.* En la actualidad son un factor de primera importancia, porque por su medio se llega principalmente al público en general. No se trata exclusiva, ni aun principalmente, de pagar anuncios, inserciones, etcétera, sino de la apreciación general que estos medios de publicidad puedan hacer de nuestras actividades, y la interpretación que dan a nuestra línea de conducta.
8. *Las organizaciones culturales, científicas, religiosas, deportivas, etcétera.* Modernamente se da una enorme importancia a la opinión que estas instituciones puedan tener de la actividad de una empresa, la cual se logra principalmente por medio de la colaboración de los fines de aquéllas.
9. *Los clubes de servicios.* Especial importancia tienen estos organismos, tan numerosos y de tanta actualidad, que muchas veces son de hecho usados por sus miembros con fines primordiales de relaciones públicas.
10. *Los organismos internacionales.* Para ciertas empresas, cuyo mercado se encuentre; aunque sea parcialmente en el exterior, la buena opinión de organizaciones como la OIT, CICYP, etc., puede ser vital.
11. *El público en general.* El desarrollo de nuestra empresa será más fácil, cuanto mayor sea el número de personas que la conozcan y tengan de ella una buena opinión.

Dentro de este grupo genérico, podemos mencionar ciertos sectores específicos que tienen aún mayor contacto con nuestra empresa.

El primero es el de los *familiares, amigos y conocidos* de nuestros empleados y trabajadores.

El segundo, es el de las personas que, por alguna razón accidental, tuvieron en el pasado algún contacto con nuestra empresa, aunque no lo sigan conservando, v.gr.: los candidatos a un puesto, a quienes por alguna razón no fue posible admitir, o los ex trabajadores.

Su importancia

Las relaciones públicas no son un mero medio para preparar la publicidad. No son tampoco un aspecto de cortesía social. Constituyen en

realidad un elemento esencial para la buena administración, para el progreso, y aun para la existencia misma de una empresa.

Lo que para una persona física es la buena fama, elemento tan necesario que sin ella no puede desarrollarse convenientemente la vida de un ser sociable por naturaleza, son las relaciones públicas por cuanto hace a la institución empresa, y en cierto sentido aun algo más.

Lo que suele dificultar u oscurecer un poco la trascendencia de las relaciones públicas, es el hecho de que, como la buena fama, a la que las hemos equiparado, toda empresa tiene a su favor, natural y espontáneamente, la presunción de obrar de buena fe. Mientras esa presunción no se dañe por actos inadecuados, apenas si una empresa puede darse cuenta de su trascendencia vital, equivalente a la que para nosotros tiene el aire que respiramos.

Es precisamente cuando alguna acción inapropiada comienza a sembrar la idea de que la empresa puede perseguir objetivos injustos o inconvenientes, cuando se siente la importancia que tienen esas buenas relaciones públicas, al modo como la virtud vivificante del aire sólo se aprecia cuando éste comienza a enrarecerse, a viciarse y a faltar. De hecho, muchas empresas han tenido que cerrar, exclusivamente por las malas relaciones públicas que hicieron surgir.

Pero debemos recordar que en una institución, cuya finalidad es esencialmente la del trato con el público: autoridades, proveedores, competidores, clientes, etc., existe un peligro mucho más grande de que las relaciones públicas se deterioren, que el que ocurre tratándose de personas físicas.

Y puede también suceder, y de hecho ocurre con frecuencia, que el deterioro de las relaciones públicas no provenga necesariamente de malas intenciones de una empresa: sus objetivos pueden ser justos, y perfectamente apegados a la moral, y aun benéficos para la sociedad; pero si no sabe presentarlos adecuadamente, si no es capaz de articularlos dentro de un programa apropiado para que dichos objetivos sean bien conocidos, bien interpretados y bien apreciados por todos los demás, fácilmente puede ocurrir que las relaciones públicas se dañen notablemente, a pesar de los buenos deseos y buenas acciones de una empresa.

Fácilmente se comprende por lo anterior, no sólo la importancia, sino la trascendencia vital que tiene un programa de relaciones públicas, técnica y prudentemente estructurado.

Fácilmente se ve también por qué esta materia tiende a convertirse en una verdadera profesión.

El personal como instrumento de relaciones públicas.

Principales formas

Hemos analizado en otro lugar si el personal puede considerarse como término o núcleo social al que se dirijan las relaciones públicas, o si esta labor debe considerarse más bien comprendida dentro de las relaciones industriales.

Pero indiscutiblemente el personal sí constituye un elemento de primera importancia como instrumento o medio para las relaciones públicas; la razón es obvia: lo que diga, o exprese con sus acciones sobre la empresa, tendrá impacto definitivo en la opinión que los demás se formen de nosotros.

Analizaremos en especial los siguientes aspectos, por medio de los cuales el personal influye en la opinión que el público habrá de formarse de la empresa:

- a) *Las cartas que escribe.* Un gran número de jefes, empleados, secretarías, etc., tienen influencia en la redacción o contestación de cartas, pedidos, informes, etc., que llegan a manos del público.

Si son escritas con mala ortografía o sintaxis, falta de limpieza, o sistemas inadecuados de presentación, esto contribuirá a que puedan formarse una opinión pobre, y aun negativa, respecto de la empresa.

Un buen programa de relaciones públicas deberá cuidar que se establezca un sistema apropiado, moderno, vistoso, etc., de presentación de las cartas; que se cuide que las secretarías las produzcan con limpieza y con ortografía; que en la redacción se evite el uso indebido de paréntesis, relativos, posesivos, etc., y se cumplan todas las leyes de la sintaxis, evitando sobre todo barbarismos y otros vicios del lenguaje.

- b) *Las llamadas telefónicas que hace.* La importancia de la comunicación telefónica radica en que, seguramente está en contacto telefónico con la empresa mayor número de personas que las que la visitan personalmente o son visitadas por ella.

Ante todo, un buen programa de relaciones públicas cuidará de que las telefonistas o encargadas del conmutador sean adecuadamente seleccionadas y debidamente adiestradas para su función importantísima: toda persona que hable a la empresa, tenderá a formarse de ella una imagen condicionada por

la forma en que ha sido tratada en el primer contacto a través del conmutador.

Pero además, cierto adiestramiento, principalmente a base de manuales o instructivos, puede darse a toda persona que normalmente haga uso del teléfono en nombre de la empresa.

- c) *Las entrevistas que realiza.* Un gran número de jefes y empleados entrevistan a personas distintas, en nombre de su empresa, sea en sus despachos, oficinas, etc. Tal ocurre, v.gr., con empleados que acuden a oficinas gubernamentales, a bufetes profesionales o a otras empresas.

Un buen programa de relaciones públicas deberá cuidar de que se dé un adiestramiento apropiado a estas personas, sea a través de mesas redondas o folletos, sobre la importancia de estos contactos y la manera de llevarlos a cabo.

- d) *El servicio que se presta.* Más importante que todo lo anterior, es el hecho de que gran parte de los empleados está en contacto directo con el público, prestándole un servicio a nombre de la empresa, lo cual ocurre obviamente de forma principal en empresas de tipo de comercios, bancos, etc. Es indiscutible que el trato que estas personas den al público, tiende a condicionar la opinión que éste se forme de la empresa, sobre todo cuando una falla se generaliza por negligencia.

Pero inclusive, debe procurarse buscar una actitud positiva, para la cual puedan servir las siguientes recomendaciones, como base de un programa de instrucción al respecto:

- *Debe tratarse de personalizar.* Una de las cosas que ayudan más a que alguien se sienta debidamente atendido, es el hecho de que se sienta identificado por su nombre. Esto, que no todos logran, por el número de personas con quienes tratan, y por la diferente capacidad de su memoria, puede ayudarse aprovechando las fichas que se manejan, las facturas, en una palabra, muchos instrumentos en los que suele aparecer el nombre de la persona.
- *El interés que se manifiesta.* Independientemente de que ese interés permite muchas veces conocer mejor el asunto de que se trata y poder atender mejor al público, la simple actitud de concentración en sus problemas, mientras estamos en contacto con un cliente o usuario, le expresan que damos toda la im-

portancia a su asunto, que él siempre considera como el más importante, aunque para nosotros sea sólo uno de tantos.

- *La cortesía que se manifiesta.* La altanería o la arrogancia suelen ser algo inconsciente para quienes por naturaleza tienden a ella. La actitud de amabilidad con el público, evitando discusiones, ayuda a la buena opinión que éste se forma de nosotros y de la empresa.
- *La servicialidad es lo esencial.* El público acude a una empresa porque busca que se le preste algún servicio. Dárselo efectivamente, y del mejor modo posible es no sólo una obligación sino la mejor manera de conseguir su buena opinión de nuestra empresa.

En estrecha liga con el personal, se encuentran sus familiares. Es indiscutible que las opiniones que exprese el trabajador o empleado serán repetidas por aquéllos, ante otros grupos.

En forma especial suelen servir como medios, que permiten hacer que los familiares del trabajador tengan buena opinión de la empresa, los siguientes:

- a) Aquellos escritos que, aunque dirigidos al trabajador o empleado, llegan indiscutiblemente a manos de sus familiares, v.gr.: instructivos, boletines, revistas, etc., si se cuida que puedan ser interesantes a éstos.
- b) Las visitas que suelen realizar los familiares a la empresa, y a través de las cuales conocen a ésta mejor, tienen contacto con sus funcionarios. Es más, suele aconsejarse que periódicamente se organicen en forma programada, visitas en las que la empresa muestre su aprecio e interés por el trabajador y su familia.
- c) Principalmente, muchas de las prestaciones que la empresa concede al trabajador llegan hasta su familia, y ayudan a que ésta se forme un buen concepto de la empresa. Tal ocurre en el caso de despidos familiares o prestaciones en caso de enfermedad o muerte.
- d) La atención misma que los jefes inmediatos del trabajador puedan tener con éste en los sucesos prósperos o adversos que ocurren en su familia, condicionará en gran parte la reacción de ésta para con la empresa.

Los folletos, la prensa, radio y televisión como instrumentos de relaciones públicas.

La comunicación escrita

Tiene indiscutiblemente mayor duración y efecto que la oral; por ello se recomienda la formulación de *folletos*, con fines directos o indirectos de relaciones públicas.

Los folletos directamente formulados para este fin, suelen contener la historia de la empresa, sus características, sus objetivos, sus obras sociales, etc. Tienen la ventaja de poderse dedicar más específicamente a la labor de relaciones públicas, y a la vez, la desventaja de dificultar más su uso desinteresado y, consiguientemente, restan a veces importancia y efecto a su contenido. En muchas ocasiones se aconseja por ello más bien, que otro tipo de folletos, editados con fines específicos, se aprovechen para promover o mejorar las relaciones públicas. Entre ellos pueden mencionarse:

- a) *Los informes anuales* del consejo administrativo, que se van generalizando en muchas empresas.
- b) *Folletos de tipo técnico*, para explicar ciertos procesos, productos, etcétera.
- c) *La misma revista del personal* es enviada en muchos casos a personas ajenas a la empresa, con fines de relaciones públicas.
- d) Con mucha frecuencia los folletos que se usan para dar al empleado la bienvenida, instruirlo en las finalidades de la empresa, etc., suelen usarse también para efectos de relaciones públicas, lo cual parece conveniente, dado que sus finalidades son muy similares a las de éstas.

La comunicación oral

Además de los medios de comunicación escrita, podemos mencionar medios de comunicación oral, como conferencias, mesas redondas o entrevistas.

Estos medios de comunicación oral pueden, igualmente, ser usados en forma directa y específica para promover las relaciones públicas, o más bien de modo indirecto, empleando aquellas que buscan otros fines. En el primer caso se encuentran las que pueden dirigirse

al personal; en el segundo las que suelen aprovecharse por dirigentes de la empresa cuando son invitados para hablar en clubes de servicio como Rotarios, Sembradores de Amistad, etc., o bien en asociaciones empresariales, culturales, dentro de sus convenciones, asambleas o congresos.

La prensa

Es, sin duda alguna, uno de los medios que más utilidad presta a una empresa para sus relaciones públicas.

Nos limitaremos a señalar aquí algunas normas de carácter general que, obviamente, son de especial utilidad para las medianas y grandes empresas:

- a) Debe establecerse *previamente* y en forma *permanente* contacto personal con las fuentes adecuadas en cada diario, revista, magazine, etc. Querer que los reporteros y editorialistas se interesen por nuestras informaciones en el momento en que a la empresa le convenga, es condenar al fracaso toda información a través de la prensa.

Este contacto personal debe fomentarse y favorecerse a través de muestras de atención y cortesía con los reporteros: felicitaciones de navidad, el onomástico, por alguna noticia excepcional, etc., son algunos medios adecuados para lograrlo.

- b) Debe, por supuesto, crearse ante todo la confianza y simpatía de los reporteros hacia la empresa, ante todo a base de una actuación, honesta, siempre de buena fe y debidamente explicada.
- c) Es indispensable distinguir claramente la actitud en los avisos, noticias, desplegados, etc., que se dan a la prensa con carácter de *publicidad*, y que por lo tanto deben ser pagados, de aquellos otros informes que tienen como fin fomentar las relaciones públicas y que, por lo mismo, nunca deben remunerarse. Confundir ambas actividades origina que posteriormente la prensa no dé ninguna noticia, aviso o información en relación con la empresa, mientras ésta no pague.
- d) En cuanto a la forma concreta en que deben darse las noticias, señalaremos las principales:

1. El solo envío sistemático del material de relaciones públicas que la empresa edita en forma permanente hace que, cuando los periódicos tienen espacios libres que necesitan cubrir, acudan a ese material para aprovechar lo que pueda constituir alguna noticia, llegando frecuentemente a convertirse la sección de relaciones públicas de la empresa en una fuente de noticias a la que se acude casi siempre, sobre todo en los acontecimientos de mayor importancia.
2. A base de boletines de prensa, gacetillas, etc. Deben ser breves, precisos y con sentido periodístico o de noticia, esto es presentando en la información el aspecto novedoso o extraordinario que habrá de interesarle al público.
3. En casos de mayor importancia, como inauguración de sucursales, plantas, etc., conviene usar más bien de conferencias de prensa, ya que éstas hacen que todos los periódicos tengan el mismo acceso a la noticia.
4. La contestación a las preguntas que suelen formular los reporteros a los empresarios en casos como la publicación de nuevas leyes, campañas especiales, etc., es un medio para fomentar también las relaciones públicas. Debe cuidarse, por supuesto, de entregar de preferencia boletines de prensa formulados cuidadosamente; conviene tenerlos preparados antes de que el periodista acuda.

La radio y la televisión

Constituyen una fuerza de primera categoría para formar la opinión pública en la actualidad; por ello deben usarse para fomentar las relaciones públicas cuando hay posibilidades económicas de hacerlo.

- a) Ante todo, es frecuente que las empresas sostengan o cooperen al menos, con ciertas campañas de beneficio social que se realizan por estos medios de comunicación, v.gr.: alfabetización, creación de escuelas, cumplimiento de deberes cívicos. La participación de la empresa y sus funcionarios, sea en mesas redondas que se realicen, o bien sosteniendo la publicación de *spots* en los que se anuncia el patrocinador, sirve grandemente como medio de relaciones públicas.
- b) Ciertos programas cívicos pueden ser financiados o patrocinados por la empresa, y, cuando constituyen un medio de edu-

cación al pueblo, de exaltación patriótica, etc., sobre todo si no se anuncia ningún producto, sino tan sólo se menciona el patrocinio de la empresa, pertenecen quizá más bien al campo de las relaciones públicas, que al de la publicidad.

Los noticiarios de cine

Aunque de costo muy alto, suelen constituir también un magnífico medio para relaciones públicas. Así, películas cortas realizadas sobre monumentos del país, capítulos de su historia, acontecimientos internacionales, etc., patrocinados por una empresa son también de gran valor en relaciones públicas.

Las obras de servicio social como medio de relaciones públicas

Si bien los medios de comunicación como los citados son más aptos por su naturaleza para transmitir el mensaje de relaciones públicas y crear la imagen que la empresa pretende formar, las obras de servicio social son quizá de mayor eficacia por las siguientes razones:

- a) La empresa demuestra con hechos, y no con palabras, su buena intención en los objetivos que persigue.
- b) El mensaje de relaciones públicas no está directamente señalado, sino indirectamente buscado.
- c) Se trata de ordinario, no de actividades pasajeras, sino de obras que en forma permanente están hablando de la empresa.
- d) Pueden llegar, de suyo, a sectores más amplios que los que alcanzan las técnicas de comunicación.

Dos tipos de obras sociales

Las obras de carácter social que puede realizar una empresa, y que pueden servirle como medio de relaciones públicas, pueden clasificarse en dos grupos principales:

- a) *Obras tendientes a realizar la justicia o la equidad social.* Podríamos decir que en este grupo se encuentran todas aquellas que sin constituir una obligación estricta de la empresa, ésta de alguna manera se halla comprometida moralmente para ayudar en su realización, en virtud de que, en forma más indirecta

se beneficiará de sus frutos, o bien de que tenderán a mejorar más directamente al personal que emplea, o a la región que la empresa domina económicamente, o a evitar algunos inconvenientes que la empresa puede producir, etc.; tal ocurre con la formación de técnicos, con la habitación para trabajadores, el combate a la contaminación y otras actividades semejantes.

- b) *Obras de beneficencia social.* Son aquellas para las cuales la empresa no tiene ninguna obligación directa, sino sólo la que se deriva de su posibilidad económica para realizarlas, v.gr.: hospitales, orfanatorios, etcétera.

Dos formas de realizar estas obras

Una empresa puede llevar a cabo estas obras sociales, sea individualmente, sea agrupada con otras, en organizaciones profesionales específicas.

En el primer supuesto, el beneficio de relaciones públicas es más claro y evidente, pero la posibilidad de hacerlas está más limitada a las grandes empresas, y, en muchas ocasiones, el beneficio, que producen es también muy inferior al que podría lograrse coordinando su esfuerzo con otras instituciones.

En la moderna sociología, se considera la necesidad de formar organismos intermedios, para que la acción de las personas e instituciones privadas pueda influir en muchos sectores que, de suyo, no deberían corresponder al Estado, pero que tampoco pueden realizar instituciones o personas aisladas.

Algunos ejemplos de este tipo de obras

- a) *Escuelas.* La colaboración para construir escuelas primarias o secundarias, para renovarlas, sostenerlas, etc., es obra de primera importancia en un país que, como el nuestro, tiene en la resolución de este problema uno de los requisitos esenciales para su desarrollo.
- b) *Escuelas superiores y técnicas.* De mayor responsabilidad e importancia para las empresas, es la formación y ayuda a aquellas instituciones de las que habrá de salir el personal técnico y profesional que más tarde tendrá que trabajar en la empresa.
La formación de patronatos, la institución de becas, la ayuda para crear laboratorios e institutos de investigación, la colabo-

ración en los consejos técnicos de las escuelas, la facilidad para las prácticas de los alumnos, etc., son algunas de las formas en que una empresa puede ayudar a las instituciones de cultura superior.

- c) *Realización de estudios generales o de encuestas.* Frecuentemente se menciona que ni la técnica, ni la ciencia, pueden avanzar en países como el nuestro, mientras no se realicen investigaciones profundas y detalladas en muy diversos campos. Muchas veces los técnicos que una empresa tiene pueden colaborar en ellas; en otros casos, será función de las organizaciones de empresarios llevarlas a cabo a nombre de sus asociados.
- d) *Cooperación en campañas diversas.* La ayuda económica, técnica y aun personal en muy distintas campañas, v.gr.: contra el alcoholismo, por la moralización del ambiente, por el mejoramiento ecológico, etc., puede ser de gran ayuda y de prestigio para la empresa.

Las investigaciones, programación y control en materia de relaciones públicas

Todo lo que antes queda señalado, tiene valor tan sólo cuando se formula un programa concreto de relaciones públicas. Mencionaremos aquí tan sólo las ideas fundamentales relacionadas con dicho programa, y sus lineamientos básicos.

Sus objetivos

Debe precisarse, ante todo, qué es lo que la empresa concreta, en un período determinado, busca lograr con un programa de relaciones públicas. Así, v.gr.: no será igual el problema si por el momento busca tan sólo dar a conocer una nueva empresa; si busca explicar una situación difícil por la que está atravesando en su prestigio; si pretende recuperarlo cuando por algún motivo se ha deteriorado; si trata de hacer frente a una campaña que en contra suya se ha lanzado, etcétera.

Investigaciones

Es obvio que alguna investigación debe realizarse si se desea que el programa de relaciones públicas sea realista.

Las investigaciones en materia de relaciones públicas presentan las siguientes ventajas y limitaciones.

Ventajas

- a) Son una guía para determinar con realismo los objetivos y la estrategia de un programa de relaciones públicas.
- b) Ofrecen sugerencias de lo que puede hacerse, o conviene hacer.
- c) Satisfacen el deseo que existe en el público de manifestar a la empresa sus motivos de satisfacción o insatisfacción.
- d) Permiten a la empresa conocer sus verdaderos problemas en materia de relaciones públicas.
- e) Reduce los intangibles y las impresiones nebulosas sobre lo que al público "le gusta o no le gusta".

Limitaciones

- a) Por su propia naturaleza, lo investigado es algo intangible, subjetivo y muy difícil de medir.
- b) El número de personas entre quienes se puede investigar, es muy pequeño para conocer la opinión del grupo en su conjunto; la determinación de estratos es sumamente difícil de realizar objetivamente.
- c) Se requiere personal muy calificado para estas encuestas, como se verá a continuación.
- d) Investigaciones técnicas muy precisas y costosas, han tenido fallas sumamente graves: se recuerda el caso de la encuesta de opinión realizada en la elección del Presidente Truman: un muestreo equivocado produjo un pronóstico erróneo.

Tipos de encuestas en relaciones públicas

Existen tres principales:

- a) *Investigación de la imagen.* Tiene por objeto determinar la imagen o perfil de la institución en la mente del público.
Descubre la actitud general del público, lo que piensa de la empresa, lo que le gusta o le desagrada, cómo comprende sus objetivos, su reputación, y sus juicios sobre aspectos específicos.
Supone realizarse, no sobre la opinión global y general, sino sobre numerosos aspectos concretos que formen "el perfil de relaciones públicas".

- b) *Investigación motivacional.* Tiene por fin revelar *por qué* el público mira con agrado a una empresa, o *por qué* no la ve bien. No busca determinar lo que el público "dice" de la empresa, sino lo que "realmente piensa y quiere".

Supone estudios realizados por técnicos en *psicología, sociología, antropología*, y comunicación social.

Implica entrevistas profundas, para investigar si la opinión se funda en razones lógicas o, lo que es más frecuente, en consideraciones extralógicas o emocionales.

Suelen usarse técnicas semejantes a las listas verificables de preferencia, usadas en la calificación de méritos.

- c) *Estudio de públicos individuales.* Busca determinar la opinión de cada tipo de públicos: consumidores, proveedores, distribuidores, líderes de opinión, etcétera.

Muchas veces se realiza específicamente sobre aspectos concretos: condiciones de trabajo, publicidad, prácticas comerciales, etcétera.

Otras veces busca aspectos también específicos como reacción ante promociones especiales, nuevas políticas, nuevos productos, etcétera.

Investigación de influencias básicas

Tiene por fin conocer aquellas condiciones económicas, sociales, políticas, internacionales, etc., que pueden influir en la actitud del público ante las empresas.

Obviamente, sólo pueden ser realizadas por empresas muy poderosas u organizaciones de empresarios.

Investigaciones de efectividad

Tienen por objeto medir el impacto que produce en la opinión pública una campaña de relaciones públicas.

Formulación del programa

Deben fijarse las funciones básicas de relaciones públicas, enumerando dentro de cada una de ellas, las actividades específicas. Así, v.gr., en la función: "actividades de los empleados", se deberá precisar qué actividades o medios deberán usarse para enseñarles la forma de servir

al público; cuáles para instruirlos sobre la manera de usar el teléfono, etcétera.

Debe precisarse qué responsabilidad corresponde a cada quien en materia de relaciones públicas

De acuerdo con las posibilidades de la empresa, su magnitud, etcétera, la responsabilidad fundamental de las relaciones públicas suele encargarse a una de estas personas o grupos:

- a) Un departamento o división específicamente formados para conducir las relaciones públicas; obviamente esto sólo puede hacerse en las grandes empresas.
- b) La encomienda de esta función a un departamento o funcionario encargado de otra actividad, buscándose la mayor conexión posible. Así, v.gr., suele encargarse al departamento de relaciones industriales, al de publicidad o al de ventas.
- c) La contratación de un técnico, bufete o agencia externos a la empresa, para llevar a cabo esta función, sobre todo en el aspecto de consultoría.
- d) La formación de un comité, formado por los principales jefes de la empresa, para la discusión y fijación de las políticas de relaciones públicas, quedando cada uno de estos jefes encargado de la parte del programa relacionado con su departamento o sección.
- e) Cuando se trata de grupos de empresas con unidad administrativa, suele formarse un gran organismo que conjuntamente asesore, atienda y resuelva los problemas de relaciones públicas para todas estas empresas.

Cualquiera que sea el sistema adoptado, deben tenerse presentes tres criterios:

- 1. Las funciones de relaciones públicas corresponden en cierto sentido a todos cuantos trabajan en la empresa, siendo obviamente mayor la responsabilidad cuanto más se asciende en el nivel jerárquico de representación de la misma.
- 2. Consecuencia de lo anterior es que, en toda su amplitud, la función de relaciones públicas sea parte esencial de la labor de aquellos supremos funcionarios, cuya función es precisamente representar a la empresa.

3. Los técnicos que a nombre de la empresa se encarguen de las funciones de relaciones públicas, tienen carácter de *staff*; esto deriva del hecho de que, por su propia naturaleza, deben intervenir en las actividades de todos los demás departamentos de la misma, pero señalando, más bien que *lo que debe hacerse, el criterio y la forma en que deben realizarse* todas aquellas actividades que tienen que ver con el público.

TÉCNICAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE COSAS

Principales técnicas financieras

Aunque el administrador de finanzas presupone, obviamente, el conocimiento de los aspectos jurídicos que regulan la operación de instrumentos financieros tales como las acciones, obligaciones, etc., así como de los procedimientos e instrumentos contables que son auxiliares necesarios para las finanzas, su función básica está en relación directa con las técnicas para la adquisición, estructuración y manejo del capital necesario en una empresa.

Cabe observar que, en nuestro medio concreto, además de la gerencia, que rara vez delega estos aspectos, están principalmente vinculados con ellos el contralor o el tesorero.

a) *Técnicas para la adquisición de capitales y la estructuración financiera*

- Mercados de dinero y capitales y su operación.
- Fijación de políticas financieras.
- Emisión de acciones y obligaciones.
- Colocación y distribución de las mismas.
- Fuentes de recursos externos.
- Expansión financiera: interna y externa. Reinversiones.
- Estructura y ampliaciones de capital.
- Préstamos y estructura de pasivos.
- Sociedades de inversión, etcétera.

b) *Técnicas para el manejo financiero*

Tomamos del estudio No. 55 de la A.M.A., las siguientes:

- Rotación adecuada de capital.

- Elaboración y utilización de los estados financieros y de costos, para tomar decisiones.
- Créditos y cobranzas.
- Problemas de caja y flujos de efectivo.
- Inventarios y su rotación apropiada.
- Programas de gastos.
- Problemas de impuestos.
- Custodia de fondos.
- Bienes raíces.
- Auditorías.
- Control contable y presupuestal, etcétera.

Principales técnicas de producción

Ya hemos señalado que no se trata aquí de los aspectos técnicos de maquinaria, materias primas, sistema de fabricación, etcétera, sino de las técnicas para lograr la mejor coordinación de todo lo anterior.

a) Técnicas de instalación

- Ubicación de la planta. Edificaciones.
- Selección de maquinaria y equipo.
- Distribución de la planta (*layout*).
- Análisis de impacto ecológico, etcétera.

b) Técnicas de operación

- Almacenes.
- Planeación y control de producción.
- Ingeniería de métodos (simplificación y medición del trabajo y muestreo de trabajo). Ergonomía.
- Control de calidad.
- Manejo de materiales, etcétera.

c) Técnicas de desarrollo

- Investigación industrial: interna y externa. Básica y aplicada.
- Desarrollo del producto: normalización, diversificación etcétera.
- Diseño del producto, procesos tecnológicos, etcétera.

Principales técnicas de mercadotecnia

Supone, tanto las técnicas de investigación, como las de administración de este importantísimo aspecto.

- Investigación de mercados: cuantitativa, cualitativa y motivacional.
- Manejo del producto. Empaque y embalaje. Instructivos de uso y aplicación.
- Territorios, zonas y rutas de ventas.
- Medición de la fuerza de la competencia. Ventajas competitivas.
- Publicidad y promoción de ventas.
- Pronósticos y presupuestos de ventas.
- Políticas de marcas.
- Canales de distribución.
- Sistemas de ventas.
- Tiendas de descuentos y autoservicio.
- Políticas de fijación de precios.
- Administración del personal de ventas: su selección, adiestramiento, renumeración, incentivos, supervisión, etcétera.

Principales técnicas de conservación

Aunque no suelen estar ligadas a un departamento especial, compartimos la idea de Fayol de que tienen un fin específico.

- Alternativas estratégicas.
- Mantenimiento preventivo.
- Seguridad industrial.
- Seguros diversos, etcétera.

Principales técnicas de compras

- Sistemas de información sobre abastecimientos, y su requisición.
- Investigación de calidad, precios, condiciones, etc. de los diversos proveedores.
- Procedimientos de compra.
- Control de la rapidez y seguridad de la entrega.
- Problemas del tráfico.
- Trámites de importación.
- Inspección de lo comprado.

- Especificaciones técnicas y control de calidad.
- Sistemas de almacenamiento.
- Control de inventarios, etcétera.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es la diferencia básica de los elementos dinámicos de la Administración respecto de los estáticos? ¿Qué consecuencias de carácter práctico origina esta distinción?
2. ¿Qué es la Integración? ¿Cuál es su importancia?
3. ¿Qué beneficios representa distinguir la Integración de la Dirección?
4. ¿Cuáles son los principios básicos de la Integración de Cosas y la de Personas? ¿Cuál es la importancia de cada una?
5. ¿Cuáles son los problemas básicos del Reclutamiento? ¿De qué medios puede valerse para realizarlo? Valoración de cada uno
6. ¿Cuáles son las etapas básicas de la Selección de personal?
7. ¿Qué es la Introducción, y cuál es su importancia? ¿De qué medios puede usarse para realizarla adecuadamente?
8. ¿Qué es el Adiestramiento? ¿En qué difiere de la Capacitación? ¿Cuáles son sus pasos fundamentales?
9. ¿Cuáles son los dos aspectos básicos que requiere la capacitación de supervisores? ¿Qué problemas deben abordarse en cada uno de ellos?
10. ¿Qué es el Desarrollo de Ejecutivos? ¿Cuál es su importancia?
11. ¿Cuáles son los problemas fundamentales que supone resolver el Desarrollo Técnico de Ejecutivos?
12. ¿Qué técnicas son adecuadas para la resolución de cada uno de dichos problemas?
13. ¿Qué debe entenderse por Relaciones Industriales? ¿Cuál es su diferencia y semejanza con el concepto de Administración de Personal?
14. ¿Cuáles son los fines de la Administración de Personal objetivamente considerada? ¿Cuáles son los fines que en ella busca la empresa, y cuáles los trabajadores?
15. ¿Por qué se comprenden dentro de la integración las Relaciones Públicas? ¿En qué difieren de las Relaciones Humanas y de las Relaciones Industriales?
16. ¿Cuál es el concepto y cuáles los fines de las Relaciones Públicas?

17. ¿Cuáles son los núcleos principales a los que se dirigen las Relaciones Públicas?
18. ¿Son las Relaciones Públicas algo necesario y esencial a una empresa, o algo meramente accesorio y conveniente? Exprese las razones de su afirmación.
19. ¿Qué papel desempeña el personal de la empresa como instrumento de las Relaciones Públicas?
20. ¿Cómo pueden considerarse los medios de comunicación, tales como folletos, anuncios en la prensa, radio y televisión, como instrumento de las Relaciones Públicas?
21. ¿Pueden servir como medios de Relaciones Públicas las obras sociales realizadas por una empresa?
22. ¿Cómo se debe programar y controlar una investigación en materia de Relaciones Públicas?

Lecturas que se recomiendan

1. American Management Association, Inc. *Measuring and Evaluating Public Relations Activities*. Edición AMA, Reporte Núm. 110 de la División de Administración General. 1968.
2. Cutlip, S. H. y Center A. H. *Relaciones Públicas*. Ediciones RIALP, S.A. Madrid, 1961.
3. Gardner, B. B. y Moore D. G. *Relaciones Humanas en la Empresa*. Ediciones RIALP, S.A. Madrid, 1959.
4. McLarney, W.J. *Management Training Cases and Principles*. Editorial Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1955.
5. Newcomb, R. y Sammons M. *La Comunicación con los Empleados en Acción*. Centro Regional de Ayuda Técnica Administración de Cooperación Internacional (ICA), México, 1961.
6. Pigors/Myers. *Personnel Administration*. Editorial McGraw-Hill. Nueva York, 1965.
7. Rodarte, Fernández F. *La empresa y sus Relaciones Públicas*. Editorial Limusa-Wiley. S.A. México, 1966.
8. Scott, W.D., Clothier R. C. y Spriegel W. R. *Dirección de Personal*. Editorial McGraw-Hill. Nueva York, 1964.
9. Strauss, G. y Sayles L. R. *Personal: Los Problemas Humanos de la Dirección* Editorial Herrero Hermanos, Sucesores, S.A. México, 1961.
10. Terry, George R. *Principios de Administración*. Editorial CEC-SA, México, 1968.

11. Yoder, Dale. *Administración de Personal y Relaciones Industriales*. Editorial CECSA. México, 1969.

CASO PARA EL CAPÍTULO 10

Un médico general que trabajó 5 años como residente en el Seguro Social, durante los que obtuvo una especialidad en gastroenterología, y prestó sus servicios en un hospital privado por un espacio de 7 años, decide constituir y operar una clínica de especialidades en la zona sur de la ciudad.

Una vez constituida la clínica ante un Notario Público bajo la personalidad jurídica de Sociedad Anónima de Capital Variable, se procede a una reunión de accionistas en la que se nombra al Director Médico y al Director Administrativo, los que de inmediato empiezan a ejercer sus funciones.

Ambos ejecutivos se reúnen y consideran que es básico que realicen conjuntamente la función de integración de personas y cosas.

Se pregunta

1. Mencione usted los principios de integración que los dos directores manejarán y aquellos que sólo serán aplicables en personas o cosas.
2. Dadas las características de la clínica, se requiere reclutar personas de diversos perfiles, ya que existen puestos desde muy poco especializados hasta muy detallados. Señale usted al menos cinco niveles de puestos e indique para cada uno de ellos las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento que se deberán usar.
3. Indique por medio de qué mecanismos se puede lograr que tanto la integración de personas como la de cosas se realicen de manera coordinada.
4. Resalte usted por medio de un ejemplo las partes del proceso de selección que serían iguales y aquellas que variarían considerando el caso de un auxiliar administrativo y la Enfermera en Jefe de la Sección de Terapia Intensiva.
5. Desarrolle, para el caso de los médicos residentes, los mecanismos de desarrollo tanto personal como profesional que usted considere oportunos.
6. Elabore el plan que debería tener la clínica en lo relativo a las Relaciones Públicas en todos los aspectos que este término abarca.

CAPÍTULO 11

CONCEPTO

E

IMPORTANCIA

DE

LA

DIRECCIÓN

SUMARIO

CONCEPTO DE DIRECCIÓN □ PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN □
LA COMUNICACIÓN: SISTEMA NERVIOSO DE LA ADMINISTRACIÓN
□ ESPECIES DE LA COMUNICACIÓN □ PRINCIPIOS DE LA CO-
MUNICACIÓN □ BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN □ LA AU-
TORIDAD Y EL MANDO EN LA EMPRESA □ COMPLEMENTOS Y
AUXILIARES DE LA AUTORIDAD □ AUTORIDAD Y LIDERAZGO □
DECISIONES □ AUXILIARES TÉCNICOS DEL MANDO □ RE-
GLAS DE LA DELEGACIÓN □ LA SUPERVISIÓN

CONCEPTO DE DIRECCIÓN

Etimología

La palabra *dirección* proviene del verbo *dirigere*; éste se forma a su vez del prefijo *di*, intensivo, y *regere*: regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito *raj*, que indica *preeminencia*.

Es curioso observar la similitud que tiene esta etimología con la de la palabra administración, una posición preeminente (ver capítulo I), lo cual no es extraño, ya que la dirección es el corazón o esencia de la administración.

Definición real

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento *actuación*, otros *ejecución*. Terry define la *actuación* como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo".

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término *dirección*, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, *se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección*, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

Chester Barnard, de quien ya se ha hecho mención a propósito del comentario de la escuela del sistema social, considera la dirección como "el coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo". Al respecto, se trata de obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se había

organizado e integrado, pero existen dos estratos sustancialmente distintos para obtener estos resultados:

- a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aun técnicos) se trata de "hacer", "ejecutar", "llevar a cabo" aquellas acciones que serán productivas.
- b) En el nivel administrativo, o sea el de todo aquel que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "dirigir", no de "ejecutar". El jefe, en cuanto tal, no ejecuta, sino hace que otros ejecuten. No obstante, tiene su "hacer propio", que consiste precisamente en dirigir.

Podría argüirse quizá, con fundamento en un hecho real indiscutible, que a quienes dirigen se les llama comúnmente "ejecutivos"; esto se refiere más bien a dos aspectos diversos que se dan en el mando, como se analizará más adelante.

No está por demás aclarar que algunas traducciones de libros han tomado la palabra "*management*" —equivocadamente a nuestro juicio— por dirección. Éste equivale a tomar el todo por una de sus partes. El "*management*" es la actividad total, la actividad administrativa; así lo entendieron Fayol y Taylor, y así lo sigue entendiendo la casi totalidad de los autores.

La esencia de la administración es coordinar, lo que busca todo administrador, como se demostró en el primer capítulo. La dirección es necesaria dentro de esa coordinación, pero no es la coordinación misma, sino una de sus causas, aunque sea la más importante, por aplicarse en el momento y al nivel en que se realizan aquellas acciones que van a producir directamente los resultados que se pretende obtener.

No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar; sólo en un concepto totalitario podría pensarse que el fin del administrador sea dirigir, aunque no coordine. En cambio, sería un magnífico administrador quien lograra el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando.

Su importancia en relación con los demás elementos

Nótese que la dirección es la parte *esencial* y *central* de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo *para bien realizar*. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de la dinámica, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

Su importancia en razón de su carácter

Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el más *real y humano*. Aquí se tiene que ver en todos los casos "con hombres concretos", a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que se trataba más bien con relaciones, con "el cómo debían ser las cosas". Aquí se lucha con las cosas y problemas "como son realmente". Por lo mismo, esta es la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y —si cabe la expresión— explosividad, donde un pequeño error, facilísimo por la dificultad de prever las reacciones humanas, puede ser a veces difícilmente reparable.

Sus fases o etapas

La dirección de una empresa supone:

- a) Que se *delegue* autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".
- b) Que se ejerza esa *autoridad*, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, auxiliares, etc.
- c) Que se establezcan canales de *comunicación* a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.
- d) Que se *supervise* el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Por lo anterior, este estudio se divide en cuatro partes: *delegación, autoridad, comunicación y supervisión*. No obstante, considerando que el ejercicio de la autoridad es en sí mismo una forma de comunicación, y que la forma de delegar dicha autoridad supone conocer sus

tipos, sistemas, elementos, etc., se seguirá el siguiente orden en lo relativo a exposición, comunicación, autoridad, delegación y supervisión.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

El principio de la coordinación de intereses

“El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren coordinar los intereses de grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquél”.

La subordinación de las actividades de cada departamento, sección y personal al fin general no puede significar en forma alguna la supresión o pérdida de los legítimos intereses de cada persona, ya que precisamente es para lograr mejor éstos para lo que consintió en entrar a formar parte de la empresa y subordinar su actividad a ella.

Por ello, comete grave error quien ejerce el mando con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses particulares o individuales en aras del fin general, con lo cual sólo se conseguirá disminuir la colaboración y la coordinación. El gran reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común, haciendo que vean que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.

El principio de la impersonalidad del mando

“La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda”.

Así, como es natural la tendencia a mandar e imponer la voluntad propia sobre la de los demás, es también igualmente natural el rechazo a recibir la imposición de otros. Por ello, cuanto más “se impersonalice” la orden, presentándola más bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda para exigir, y a quien obedece para cumplir, dicha orden será mejor obedecida.

En realidad la fuente inmediata de una orden en la empresa surge de la situación que la exige o reclama, y de la autoridad del jefe, sólo en el sentido de que, obligado por su responsabilidad frente a esa situación, “escoge” el medio de resolverla. El buen jefe destaca el pri-

mer elemento que, como se ha señalado, se impone al superior y al subordinado. La influencia de esa situación se expresa en el "porqué" de esa orden, involucrado dentro de ella misma no como solicitud de autorización para que sea aceptada, sino como muestra de su importancia. Muchas veces la orden sin el porqué no es ni siquiera clara.

Principio de la vía jerárquica

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante. Cuando ocurre esto último se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados y, sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando. Si un jefe superior establece niveles de jerarquía intermedios es porque puede o no necesitarlos; si es lo primero, debe respetarlos; y si lo segundo, debe hacerlos desaparecer.

Cuando circunstancias *especiales y extraordinarias* exijan que un jefe superior dé órdenes directamente sin pasarlas a través de los jefes intermedios (v.gr.: en caso de ausencia de éstos y problemas indiferribles, o bien por la importancia especial de una orden), debe explicarse la razón de haber tomado esta medida excepcional y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite la duplicidad del mando.

Otro caso en que debe romperse la vía jerárquica, "saltando" a los jefes intermedios, es en el supuesto de que se trate de una orden de tal importancia, que justifique que el jefe superior la dé directamente en forma excepcional. Por lo antes señalado, deben reunirse las siguientes circunstancias:

- a) Que realmente la orden sea tan importante que amerite romper los canales establecidos.
- b) Que esto ocurra en forma excepcional y extraordinaria; de lo contrario, si el salto de los jefes intermedios estuviera dándose constantemente, en realidad ello significaría que los jefes inferiores son innecesarios o que se les considera no preparados para su puesto.
- c) Que de preferencia la orden se dé en presencia de éstos y explicando lo excepcional y trascendental de la orden, lo que justificará el rompimiento de la vía jerárquica.

Uno de los errores en la organización que conduce a romper este principio es el nombramiento de "ayudantes", "asistentes", "coordinadores" y "subjefes", en los cuales se piensa tener personas sin autoridad, pero a quienes en la gráfica de organización se les coloca como un nivel intermedio; de hecho, se crea personas sin autoridad y en quienes se pretende descargar toda la responsabilidad. Independientemente de lo injusto y molesto de la situación de estos funcionarios, la eficiencia de la organización sufre graves quebrantos, pues se crea una de las figuras que mejor propician el surgimiento de problemas.

Principio de la resolución de los conflictos

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan *lo más pronto que sea posible* y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes.

El conflicto es un obstáculo para la coordinación. Diferir su solución es dejar un elemento que estorba a ésta. Por ello, es mejor resolver los conflictos lo más pronto posible, aun cuando la solución no siempre satisfaga a todos; es mejor este daño que el de la incertidumbre y permanencia del conflicto. Así pues, es contrario a la eficacia administrativa dejar que los problemas "se resuelvan por sí solos con el transcurso del tiempo".

Principio del aprovechamiento del conflicto

Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo rozamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada, v.gr.: en el movimiento de las ruedas de vehículos, también el conflicto puede ser constructivo, *porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones* que sean ventajosas a ambas partes. Para ese efecto, divide la forma de resolver los conflictos en tres:

- a) *Por dominación*. Cuando una de las partes en conflicto obtiene todo lo que deseaba, con base en la pérdida correspondiente de la otra de sus pretensiones, v.gr.: en un juicio, una parte es condenada y la otra absuelta.
- b) *Por compromiso o conciliación*. Cuando ambas partes solucionan su conflicto cediendo cada una parte de sus pretensiones: v.gr.:

el arreglo en que dos partes en un pleito ceden parcialmente aquello a lo que creían tener derecho.

- c) *Por integración o coordinación.* Cuando ambas partes logran realizar de manera íntegra sus pretensiones, aparentemente antagónicas o irreductibles, a base de un replanteamiento del problema que permite ver que la aparente disyuntiva no es completa (no se trata de "esto o aquello", sino de que hay más posibilidades, insospechadas al principio), lo cual permite encontrar una solución satisfactoria para todos, v.gr.: en el pago de mayores salarios, porque es posible que éstos no disminuyan las utilidades del empresario, sino que se concedan con base en el logro de una mayor productividad.

LA COMUNICACIÓN: SISTEMA NERVIOSO DE LA ADMINISTRACIÓN

Etimología

Deriva del latín *cum*, con, y *munus*, don; significa, pues, algo que se participa a otros a la manera de un don o un regalo, algo que antes de comunicarse era exclusivo, y que después de la comunicación es del dominio de todos.

Definición

"Comunicación es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros".

- a) *Es un proceso.* La mayoría de las fallas en la comunicación dependen de que se cree que con emitir una orden, pasar un informe, etc., la comunicación de éstos es perfecta, olvidando que previamente se debió haber preparado todo el proceso en forma proporcional a la importancia y a las dificultades de esa comunicación; ésta no es un simple *fiat* que se realiza por sí solo.
- b) *Nosotros.* En la comunicación necesariamente se transmite en último término un acto psíquico. Como se sabe, éstos son conocidos sólo por el que los tiene; para que los demás los conozcan se requiere que hayan sido comunicados por él a través de palabras, escritura, símbolos, etc.
- c) *Ideas, sentimientos, deseos.* En la comunicación estas tres clases de actos psíquicos son transmitidos; así, v.gr.: en el adiestramiento, en la información, etc., se transmiten conocimientos; en

las órdenes, en las instrucciones, etc., se transmiten deseos; en el convencimiento, la motivación, el interés que se desea comunicar se transmiten sentimientos de admiración, novedad, etc.

- d) *Son conocidos y aceptados.* La comunicación busca que los demás sepan bien lo que queremos transmitirles, por lo que es esencial que sea clara. Sin embargo, sería incompleta si no logramos que los demás acepten lo que deseamos de ellos; por eso, a cada plano de mayor profundidad en este aspecto es más efectiva la comunicación.
- e) *Por otros.* Esto implica que la comunicación es esencialmente bipolar; nunca nos comunicamos nada a nosotros mismos, sino que necesariamente tenemos que comunicar a otros.

Elementos

1. *Fuente de la comunicación.* Aquella persona o aquel grupo emisor en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso; por ello tiene la responsabilidad de preparar todos los elementos de dicho proceso y de controlarlos de modo que se realice eficazmente el propósito de la misma comunicación.
2. *Receptor de la comunicación.* Persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación. Reviste gran importancia, pues todo el proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor y no al de la fuente. Así, v.gr.: si el receptor no comprende un idioma, aunque la comunicación se hiciera en él con gran perfección, sería nula; en forma semejante, si se da en términos demasiado elevados, o enfocando motivos que no interesen al receptor, la comunicación será también deficiente.
3. *Canal de la comunicación.* Toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pasar: la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos, conductas o actitudes, ciertos signos y aun algunas inacciones u omisiones. De ordinario se combinan varios de estos elementos como canal de la comunicación. Este elemento debe tomarse muy en cuenta, recordando que tiende a disminuir la claridad, la precisión, la energía y la fidelidad de la comunicación. Por eso, cuanto más largos sean los canales, suele debilitarse o distorsionarse dicha comunicación.
4. *Contenido de la comunicación.* Es aquello que queremos comunicar, el mensaje que queremos transmitir, todo el proceso debe

realizarse en forma tal que ese contenido vaya íntegra y fielmente de la fuente al receptor, ya que ese es el fin de la comunicación. El propósito u objetivo de la comunicación es un elemento íntimamente asociado pero no equivalente, a su contenido.

5. *Respuesta.* Es la retroalimentación o "feedback" del proceso. Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral: quien era fuente se convierte en receptor, y viceversa; en esta alteración no siempre puede predecirse exactamente el ritmo con que va a cambiar de sentido.
6. *Ambiente de la comunicación.* En gran parte, la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor. Así, v.gr.: no conviene que determinadas comunicaciones se hagan en los momentos de la revisión de un contrato colectivo, porque existe un ambiente de tensión; no conviene hacer determinadas llamadas de atención en momentos de acercamiento obrero-patronal, etc. Todos los elementos que influyen en el proceso de la comunicación constituyen su ambiente.

ESPECIES DE LA COMUNICACIÓN

1. *Por razón de los canales que sigue y de su contenido.* la comunicación se divide en *formal o informal*. La primera lleva un contenido deseado u ordenado por la empresa, a través de los canales señalados por ésta; así, v.gr.: es comunicación formal la de un reporte de trabajo, la de las órdenes o la de una queja presentada dentro de un sistema.

La informal, por el contrario, no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen ni sigue los canales fijados. Son ejemplos de comunicación informal los comentarios, los chismes, etc. La comunicación informal es de suyo más rápida, más enérgica y más difusiva que la formal, precisamente porque suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales (buena o mala voluntad hacia los jefes, empleados, etc.).

2. *Por razón del receptor puede ser individual o genérica.* según vaya dirigida a una persona concreta, o a un grupo en general, sin precisar nombres de personas. De suyo la primera es mucho más enérgica.

3. *Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta*, puede ser *imperativa, exhortativa o informativa*. La primera exige una respuesta precisa: una acción, una omisión, un cambio de actividad. La segunda sugiere y espera alguna acción, sin imponerla obligatoriamente. La tercera simplemente comunica algo, sin señalar en concreto nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.
4. *Por razón de su forma* puede ser *oral, escrita, o gráfica*. La primera puede ser *personal, telefónica, por "interphone"*, etc. Es importante escoger el tipo de comunicación más adecuado en cada caso.
5. *Por su sentido* puede ser *vertical u horizontal*, según que se realice dentro de una línea de mando o entre varias líneas. La primera se subdivide en *descendente y ascendente*.

La comunicación vertical descendente está formada por:

- Políticas.
- Reglas.
- Instrucciones.
- Órdenes.
- Informaciones.

Sin entrar en detalles pueden citarse como formas concretas de las categorías anteriores los manuales de organización, las gráficas, los avisos en tableros, los folletos, las cartas de la gerencia, los periódicos o revistas internas, las películas, etc.

La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos tales como:

- Reportes.
- Informes.
- Sugerencias.
- Quejas.
- Entrevistas (de ingreso, de ajuste, de salida).
- Respuestas a encuestas de actitud, etc.

La comunicación horizontal comprende:

- Juntas.
- Comités.

- Consejos.
- Mesas redondas.
- Asambleas, paneles, seminarios, etcétera.

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN

Estos principios están íntimamente ligados con los elementos de la comunicación ya señalados.

Principio de la responsabilidad

“Es responsable del éxito de la comunicación aquel en quien se origina la misma.”

Con frecuencia se suele culpar de una deficiencia en la comunicación a otros elementos de la misma, siendo que si la comunicación falla siempre será responsabilidad de la fuente o emisor, porque es quien administra todos los demás elementos de la misma comunicación. Así, no puede decirse: “no me supo comprender”, “no se dio la comunicación en un momento adecuado”, etc., pues todos estos elementos los debe escoger, organizar y controlar la persona que da origen a la comunicación.

Debe distinguirse entre el origen remoto de la comunicación y el origen inmediato o final de la misma. Así, una comunicación que parte de la Dirección General de una empresa pasa por muchos niveles para llegar al último supervisor o jefe que la transmitirá a los miembros. Obviamente, debe cuidarse que la comunicación no se distorsione en todo este trayecto.

Surge aquí también el problema de que la comunicación que tiene origen en un nivel superior no sea la adecuada a juicio del jefe que va a comunicarla directamente a quien ha de ejecutar lo que se ordena por ella. Es evidente que este último no debe comunicar esa orden o instrucción sin antes hacer notar que, a su juicio, tiene algún defecto o problema; de lo contrario, se hace responsable de los defectos que pueda tener esa comunicación.

Principio de la adaptación

“La comunicación debe adaptarse no a la persona que la da —la fuente—, sino al que la recibe.”

Éste es quizá uno de los principios más importantes de la comunicación. Resulta obvio que cuando el que la recibe es de nivel cultural inferior, la comunicación tiene que realizarse a ese nivel, pues de lo contrario no se comprenderá. Este principio también es aplicable en el caso contrario o diverso de que el receptor tenga un nivel distinto o intereses distintos a los de la persona que comunica, pues por lo menos carecería de interés para recibirla. Esto resulta obvio si se piensa en una comunicación muy bien preparada y realizada, pero en un idioma o estilo distintos a los que usa el receptor. Ese principio tiene especial aplicación cuando se trata de una comunicación global, o sea a un grupo de personas, porque en éstas hay distintos niveles culturales, de intereses, de sentimientos, etc.

Principio de la efectividad

“La comunicación debe usar aquel canal que sea más efectivo para realizarla.”

Esto significa que debe escogerse entre los medios de comunicación aquel que en cada caso concreto resulte más eficaz. V.gr.: para comunicar una orden sencilla es mejor el medio oral, porque permite preguntas, no exige mucho tiempo para realizar la comunicación, etc. En cambio, cuando se trata de instrucciones que habrán de repetirse en muy distintos casos, el mejor medio es la comunicación escrita, porque en ésta se puede detallar el “cómo” debe llevarse a cabo lo ordenado, porque puede consultarse varias veces lo que se va a realizar, etcétera.

Principio de la bilateralidad

“La comunicación es tanto más perfecta cuanto más sea posible tener una respuesta completa por parte del receptor”.

La bilateralidad sirve:

- a) Para saber que el receptor la captó adecuadamente.
- b) Para que el receptor la reciba con mucha mayor aceptación.

Una orden o una instrucción cuanto más espontáneas, son más agradables de cumplir, y cuanto más impuestas son más pesadas.

Es evidente que es más fácil dar la comunicación y no permitir una respuesta, que dejar abierto el lugar al comentario, a la crítica o a la sugerencia del receptor. Pero la comunicación es inmensamente más efectiva cuando hay esas posibilidades que cuando se da escuetamente, sin permitir respuesta.

Principio de la integridad

“El mensaje debe llegar íntegro y sin distorsiones de la fuente al receptor”.

Éste es otro de los principios fundamentales de la comunicación, ya que la razón de éste es que el mensaje o contenido de la misma llegue al receptor exactamente como se encuentra en la mente de la fuente. Puede decirse que toda la comunicación se da y se subordina a la fidelidad del mensaje.

Por lo que hace a este principio, existen tres riesgos:

- a) Que la fuente comunique un mensaje sin tenerlo completo. Antes de comunicar algo, sobre todo de importancia, debe existir plena seguridad de que puede contestarse cualquier pregunta sobre el qué, el quién, el cuándo, el cómo, el por qué, el cuánto, etcétera.
- b) Existe también el riesgo de que, aunque transmitido el mensaje, éste se distorsione; tal ocurre principalmente cuando se usan canales demasiado largos para comunicar alguna cosa; en todo ese trayecto fácilmente se añaden o quitan elementos al mensaje, lo que hace que no llegue al receptor en la forma como fue emitido por la fuente.
- c) Que el mensaje pierda fuerza o precisión. Esto ocurre también cuando se usa un canal demasiado largo para transmitirlo, o cuando no se enfatiza la importancia del mensaje.

Principio de la circunstancialidad

“Es evidente que el ambiente en el que se transmite el mensaje condiciona que éste llegue adecuadamente al receptor”.

Indiscutiblemente, una queja presentada en un ambiente de huelga, será mucho más grave que comunicada en una plática amable

en tiempo ordinario, por lo que deben cuidarse las actitudes, relaciones, etc., antes de realizar una comunicación.

La comunicación debe revisarse constantemente

Lo anterior significa que la comunicación tiende, por su propia naturaleza, a hacerse más difícil si no se tiene un cuidado permanente en mejorarla. Así, v.gr., los canales de comunicación tienden a obstruirse, y no todos sirven para la transmisión del mensaje que se desea transmitir; los ambientes suelen presentar dificultades para la comunicación adecuada, etc.

La comunicación siempre es un medio

Por grande que sea su importancia nunca debe olvidarse que dependerá del fin buscado usar medios más o menos costosos, difíciles, etc.

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Es todo lo que impide o reduce la posibilidad, la precisión o la fidelidad de la comunicación. En la información suele conocerse más bien con el nombre de "ruidos". Hay quienes clasifican esas barreras en relación con cada uno de los elementos de la comunicación.

- Por lo que hace a la *fuentes*: no tener el mensaje completo.
- Por cuanto hace al *receptor*: no poner atención o no aclarar dudas.
- Respecto del *canal*: no escoger el más eficaz para la comunicación de que se trate, o bien usar un canal innecesariamente largo.
- En relación con la *respuesta*: impedir que ésta se dé, ignorarla o por lo menos dificultarla.
- Por lo que hace al *mensaje*: añadirle elementos innecesarios que lo hacen confuso o carecer de alguno de los elementos que se deben dominar para efectuar la comunicación.
- En relación con el *ambiente*: no escoger el más adecuado.

No obstante lo anterior, la clasificación de las barreras de la comunicación se hace más ordinariamente de la siguiente manera:

- a) *Barreras semánticas*. Están formadas por todo uso inadecuado del lenguaje, v.gr.: palabras vagas o con doble sentido, uso de posesivos que pueden referirse a dos personas, etcétera.
- b) *Psicológicas*. Turbación o irritación en quien da el mensaje o en quien lo recibe.
- c) *Sociológicas*. Choque, antipatías o resentimientos entre quienes se da la comunicación. Aquí pueden ubicarse las suspicacias de los sindicatos hacia la empresa o viceversa.
- d) *Culturales*. Distinto nivel de preparación intelectual entre quienes dan y quienes reciben el mensaje.
- e) *Administrativas*. Sistemas inadecuados de organización; canales innecesariamente largos, papeleo, etcétera.
- f) *Fisiológicas*. Dificultad en la audición del receptor o en la expresión del comunicador.
- g) *Físicas*. Ambiente de ruidos, ecos, etc., en el local en que se realiza la comunicación; mal funcionamiento de los aparatos de reproducción, etcétera.

LA AUTORIDAD Y EL MANDO EN LA EMPRESA

Algunos definen la autoridad como "la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros". Sin embargo, desde un punto de vista eminentemente administrativo esta definición es estrecha, pues no comprende o explica muchos fenómenos que se dan en la empresa. Podría quizá definirse más bien como "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos".

De hecho, quien decide es el que tiene la autoridad; el criterio práctico para saber en quién radica la autoridad es conocer quién toma las decisiones que son obedecidas, aunque quien las tomó no ejerza autoridad.

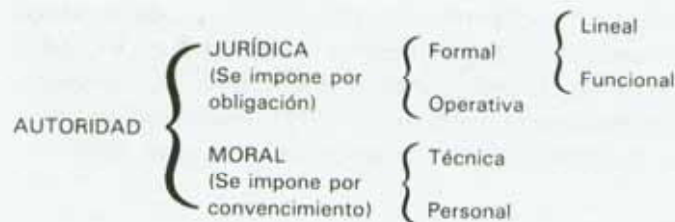
El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada; puede decirse que es "la autoridad puesta en acto". Así, surge el problema de cuál es el origen (factual, concreto, inmediato, no filosóficamente considerado) de la autoridad en la empresa. Suelen mencionarse tres:

- El convenio.
- La propiedad de los bienes productivos.
- El régimen económico-social imperante.

Parece evidente que el origen inmediato de la autoridad tiene que buscarse en el convenio, ya que si no existe un contrato de trabajo o de sociedad (en la administración privada) no se explica que una persona adquiera autoridad sobre las demás. Sin embargo, prevalece el problema de determinar por qué en la empresa actual es el empresario-capitalista quien ejerce la autoridad, y esto tiene que fundarse en el hecho de ser él quien tiene el derecho de propiedad de la misma, evidentemente con base en el sistema económico-social que reglamenta los contratos de trabajo y sociedad.

Tipos de autoridad

Suelen distinguirse cuatro tipos diversos: los dos primeros, de índole jurídica, forman el poder o la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.



Autoridad formal

Aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en último término, descansa en la persona (física o moral) de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esa cadena haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos: autoridad *lineal* o autoridad *funcional*, ya sea que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

Autoridad operativa

La que no se ejerce *directamente* sobre las personas, sino que da facultad para decidir sobre determinadas acciones, v.gr.: autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etc.

Obviamente, estas decisiones deben ser respetadas y de algún modo obedecidas por otras personas, pero directamente este tipo de autoridad se ejerce sobre actos y no sobre personas, al contrario de lo que pasa en la autoridad formal, la que recae de manera directa sobre personas, aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos.

Autoridad técnica

Aquella que se tiene en razón del prestigio la experiencia y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesionista, del técnico o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.

Esta autoridad (como ocurre en la vida ordinaria con la del médico, del abogado, del contador, etc., cuyas prescripciones se siguen y obedecen) descansa, más que en la comunicación que se haya hecho de esa autoridad, en la aceptación y convencimiento de lo recomendado. Por lo tanto, es la que fundamentalmente sostiene a los jefes *staff*.

Autoridad personal

La que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., que los hace adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal alguna. Prácticamente se identifica con el liderato (leadership), problema que tanto apasiona actualmente para su estudio a la mayoría de las universidades y centros de estudios sociales.

La autoridad formal y la operativa necesitan robustecerse y complementarse con la autoridad técnica y personal. Cuando se comunican las primeras, pero se carece de conocimientos o personalidad por parte del jefe, se va perdiendo gradualmente la autoridad formal u operativa. Y como los grupos humanos necesitan jefes, suele ocurrir que, correlativamente, se va formando un jefe no designado (v.gr.: alguno de los jefes inferiores, un líder obrero, etc.), con todos los

daños que implica la duplicidad de mando. Muchas veces esa falta de conocimientos o de personalidad en el jefe designado da lugar también a una lucha entre sus inferiores por alcanzar predominio.

Los elementos del mando

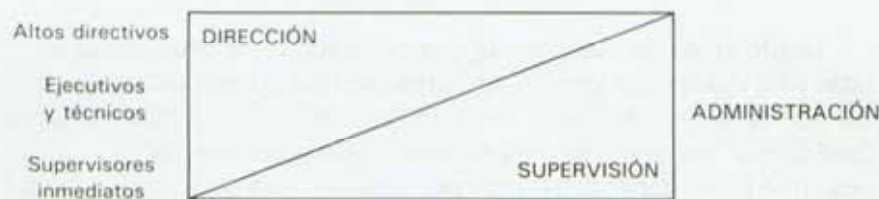
El poder de mandar necesariamente incluye tres elementos diversos:

1. Determinar *lo que debe hacerse*.
2. Establecer *cómo debe hacerse*.
3. Vigilar *que lo que debe hacerse se haga*.

Algunos autores llaman a estas tres funciones: directiva, a la primera; propiamente administrativa o ejecutiva a la segunda; y supervisora a la tercera. Así, en una empresa, la primera está vinculada al Consejo Directivo, la segunda a la Dirección General y a su cuerpo de auxiliares inmediatos, y la tercera a los supervisores inmediatos. Urwick hace notar que esta división corresponde a la que existe entre los poderes que integran la autoridad política: el Legislativo determina lo que debe hacerse; el Ejecutivo reglamenta esas normas para su aplicación práctica, diciendo el cómo, y urge su aplicación; el Judicial vigila que esa aplicación haya sido hecha conforme a las normas establecidas.

Como sucede también en el poder público, en la empresa esta división teórica no corresponde exactamente a la realidad, en la que casi siempre se dan funciones de carácter mixto, aunque predomine alguna de las tres.

En cierta medida, sobre todo en la administración industrial, todo jefe posee necesariamente los tres elementos mencionados; no obstante, la manera en que predomina cada elemento en los diversos niveles se muestra en el siguiente diagrama:

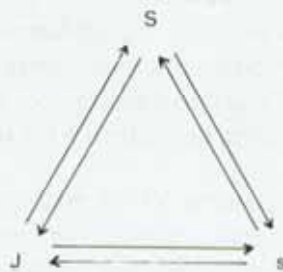


Formas del mando

Al respecto, se distinguen dos formas básicas en que puede ejercerse el mando:

- a) *Órdenes*. Consisten en el ejercicio de la autoridad por el que un superior transmite a un inferior, subordinado a él, la indicación de que *una situación particular y concreta debe ser modificada*, de que debe realizarse o dejar de realizarse una acción. Lo que caracteriza a la orden es la referencia al cambio de *una situación particular y concreta*.

Los elementos básicos de la orden son, según Pigors: 1) Emisión, 2) Ejecución, y 3) Verificación. A éstos deben añadirse, como corriente derivada que refuerza a la orden, otros tres: 1) Recomendación del subordinado, 2) Reporte, y 3) Reacción humana. Los seis elementos que unen al jefe, al subordinado y a la situación que se modifica se esquematizan en el siguiente diagrama:



J. Jefe
 S. Subordinado
 s. Situación que se modifica
 JS = Emisión de la orden
 Ss = Ejecución de la orden
 sJ = Informe o reporte de su cumplimiento
 Js = Revisión del jefe
 sS = Recomendación del empleado
 SJ = Reacción humana

- b) *Instrucciones*. La instrucción difiere de la orden en que no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que *ha de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentarán en forma repetida*. Así, v.gr.; se da la orden de desarmar una máquina, y la instrucción acerca de la periodicidad con que debe hacerse y la forma de realizarlo.

Desde luego, se comprende que por tratarse de situaciones repetidas y de índole más general, la instrucción suele tener más importancia que la orden, de ahí que si bien la orden en muchas ocasiones tendrá que transmitirse verbalmente, conviene que las instrucciones, por regla general, se den por escrito. Asimismo, no deberán

cambiarse antes de tener la seguridad de que todos han recibido y entendido las nuevas instrucciones. Entre los medios más usuales para transmitirlos se encuentran las circulares, los instructivos de trabajo, los manuales de procedimientos, etcétera.

El análisis señalado para los elementos de la orden —aplicable también a las instrucciones— sirve de base a las siguientes reglas:

1. *Deben planearse las órdenes e instrucciones, y para ello revisar antes de darlas:*

- Si la persona a quien se le darán es la más adecuada.
- Si es el momento más oportuno para darlas.
- Cuál será la forma más apropiada para transmitirlos.

Evidentemente, la planeación deberá ser mayor cuanto lo sea la importancia de la orden.

2. *Deben transmitirse las órdenes e instrucciones adecuadamente. Para ello se requiere:*

- Darlas con toda claridad.
- Darlas con precisión y objetividad.
- Darlas con palabras que expresen una invitación a la acción.
- Hacerlas importantes.
- Darlas con seguridad, no con indecisión.
- Darlas con explicación proporcionada a quien la recibe.

3. *Deben revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron:*

- Sirviéndose de sistemas de reportes ordinarios.
- Verificando personalmente su cumplimiento en los casos más importantes.
- Analizando si las órdenes e instrucciones fueron bien recibidas, o si produjeron descontento en sí por la forma de darlas, etcétera.

Si se reúnen las formas del mando señaladas con otras tratadas con motivo de la previsión y la planeación, se les combina, colocándolas en orden de generalidad decreciente, señalándose los instrumentos administrativos en que suelen contenerse y obteniendo el siguiente cuadro:

- *Políticas.* Suelen contenerse en los manuales.
- *Reglas.* Su conjunto constituye los reglamentos.
- *Instrucciones.* Su combinación forma los instructivos.
- *Órdenes.* Pueden ser verbales o hallarse en documentos escritos.

COMPLEMENTOS Y AUXILIARES DE LA AUTORIDAD

Como se ha visto, la mera autoridad jurídica no es suficiente, sino que existen otras formas de verdadera autoridad que son complementos y auxiliares de la misma. Aunque han sido estudiados formalmente al hacer referencia a la autoridad moral, se les analiza aquí bajo otro ángulo de carácter más psicológico y social, considerados como una influencia.

En todo lo social, y por consiguiente en toda organización, es imprescindible la influencia mutua. La influencia es cualquier cambio en la conducta de una persona o grupo que alguien logra por la expresión de ciertas ideas, por la toma de una decisión o por cualquier otro factor humano. Los sistemas de influencia se refieren a situaciones que ocurren como resultado de los cambios que se dan en las relaciones entre las personas. Según Robert Dahl, existe influencia cuando una persona logra que otra persona haga algo, lo que esta última no realizaría si la primera no influyera en ello.

Hay tres clases de influencia principales: *el poder, la motivación y el liderazgo.*

El poder

Existen diversas formas de poder:

1. *Jurídico.* Éste se da cuando la influencia proviene de que si no se realiza el acto que una persona manda, habrá una sanción o castigo.
2. *Físico.* Es el que se da cuando una persona tiene una fuerza material que puede emplear para influir en que se realice la acción. De alguna manera se equipara al poder físico con la intimidación, que es la amenaza de usar ese poder físico.
3. *Poder económico.* Este se da cuando el que recibe la orden espera alguna recompensa económica, directa o indirecta, inmediata o remota, si la realiza como se le indicó.

4. *Social*. El que se tiene sobre un grupo en razón de que se conocen y comparten por el jefe los conceptos e intereses del mismo grupo, lo que le da un gran prestigio y fuerza moral ante el mismo.
5. *Cultural*. Aquel que resulta del convencimiento y/o prestigio de la persona que influye en la acción.
6. *Carismático*. El que por su simpatía, valor, carácter, cualidades excepcionales demostradas, etc., ejercen algunas personas sobre un grupo de otras.

Los tres últimos poderes señalados se dan especialmente en el líder.

7. *Poder moral*. Aquel que en conciencia requiere algo de una persona para que su acción pueda ser considerada como buena, por ejemplo, el que deriva de un compromiso válido hecho anteriormente (una contraprestación recibida o pactada, etc.).

La autoridad en toda empresa deriva del poder moral que el subordinado *ha aceptado previamente* para cooperar con ciertas acciones que son necesarias, a fin de que se logre el bien de la misma; esto lo ha hecho ordinariamente a cambio de una recompensa prometida o recibida. Ese poder moral, esencia de la autoridad, tiene que apoyarse —y de hecho se apoya— en alguno de los otros poderes mencionados, principalmente en el jurídico.

Sin embargo, para que la autoridad sea efectiva, como lo señala Chester Barnard, se requiere legitimidad, congruencia, conveniencia y capacidad:

- Que el subordinado vea que lo que se le mandó es parte de lo que aceptó o se comprometió a hacer.
- Que vea que la acción es congruente con lo que se busca.
- Que no impida gravemente el logro de sus intereses particulares.
- Que el acto no sea superior a sus fuerzas.

La motivación

Es indiscutible que un jefe logra ser obedecido mucho mejor cuando consigue motivar a la persona a quien le manda algo, que cuando ésta no tiene otro motivo que obedecer la orden misma.

La palabra motivación deriva del latín *motus*, que significa movido, o de *motio*: movimiento. La motivación puede definirse como el

señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

1. En primer lugar figuran los motivos racionales y los emocionales. Los primeros se basan en una razón; son la conclusión de un raciocinio que afirma que debe ser realizada una acción, por ejemplo, si se concluye que para trabajar bien se necesita estudiar adecuadamente un problema. Los motivos emocionales son aquellos que se fundan en un sentimiento, por ejemplo: ayudar a nuestros semejantes o a respetar a nuestros padres.
2. Los motivos pueden ser egocéntricos o altruistas; los primeros son aquellos por los que hacemos algo en favor nuestro —del latín *ego* (yo)—. Los altruistas son quienes motivan a hacer algo en favor de otras personas —del latín *alter* (el otro)—, por ejemplo: ayudar a los demás en caso de una desgracia colectiva.
3. Los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

Debe tenerse en cuenta que en cada acto influyen muchos motivos, sobre todo en el último de los sentidos o clasificaciones que se han señalado. De esa manera, la acción que ha de realizarse dependerá de una combinación y compensación de todos los motivos que influyen sobre ella; así, por ejemplo, para ejecutar una acción podrá haber motivos racionales que indiquen que se debe llevar a cabo; motivos sentimentales que nieguen su realización por la dificultad o molestia que produce, motivos egocéntricos porque se busca el bienestar personal y motivos altruistas porque se piensa en el bien de los demás.

Clasificación de Maslow

Entre las diversas clasificaciones que se han hecho de los motivos se señala solamente la de Maslow, por ser la más conocida y la que se acerca más —a nuestro juicio— a la explicación de los motivos.

Maslow, basándose en la relación antes señalada entre motivo y necesidad, clasifica los motivos en cinco categorías, que forman una pirámide, y cuya enumeración va de la base al vértice de dicho triángulo.



1. *Motivos por necesidades fisiológicas.* De comer, de dormir, de respirar, de tener un hogar, etc.
2. *Motivos de seguridad.* Cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas inminentes, se piensa inmediatamente que es necesario tener garantizadas también las del futuro.
3. *Motivos de pertenencia o de afecto.* Todo ser humano busca asociarse o formar parte de otros grupos con los que pueda compartir sentimientos y acciones.
4. *Motivos de estimación o aprecio.* Una de las cosas que se busca cuando se han satisfecho los tres primeros motivos es el afecto o el aprecio de las demás personas y que sean reconocidas las cualidades o éxitos personales.
5. *Motivos de autorrealización.* Independientemente de lo que en realidad se lleva a cabo, cada uno tiene la necesidad de satisfacer un algo que considera como lo más importante de su vida y a lo cual trata de subordinar o dirigir todas sus demás actividades, porque considera ese "algo" como lo más importante en su vida.

Maslow señala que mientras no se tengan —al menos sustancialmente— satisfechos los motivos de una necesidad inferior, no puede

pensarse en los motivos de la categoría superior; v.gr.: quien no tiene la comida de hoy no se plantea el problema para mañana, pero el que la tiene para el día actual ya se plantea la necesidad de estar seguro de tenerla en los días subsecuentes.

Por supuesto, no se necesita que estén totalmente satisfechos los motivos de una categoría inferior para aspirar a las siguientes, sino que estén razonablemente cubiertas las inferiores.

Maslow señala un principio fundamental: toda necesidad satisfecha deja de ser motivante. Así, por ejemplo, si yo trabajo para poder adquirir un coche, cuando lo he adquirido deja de ser para mí un motivo, aunque podré tener necesidad de uno mejor, pero esto ya es una motivación distinta.

La motivación es un gran apoyo para la autoridad, pero no puede usarse de manera estandarizada debido a la variedad de los motivos que se presentan, y aun por el cambio de esos mismos motivos, es decir, lo que para una persona puede ser un motivo no lo será para otra, y aun la misma persona puede tener un motivo en determinado momento y después cambiarlo por otros distintos.

El motivo económico es muy general y básico porque tiene una gran convertibilidad, pero no es el decisivo. Esto significa que con dinero pueden conseguirse cosas muy distintas (alimentación, nivel de vida, paseos, diversión, servicios médicos, etc.); sin embargo, muchas veces se sacrifica una ganancia mayor por otras razones, como trabajar en otro lugar bajo el mando de otra persona, etcétera.

La autoridad puede servirse de la motivación para lograr que los actos que requiere el bien común de la organización sean llevados a cabo y que lo sean en la mejor forma, pero no puede usarse en forma indiscriminada el mismo motivo para todos los subordinados. La motivación es sólo una ayuda —aunque poderosísima— de la autoridad, pero no suprime ni sustituye a ésta.

Se ha dicho que la motivación es enajenante, y por ello inmoral. Cabe hacer notar que la motivación es sólo un medio, no un fin, y consiguientemente su bondad dependerá del objetivo de aquello hacia lo que motive.

Por otra parte, la motivación, sobre todo la racional, en vez de ser algo con que se enajena a la persona, es algo que la hace actuar dentro del más alto ambiente de su interés humano y por lo que no puede ser inmoral.

Esto no omite que la motivación, como medio o instrumento que es, no pueda ser usada indebida e injustamente, caso que ciertamen-

te sería condenable, pero de suyo puede decirse que la motivación hace mucho más humano, a la vez que más efectivo, el ejercicio de la autoridad.

AUTORIDAD Y LIDERAZGO

La palabra líder proviene del inglés *to lead*, que significa guiar, ir por delante. El liderazgo no se confunde con el mando del jefe, pero tiene fuerza y consistencia psicológica tan fuertes que quien no es jefe pero es líder, ejerce mucha mayor influencia en un grupo humano; por otra parte, cuando un jefe es líder tiene garantizada mucho mejor la obediencia a las órdenes que emite.

Líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales las aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente. En consecuencia, liderazgo es la capacidad que tiene una persona para lograr que otros lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que se coordinen eficazmente para ello, todo con base en la confianza que les infunda y en su habilidad para persuadirlos.

Existen dos teorías fundamentales sobre el liderazgo:

1. La de las cualidades o características propias del líder, que se refiere a "lo que el líder es".
2. La situacional, que alude al estilo que el líder ejerce en su actuación en relación con el grupo que lo sigue, es decir, "lo que el líder hace", y "cómo, dónde y cuándo lo hace".

Las características que debe poseer un líder varían de un autor a otro, siguiendo muy distintos modelos. Prácticamente, puede decirse que acumula sobre el líder todas las cualidades del hombre y del jefe, y con ello pretende caracterizar al líder.

Por ser más breves, a continuación se citan las características que señala Kast, quien las reduce a cuatro:

- a) *Inteligencia práctica*. Se trata de la capacidad de captar las situaciones y encontrar los medios para resolverlas. Debe ser superior a la de los miembros del grupo que lo rodea.
- b) *Madurez social*. La posee aquella persona a la que ni la derrota lo anula ni el triunfo lo excita para complacerse en él.

- c) *Motivación interna*. El líder actúa no por influencia de los fenómenos exteriores en forma principal, sino por su propia tensión interna. Al lograr algo, su nivel de desear el triunfo se hace todavía mayor; no es complaciente con lo que logra.
- d) *Actitud de relaciones humanas*. El líder sabe tratar a cada quien como lo necesita; no da un trato igual a todos en lo accidental.

En las características anteriores se ha hecho notar que la capacidad del líder depende de la relación entre estas cualidades y las que posea el grupo, debiendo ser las del líder superiores a las de aquél; esto explica por qué los que son líderes de un grupo pueden no serlo en otro. Así, por ejemplo, hay quienes son magníficos líderes estudiantiles, pero no lo son después en una empresa; y viceversa.

Estilos del liderazgo

White y Lippitt señalan tres estilos principales:

a) Estilo autoritario.

1. Toda la determinación de políticas es realizada por el líder.
2. Las reglas y actividades son dictadas por la autoridad, de forma que los pasos posteriores queden ciertos en cuanto sea posible.
3. El líder señala usualmente a cada miembro la tarea concreta que debe realizar y los compañeros con quienes debe llevarla a cabo.
4. El líder tiende a ser personal en sus juicios y críticas sobre el trabajo de cada miembro, al que procura mantener apartado de la participación activa.

b) Estilo democrático.

1. El líder procura que todas las políticas sean resultado de las discusiones y decisiones de grupos, ambas estimuladas y auxiliadas por el líder.
2. El líder procura obtener una perspectiva de la actividad que se va a realizar durante el periodo de discusión. Realizado esto, establece las bases fundamentales que deben darse para alcanzar el objetivo, y cuando es necesario un aseso-

ramiento técnico, sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que el grupo puede escoger.

3. Los miembros del grupo son libres para trabajar con aquellos compañeros que escojan. La división de tarea se deja también al grupo, aunque sea parcialmente.
4. El líder busca ser completamente objetivo en sus alabanzas y críticas, y se esfuerza por ser solamente otro miembro del grupo como los demás, sin realizar él la mayor parte del trabajo.

c) *Estilo "Laissez Faire"*. (Dejar hacer).

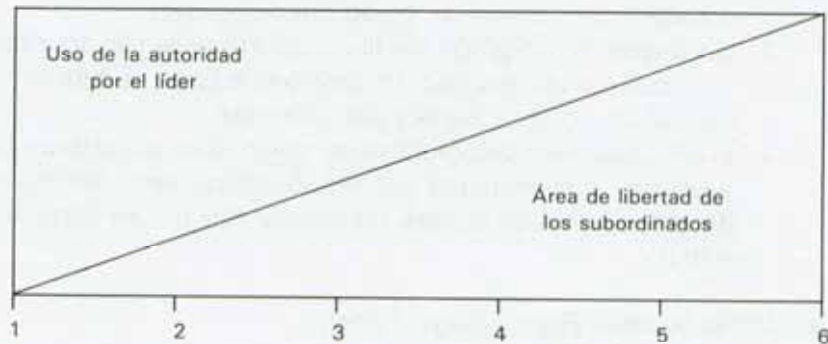
Se considera que ese estilo no puede aplicarse concretamente al líder, sino más bien al jefe, que procura hacer lo menos posible, pero que —a nuestro juicio— no tiene ya característica alguna de liderazgo. Las características que los autores mencionados citan confirman esta apreciación:

1. Existe completa libertad para las decisiones individuales o de grupo, con un mínimo de intervención del líder.
2. El presunto líder procura que todos sientan que cuando se le solicite proporcionará la información necesaria, pero no toma parte en la discusión del grupo.
3. Con poca frecuencia comenta espontáneamente acerca de las actividades de los miembros, a menos que se le pregunte, y no hace intento para dirigir o valorar el curso de los acontecimientos.
4. No existe una plena participación del líder.

Como se aprecia, difícilmente puede llamarse líder a una persona con estas características.

El verdadero liderazgo que se da principalmente en el estilo democrático admite una gran flexibilidad que va desde un mínimo de participación del grupo hasta un máximo en que, no obstante, se conserva cierta autoridad por el líder. Lo anterior queda ilustrado en la página siguiente.

1. El líder toma la decisión y la comunica al subordinado, pero la discute con él.
2. El líder trata de convencer al subordinado de la bondad de su decisión.

Flexibilidad en el liderazgo

3. El líder presenta una decisión "tentativa", e invita a discutirla antes de imponer la definitiva.
4. El líder presenta sólo "el problema"; obtiene sugerencias y, con base en ellas, toma la decisión.
5. El líder señala al grupo sólo el objetivo y los "límites" en la acción, y pide al grupo que tome la decisión.
6. El líder permite al grupo toda la actuación que considere más conveniente, señalando sólo los objetivos y los límites de la acción.

DECISIONES

La toma de decisiones es la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto mientras no se da una decisión; es tan importante que ha surgido una escuela que quiere reducir exageradamente el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para tomar decisiones. Sin embargo, la dificultad de tomar decisiones radica en que en cada una hay que combinar elementos tangibles con intangibles, conocidos con desconocidos, emociones lo mismo que razones, realizadas con meras posibilidades. . . ¡Y cada decisión es irrepetible!

Además, la técnica para llegar a una decisión varía con el tipo del problema, con la persona que la toma y con las circunstancias que prevalezcan. Probablemente no existe una técnica universalmente válida para lograr decisiones buenas y eficientes. De suyo, puede decirse que la toma de decisiones está vinculada a la determinación del obje-

tivo, a la investigación de los caminos que conducen a él y a la fijación de alternativas.

Nada tiene de extraño que se haya ensayado una serie de enfoques distintos para tomar decisiones: el enfoque psicológico, el enfoque económico, el enfoque lógico, el enfoque matemático, etc. En realidad, se considera que los dos primeros son los decisivos, porque el primero analiza los motivos que conducen a la decisión, y el segundo busca la maximización de resultados. Remitimos al lector a acudir a las obras especializadas que se citen al fin de este capítulo, nos limitaremos aquí a señalar algunas pistas que, acomodadas a las condiciones particulares de cada caso, servirán de orientación general y de método o sistema fundamental que ayuden a tomar decisiones acertadas.

1. *Debe identificarse con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir.* Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas; así donde éstas no existen, no hay decisión. No obstante, como ya se advirtió en la previsión, casi siempre existen más de dos alternativas. El planteamiento adecuado de un problema es indispensable no sólo porque, de lo contrario, nuestra decisión será desplazada de un verdadero centro, sino porque aclara su contenido, y cuando éste se halle mejor precisado la decisión será más efectiva y más fácil. "Problema bien planteado es problema ya resuelto parcialmente", dice un aforismo.
2. *Debemos asegurarnos que tenemos la información necesaria para poder decidir.* Como esto ya ha sido tratado en la previsión, no se entrará en mayores explicaciones. Sin embargo, cabe recordar al respecto que existen dos tipos básicos de decisiones: las fundamentales o estratégicas y las rutinarias o tácticas; éstas presentan mayor variabilidad para acomodarse a las circunstancias concretas de un momento, de una persona, etc.
3. *Debemos plantear con claridad las diversas posibilidades de acción y ponderarlas.* Si decidir es escoger entre diversas alternativas, necesitamos conocerlas todas, compararlas y ponderar sus ventajas y desventajas. Para ello, deben escribirse las ventajas y desventajas de cada una, a fin de poder compararlas mejor.
4. *Deben ir eliminándose las diversas alternativas de acuerdo con su valor práctico decreciente.* Como se señala en la siguiente figura, si se tienen 7 posibilidades, después de eliminar las re-

presentadas por los números 1, 3, 4 y 7 nos quedaremos con las marcadas con los números 2, 5 y 6. Eliminada esta última, quedarán únicamente las posibilidades 2 y 5. La decisión final será hacer predominar una de estas dos.

Alternativas	1	2	3	4	5	6	7
Primera eliminación		2			5	6	
Segunda eliminación		2			5		
Decisión					5		

5. *Deben tomarse todas las decisiones complementarias.* Una decisión nunca es neta o exclusiva, sino que con la decisión principal van —como los armónicos de un sonido— otras que la concretan (¿quién la llevará a cabo, cuándo, con qué medios, etc.?).
6. *Hay que establecer un sistema de control de resultados de nuestras principales decisiones,* por lo menos para ver sus efectos y corregir o mejorar lo no previsto.

AUXILIARES TÉCNICOS DEL MANDO

El mando es algo esencialmente humano: si se funda en autoridad jurídica, su fuerza descansa en la obligación de obedecer y el correlativo derecho de mandar; si se basa en la autoridad moral, su eficacia depende de la capacidad que para convencer tengan los jefes. En ambos casos se aprecia lo afirmado anteriormente: más que en instrumentos se basa en elementos esencialmente humanos, y supone más bien criterios que instrumentos (ver apéndice I, "El arte de mandar", pág. 469). Sin embargo, existen, como han existido siempre, determinados medios que ayudan a mandar con más eficacia.

Aplicando a dichos medios los avances que a este respecto existen hoy, a continuación se mencionan los principales, que son la disciplina positiva, las recompensas, la disciplina negativa, la calificación de los trabajadores, los sistemas de sugerencias y de quejas y la entrevista, usada para preparar, apoyar o complementar el mando o las órdenes.

Disciplina

La disciplina consiste en el mantenimiento del orden o su restitución por diversos medios (convencimiento y anuncio de una sanción). Así, surgen dos tipos de disciplinas: positiva y negativa.

La disciplina positiva

Mary Parker Follet la define como "autocontrol organizado". Nosotros podemos decir que es "el orden que se obtiene por la obediencia espontánea a las reglas, debido a los sistemas que facilitan y favorecen el autocontrol".

Antiguamente se confiaba mucho más en la disciplina negativa, en los castigos y sanciones, que en la positiva; pero ésta, al eliminar todo lo que pueda estorbar el cumplimiento espontáneo de las órdenes y favorecer todo lo que pueda ayudarlo, produce resultados superiores, porque deja intacta —y aun estimula— la cooperación.

Son medios de disciplina positiva:

1. La promulgación clara y *permanente* de las normas que deben observarse, v.gr.: difusión de políticas, manuales de departamento, etc.
2. Los medios que impiden físicamente la violación de una norma, más bien que la prohibición, que muchas veces sólo incita a omitirla; v.gr.: en vez de poner letreros de prohibición de paso, cerrar ese paso físicamente.
3. La participación de quienes han de obedecer la orden en la formulación de las normas que han de obedecer.
4. Involucrar en la orden el porqué de la misma, no como solicitud de aprobación sino como factor que muestre su importancia.
5. La fijeza en las órdenes y normas, ya establecidas en las reglas sobre estabilidad del mando, ya que así como favorece una actuación en determinado sentido el hábito, el cambio ayuda a romperlo.

Las recompensas

Es evidente que si un hombre consiente en subordinar sus intereses y su actividad a otros distintos (v.gr.: los jefes de la empresa) es por-

que del bien común de ésta espera participar de algún modo. Obra, pues, por una recompensa.

Las recompensas *ordinarias* deben estructurarse en tal forma que constituyan un estímulo permanente para obtener la colaboración debida. De esta manera, los diferentes sistemas de salarios (incentivos, gratificaciones, etc.) actúan como un medio de buscar cooperación; por ello ha tomado tal importancia la Administración de Sueldos y Salarios. Existen también las recompensas de carácter *extraordinario*. Como cualquier estimulante, debe cuidarse de no abusar de ellas, porque en tal caso pierden su eficacia. En principio, parece mejor establecer sistemas que automáticamente concedan esas recompensas al mayor esfuerzo, cuidado, ahorro, etc., que otorgarlas por mera apreciación, porque en este último supuesto puede darse lugar a suspicacias de favoritismo.

Disciplina negativa. Sanciones y castigos

Son los medios auxiliares del mando menos recomendable, pues implican forzosamente una confesión tácita de que la disciplina positiva ha fallado, al tener que acudir a la negativa; con todo, siempre serán necesarios en último término. Desafortunadamente, son los más usados y, a veces, los únicos medios empleados.

Para que sus defectos se eviten en lo posible, debe procurarse que:

1. Los castigos no lesionen la dignidad personal.
2. Que en su aplicación se procure, más que en ningún otro caso, la impersonalidad.
3. Que se busque el efecto medicinal y preventivo más que el vindicativo o justiciero.
4. Que exista una graduación al aplicarlos, comenzando por los más leves, y dejando los más severos para casos extremos.
5. Que las medidas extremas, sean usadas sólo cuando las demás no hayan dado resultado, o que la falta sea de tal gravedad que, de no sancionarse de inmediato, producirá daños muy severos.
6. Que se medite mucho antes de aplicar una sanción, pues una vez notificada no debe retractarse.

Calificación de méritos

Es la apreciación sistemática y analítica de la calidad de la realización personal del trabajo por cada empleado. El análisis de puestos

fija el contenido de un puesto (impersonal); la calificación de méritos trata de medir la realización personal de cada trabajador, comparándola con lo que debía hacer. Para que sea técnica exige, como mínimo, que no sea una apreciación global (trabajador malo o bueno), sino que, por lo menos, distinga características tales como calidad, rapidez, puntualidad, etcétera.

Los sistemas de calificación se reducen a tres grupos:

1. *Comparación*, en la que se trata de señalar para cada característica el trabajador óptimo y el mínimo, y entre ellos, por su orden, la graduación de los demás, valiéndose de ciertas técnicas que se estudian en la Administración de Sueldos y Salarios.
2. *Escalas*, que consisten en hojas en que cada característica y sus grados están definidos con el fin de colocar a cada trabajador en el grado correspondiente.
3. *Listas verificables*, procedimientos muy complejos que buscan principalmente evitar que las amistades o enemistades del calificador puedan influir en la calificación.

Sistemas de sugerencias

Las sugerencias de los obreros, empleados, jefes medios, etc., tienen importancia no sólo porque, estando ellos en contacto directo e inmediato con la realidad del trabajo, pueden tener ideas de gran valor si se aplican, sino además por el estado o ambiente que crean.

En efecto, cuando un trabajador, cualquiera que sea su nivel en la empresa, sabe que sus puntos de vista sobre su propio trabajo o el de los demás podrá ser tomado en cuenta, ocurren dos cosas fundamentales:

- a) La primera es que ese trabajo lo realizará con mayor interés y entusiasmo, ya que es indiscutible que uno de los elementos que hacen más penoso el trabajo es el de *ser impuesto*, y, por el contrario, la *espontaneidad* siempre lo hace más agradable y ameno; piénsese en que actividades que una persona realiza espontáneamente, como diversiones o "hobbies", tan pronto como se convierten en algo mandado u obligado pierden mucho de esa alegría y satisfacción. El trabajador que sabe que, al menos en principio, él podrá influir en la manera como su trabajo se desarrolla, y con mayor razón si ve que de hecho

algunos o varios elementos de ese trabajo han sido sugeridos por él o sus compañeros, tenderá naturalmente a encontrarlo más espontáneo y, por lo mismo, más agradable y atractivo.

- b) Por otra parte, cuando un trabajador no se contenta con repetir en forma rutinaria las actividades que se le señalan, sino que tiene posibilidad de influir en ellas y modificarlas, adopta la actitud analítica de investigación, de concentración, que implica el hecho de actuar en forma de buscar algo que pueda mejorarse o cambiarse, ya que existe algún interés económico, o aun meramente moral, de prestigio, etc., en hacerlo así. Se ha observado que los sistemas de sugerencias hacen al trabajador más atento, analítico y cuidadoso en sus labores.

Estímulos para las sugerencias

Ante todo, debe recordarse que aun el mero estímulo moral o de prestigio, el solo hecho de saber que su nombre será citado en una revista, publicado en un tablero, etc., suele ser ya por sí mismo un elemento no despreciable. Sin embargo, es obvio que el estímulo económico, sobre todo si se agrega a éste el moral, es decisivo.

Existen diversas formas para premiar las sugerencias. Fundamentalmente pueden reducirse a tres básicas:

- a) Premios que se otorgan como una cantidad fija para cualquier sugerencia que se presente dentro de un periodo determinado.
- b) Premios cuyo monto se gradúa según la importancia y beneficios de las sugerencias en cada periodo. Evidentemente, aquellas sugerencias cuyo monto no sea cuantificable, sino que tan sólo redunden en mayor prestigio de la empresa, mayores comodidades para el personal, etc., tendrán que premiarse dentro de este sistema.
- c) Premios consistentes en un porcentaje de lo que se habrá de ahorrar, o bien de lo que habrá de aumentar la producción durante un periodo determinado, con motivo de la aplicación de las sugerencias.

Debe ponerse especial cuidado en la fijación de los criterios con base en los cuales se habrán de premiar las sugerencias presentadas durante cada periodo, así como en la conformación del comité que habrá de juzgar las mismas

Un punto débil en los sistemas de sugerencias suele ser la actitud de los supervisores inmediatos, tanto porque éstos pueden considerar fácilmente cualquier sugerencia como crítica a los sistemas que ellos están aplicando, como también porque puede darse el caso de que se apropien o utilicen las ideas de sus subordinados para presentarlas como suyas, o al menos los inferiores puedan creerlo así. Sería conveniente estimular más bien la acción conjunta del jefe inmediato con sus subordinados en la presentación de sugerencias, otorgándoles a ambos una parte proporcional del premio, porque de esta manera se facilita el estudio de los nuevos métodos o sistemas, y al mismo tiempo se favorece la unión entre jefes y subordinados.

Sistemas de quejas

Las quejas tienen importancia para el mando no sólo porque crean un clima adecuado para éste, al tratar de eliminar los conflictos, de acuerdo con los conceptos de Mary Parker Follet, sino —sobre todo— porque resuelven objeciones que los subordinados presentan para obedecer, corrigen defectos que inicialmente no se habían previsto, presentan campos de decisiones complementarias que deben tomarse, etcétera.

Tres momentos en la queja

Deben distinguirse como etapas distintas en la queja las siguientes:

1. *Insatisfacción.* Consiste en el estado de descontento que el empleado, trabajador o jefe tienen respecto de una situación concreta; v.gr.: el sueldo que perciben, la forma en que se dan las órdenes, etc. Las insatisfacciones siempre tendrán que existir.
2. *Queja.* Consiste en la manifestación expresa, oral o escrita, que el empleado hace a sus superiores sobre aquello que le ha producido insatisfacción. Supone una etapa psicológica de mayor grado de descontento que la mera insatisfacción, ya que se ha decidido a usar medios para corregirla o evitarla, que son molestos de suyo.

Ese mayor nivel de descontento es muy variable, dependiendo de la psicología del quejoso; así, hay personas que presentan su queja tan pronto como tienen cualquier insatisfacción; y

hay otras que se reservan hasta que dicha insatisfacción ha alcanzado un grado muy superior. Suele señalarse que estos últimos son mucho más peligrosos en la vida de una empresa, aun cuando los primeros pueden resultar más molestos.

3. *Agravio*. Éste existe cuando un empleado considera que su queja no ha sido resuelta justamente, lo mismo que cuando estima que esa queja no ha de ser oída, por ejemplo, cuando una empresa adopta una política de rechazar, o al menos dificultar, la presentación de quejas.

Tres tipos de queja

Las quejas pueden ser:

1. *Objetivas*. Las que fueron motivadas por hechos concretos que pueden comprobarse aun cuantitativamente, v.gr.: un tiempo extra mal computado, fallas en el aprovechamiento de materia prima o de equipo, errores en el calendario de vacaciones, etc.
2. *Subjetivas*. Las que están basadas en la apreciación del quejoso, o la interpretación que da a determinados hechos, v.gr.: forma de ser tratado por sus jefes, reconocimiento de sus méritos, servicios, etc. Como alguien ha dicho, "envuelven las esperanzas o los temores del empleado"; desafortunadamente, son las más numerosas y difíciles de tratar. Aun siendo meramente imaginarias, debe tenerse en cuenta que estas quejas son tan reales como las verdaderas para el quejoso.
3. *Mixtas*. Son aquellas que se basan en hechos comprobables, pero cuya interpretación se funda en reacciones subjetivas, v.gr.: "los salarios son inadecuados", "el trabajo es muy complicado".

Características generales de un procedimiento de quejas

Ante todo, debe aclararse que no existe un modelo universal para recibir y tratar las quejas: éste debe formularse a la luz de las necesidades de la empresa, las relaciones con los trabajadores o, en su caso, el sindicato.

1. Se considera conveniente que existan diversas etapas en el tratamiento de las quejas. En todas ellas debe existir

autoridad efectiva para resolver, *salvo que el problema sea de jurisdicción superior*, de lo contrario, cada jefe se convierte en una mera *banda* que sólo transmite el problema hacia arriba.

2. Nunca resolver la queja por la primera impresión, pero resolverla en un plazo breve. Con el tiempo las quejas se convierten en conflictos, o al menos despiertan suspicacias de mala fe por la dilación. Por supuesto, un sistema de quejas no puede impedir ni obstaculizar los derechos de los trabajadores para demandar ante los tribunales laborales.
3. Evidentemente debe existir buena fe. Un procedimiento de quejas manejado con mala fe sólo será fuente de serios conflictos para la empresa. La actitud del que estudia la queja será tanto o más importante que el sistema mismo, cuya función será ayudar a esa actitud.
4. Por mal fundadas que estén las quejas, requieren contestaciones de la mayor objetividad posible.
5. Toda queja debe tomarse como síntoma de una situación que necesita ser corregida.
6. En todo caso, hay que procurar acercarse lo más posible a la fuente de origen de la queja, a menos de que se impliquen cuestiones de alta política. Por consiguiente, la mejor resolución es la que se da en el primer paso.
7. El procedimiento debe ser simple, de manera que todos lo entiendan.

Papel del supervisor inmediato en las quejas

1. Debe recordarse que este supervisor es la representación más tangible de la empresa para los trabajadores.
2. Debe tener calma y paciencia. Recordar que normalmente toda queja es fundada para el obrero, y la importancia que tiene para el quejoso. Nunca maneje una queja si está irritado. Tome tiempo para calmarse.
3. Ambiente de total receptividad. Animar a los operarios en este sentido. Escucharlos siempre con atención e interés real.
4. No externar opinión, a menos que se posean todos los datos. Escuchar a los trabajadores involucrados.
5. Tener siempre una idea clara de lo que puede resolverse y lo que no. En el primer caso deben evitarse los titubeos, y en el

segundo pasarla a los canales autorizados con la mayor rapidez posible.

6. Para dar una solución deben tenerse siempre a la vista los efectos que producirá: a) en la disciplina general; b) en la eficiencia del trabajo, y c) en el ánimo del trabajador.

Cómo comunicar el resultado al quejoso

Debe mostrársele la información, hacerle conocer la solución y tratar de convencerlo de que es la más satisfactoria de todas.

En la queja imaginaria se debe hacer ver la necesidad de tomar decisiones sobre bases generales. Procurar usar comparaciones. No emitir nunca juicios infundados.

Prevención de quejas

Siempre existirán las quejas, pero lo importante es evitar que rompan la armonía del trabajo. Para ello se recomienda a los supervisores:

1. Inspeccionar periódicamente las condiciones de trabajo. Muchas quejas provienen de incomodidades del trabajador en sus labores.
2. Platicar con los obreros para auscultar su actitud. Las quejas que han llegado al segundo grado son más difíciles cuando no han sido atendidas con presteza. Hay que evitar que se conozcan sólo cuando están en estado de crisis.
3. Todo anhelo de progreso económico o de posición debe favorecerse en lo posible. En vez de queja, el empleado tendrá entonces motivos de agradecimiento.
4. Observar el trabajo de los obreros. El trabajo defectuoso, los accidentes frecuentes, la lenta producción, etc., son a menudo índices de preocupación. Hay que acercarse al obrero para remediar su situación, sabiendo por él mismo lo que le aqueja.

La entrevista como auxiliar del mando

En el capítulo 7 relativo a la Previsión, se hizo referencia a la entrevista como instrumento de investigación, adelantando algunas reglas más útiles para comunicar órdenes, motivar al personal para su cumplimiento, etc. Aquí se añaden algunas reglas más siguiendo el mismo esquema.

Casos concretos en los que puede usarse

La entrevista puede servir para:

1. Buscar comprensión para determinada política.
2. Explicar un nuevo sistema.
3. Informarse acerca de los problemas del trabajador y prestarle ayuda.
4. Tratar de convencerlo de las razones y beneficios de una orden.
5. Darle una respuesta negativa a alguna solicitud suya, logrando su convencimiento o su aceptación.
6. Recibir y tramitar las quejas de los trabajadores.
7. Motivarlos y entusiasmarlos.
8. Comentar una calificación de méritos.
9. Ayudarlo a localizar y aclarar sus problemas, etcétera.

Preparación de la entrevista

1. Ante todo, se necesita actualizar los conocimientos:
 - a) Acerca de *la persona* a quien se entrevistará, para lo cual servirá revisar su expediente.
 - b) Sobre *el puesto* que ocupa, para lo cual se requerirá muchas veces releer su Análisis de Puesto.
 - c) Respecto del *problema* de que se trata, lo que exige tomar informaciones de todos sus detalles.
2. Deben prepararse respuestas para los principales problemas u objeciones que se sabe habrán de presentarse. Siempre podrán aparecer en la entrevista misma otras cuestiones no previstas, pero es indiscutible que cuanto más preparadas de antemano sean las respuestas, la entrevista será de mejores resultados.

Desarrollo y conducción

A continuación se dan las siguientes reglas para este tipo de entrevista:

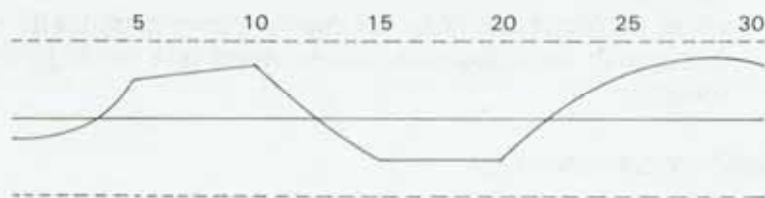
1. La entrevista debe ser del tipo de la dirigida pero, al mismo tiempo, no sólo procurar que aparezca lo más espontánea-

mente posible, sino que se tenga flexibilidad para pasar de un tipo de entrevista a otro.

2. Deben evitarse en lo posible las interrupciones; éstas suelen romper, o al menos debilitar, el *rapport*. Por tal motivo, sería deseable hacer la entrevista en algún lugar donde no exista teléfono o, por lo menos, conseguir que sólo pasen las llamadas de absoluta urgencia.
3. Como en este tipo de entrevistas se presentan con frecuencia actitudes violentas por parte del entrevistado, el autocontrol del entrevistador, señalado en las reglas generales, debe ser mucho más cuidadosamente ejercido.

Ordinariamente, cuando una persona adopta una actitud violenta en la entrevista, conviene dejarla hablar, indicándole tan sólo que deseamos primero oír todos sus puntos de vista; si logramos tener control sobre nosotros mismos, no comentar ni contestar durante su exposición, su actitud irá bajando necesariamente de tono al no encontrar qué se le oponga. Por supuesto, esto no implica nuestra aceptación de sus opiniones, sino una simple actitud de oír todos sus puntos de vista. Cabe aclarar que si comenzamos a comentar, corregir o, lo que es peor, refutar sus expresiones, no habrá de suavizarse su actitud, antes puede hacerse cada vez más negativa.

4. Durante la entrevista es sumamente útil que real o mentalmente hagamos una gráfica semejante a la que se ejemplifica a continuación. En ella la línea gruesa representa la actitud neutral del entrevistador; la línea punteada superior el máximo de actitud positiva, y la línea punteada inferior la máxima actitud negativa. Los números indican la duración de la entrevista en minutos.



De todos modos, al terminar la entrevista debemos llenar esta gráfica, para analizar los resultados. Evidentemente, ésta debe considerarse valiosa, siempre que la actitud del entrevistado al terminar sea

mejor que su actitud al comenzar, aun cuando no se hubiese logrado una actitud plenamente positiva.

Cierre

En seguida se citan algunas reglas generales con respecto a este punto:

1. Conviene hacer notar al entrevistado que, en todo caso, para nosotros la entrevista fue importante y útil.
2. Debemos cuidar que no por cierta euforia, que suele resultar precisamente cuando el *rapport* se estableció adecuadamente, vayamos a ofrecer cosas que nosotros mismos, o nuestros jefes, consideremos después difíciles de cumplir o inadecuadas.

Método de adiestramiento para la entrevista

Dado que el empleo de medios tales como una grabadora quitaría la espontaneidad de la entrevista, el único método que parece útil y práctico consiste en la redacción o reconstrucción de aquellas entrevistas que se consideren de mayor importancia, para analizarlas con calma sobre la base del cumplimiento de las reglas de la entrevista y los resultados obtenidos.

REGLAS DE LA DELEGACIÓN

Concepto de delegación

Siendo la administración un "hacer a través de otros", necesariamente requiere de la delegación; ningún jefe lo hace todo por sí solo, sino que delega en otros su autoridad y su responsabilidad.

Se ha hecho común la frase según la cual "la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte"; como toda "frase hecha" es verdadera, aunque imprecisa: tanto la autoridad como la responsabilidad se delegan, sin dejar por ello de compartirse. Así, mientras la autoridad delegada no debe reasumirse, sino excepcionalmente (sobre todo en ausencia temporal o definitiva del delegado, en cuyo caso vuelve al delegante por vía de devolución), la responsabilidad sigue siendo solidaria entre delegante y delegado, de ahí que el delegante deba

gozar de la facultad inclusive de remover al delegado si éste es incapaz de asumir su responsabilidad adecuadamente.

Aunque cuando ya se ha señalado que la autoridad debe fundarse en la responsabilidad y no a la inversa, siendo más clara la delegación de autoridad, nos ocuparemos fundamentalmente de ésta.

Delegar es comunicar a otra persona parte de nuestra autoridad —compartiendo con ella nuestra responsabilidad—, para que ejercite la primera a nuestro nombre.

Beneficios de la delegación

- a) *Permite desatender detalles* para ocuparse mejor de las cosas de mayor importancia; aquí cabe citar el ejemplo de Moisés, a quien su suegro Jetró, viéndolo abrumado por la atención de todos cuantos acudían a él, le aconsejó que nombrara 70 ancianos que resolvieran los problemas menores, pudiendo así dedicarse él a los de mayor importancia (apéndice II, "Uno de los ejemplos más antiguos de delegación", pág. 473).
- b) *Aumenta, por consiguiente, la eficiencia administrativa* en proporción geométrica, ya que el jefe, descargado de detalles, puede dedicarse a lo que propiamente le corresponde: hacer planes, estudiar alternativas, tomar decisiones, analizar controles, etcétera.
- c) *Favorece la especialización*, ya que se suele delegar por funciones específicas; de hecho, la división básica en ventas, producción, finanzas, personal, etc., implica delegación en cada uno de estos campos.
- d) *Permite que las decisiones sean tomadas con mayor base sobre la realidad*: un jefe de alto nivel generalmente no conoce todos los detalles del problema; en cambio, si suele conocerlos el jefe inferior.

Desventajas de la delegación

- a) *Aumenta los riesgos*, ya que cuando no se delega puede conocerse todo lo que pasa, en tanto que cuando se hace una delegación, cuanto mayor sea ésta existe mayor peligro de que se tomen decisiones inadecuadas.
- b) *Debilita el control*, ya que cuando no se delega existe conocimiento y control de todo lo que sucede como resultado de las decisio-

nes; en cambio, cuando se delega puede perderse conocimiento y control de lo que se está haciendo. Esta es, quizá, la mayor limitación o desventaja que presenta la delegación.

- c) *Divide el mando*, ya que cuando hay descentralización, una sola persona, o al menos muy pocas, son las que toman decisiones, mientras que cuanto mayor sea la delegación es mayor el número de personas que van a decidir y a influir en la forma como habrá de actuar una organización.
- d) *Reduce la uniformidad*. Eso es evidente si se considera el hecho de que, para que haya verdadera delegación, debe dejarse un campo de decisión a cada jefe, y éstos pueden tomar decisiones diversas para el mismo asunto, con lo cual ocurrirá que en unos sectores de la organización se decidirá en un determinado sentido, y en asuntos idénticos se tomarán decisiones distintas en otros sectores de la organización.

Especies de delegación

1. Puede ser, ante todo, *general y concreta*, según se dé para todas las actividades de una división, departamento o sección para la que se nombre el jefe, o sólo para determinadas actividades o funciones que existen en esas unidades de organización, v.gr.: nombrar un jefe en el departamento de ventas, o bien delegar autoridad a un subjefe sólo para investigación de mercados.
2. Puede ser *temporal o limitada*, ya sea que se comunique sólo por un periodo determinado v.gr.: para suplir la ausencia de un jefe, o que se delegue sin límites de tiempo.
3. Puede ser *lineal, funcional o staff*, según se dé autoridad como jefe único sobre un grupo, como autoridad que se comparte con otros jefes (cada uno para función distinta) sobre el mismo grupo, o bien como nombramiento que se da sin autoridad formal, sino sólo la que se obtenga con base en la capacidad que se demuestre, el prestigio que se adquiera y el convencimiento que se logre.
4. Puede ser *individual y colectiva*, según que se comunique a una sola persona o a un comité.
5. Puede ser *delegable o indelegable*, ya sea que la persona que recibe la delegación de autoridad pueda a su vez delegarla a otros jefes inferiores, o carezca de esta facultad.

Reglas de la delegación

Las fundamentales son las siguientes:

1. *Deben fijarse controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza;* obviamente, esto resulta del "principio del equilibrio de delegación-control".

Para mejorar los controles, a fin de equilibrar la delegación con el riesgo que presenta la pérdida de control, pueden usarse diversos métodos y aun combinarse varios de ellos:

- a) Pueden establecerse nuevos controles especiales para la actividad que se ha delegado.
 - b) Pueden añadirse preguntas en los controles que ordinariamente existen, para que comprendan y abarquen las nuevas actividades delegadas.
 - c) Puede hacerse que los controles ordinarios, que se supone son suficientes para comprender las nuevas actuaciones que resultan de la delegación, simplemente se hagan más frecuentes, v.gr.: convertir los controles mensuales en quincenales o semanales.
 - d) Pueden combinarse varios de los sistemas antes señalados.
2. *Debe delegarse con base en políticas y reglas.* Delegar sin dejar ninguna capacidad de decisión al jefe delegado no es realmente delegar nada; delegar sin bases y criterio dentro de los cuales deba ejercer su autoridad conduce a la anarquía en la administración.

Los instrumentos técnicos para delegar son las políticas, que permiten a los jefes tener un campo sobre el que pueden decidir, pero dentro de ciertos límites y con arreglo a los criterios que se les señalen. Las reglas complementan estas bases de delegación.

3. *Debe evitarse la delegación por ensayo y error.* Cuando la delegación se hace en forma técnica, se definen las responsabilidades y la autoridad de cada jefe, señalando el sistema de delegación, el tipo de autoridad y los elementos de la misma delegación.
4. *Cuanto mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación.*

5. *La delegación requiere preparación en el delegado.* Uno de los más graves errores es quizá considerar que hacer a una persona jefe o elevar su nivel jerárquico puede lograrse sin darle ninguna capacitación y adiestramiento al respecto.
6. *Debe delegarse gradualmente.* Pasar de un sistema de centralización casi completa a una gran descentralización normalmente produce daños, sobre todo por la falta de preparación de los jefes.
7. *Debe adiestrarse a los jefes delegados,* ayudándolos al principio a resolver los problemas que tengan, pero acostumbrándolos "a venir con decisiones", y no "por decisiones".
8. *Debe delegarse tan pronto como se observa que el "tramo de control" o "amplitud de control" empieza a entorpecer las decisiones.*
9. *Debe proveerse a los delegados de toda la información necesaria para que puedan tomar decisiones sobre lo que van a resolver.* Como ya se señaló, no puede tomarse una buena decisión mientras no se posea la información necesaria para que ésta sea buena y eficaz. Con mucha frecuencia se delega sin cuidar que el delegado reciba toda la información que anteriormente recibió quien delega, y que necesariamente debe tener también aquél.
10. *La delegación debe ser clara y precisa.* Toda delegación vaga suele dar como resultado que el delegado crea que tiene más o menos facultades que las que en realidad se le han concedido.
11. *La delegación debe ser estable,* es decir, de ninguna manera es conveniente que, por etapas, se delegue, para después volver a centralizar, volver nuevamente a delegar, etc. Esto ocurre fundamentalmente cuando, por no hacer una delegación gradual, con frecuencia se advierte que la delegación es excesiva y se vuelve a centralizar. No obstante, lo anterior no impide que en algunos casos se centralice de nuevo, por ejemplo, cuando aparece una nueva legislación que exige que la decisión no se tome en niveles inferiores sino en los más altos.
12. *La delegación debe hacerse fijando al delegado algunos resultados que debe obtener.* Si la técnica moderna exige que todo jefe debe fijar con precisión al menos los resultados principales, concretos y mensurables que debe obtener, es obvio que

al conceder mayor autoridad a los subordinados es necesario que, al mismo tiempo, se fijen mutuamente algunos de los resultados a los que deben llegar con las nuevas facultades delegadas.

Sistemas de delegación

Son fundamentalmente dos:

- a) *La delegación general.* En este primer supuesto se concede al jefe toda la autoridad en el departamento, sección, etc., que se le encomienda, y se señalan los *casos de excepción* en los cuales no debe decidir, sino que requiere someterlos a sus jefes para que éstos decidan.

Estos límites pueden ser:

- Por tiempo, v.gr.: no poder aprobar programas que excedan de un año.
- Por monto, v.gr.: no poder autorizar créditos de más de \$1'000,000.
- Por función, v.gr.: no poder cambiar la organización de su departamento, etcétera.

- b) *Delegación sobre funciones concretas.* En este segundo sistema se le señalan al jefe los aspectos concretos en que puede y debe decidir, y queda establecido que en todos los demás que puedan presentarse *deberá acudir a los jefes superiores para que decidan.*

El primer sistema es el normalmente seguido en los altos niveles de la administración; el segundo, por el contrario, se usa principalmente para los supervisores de bajo nivel.

Necesidad de la delegación

Ésta se presenta cuando existe crecimiento de la organización. Quiérase o no, cuando una empresa crece exige mayor delegación, porque crece en progresión geométrica —como lo ha demostrado Graicunas— mucho más rápido que el crecimiento de la empresa el número de problemas que tienen que resolverse, lo cual implica que para la efi-

cacia del jefe, éste deba delegar algunas de las facultades que ahora tiene para decidir.

Respecto a la separación de oficinas, cuanto más posibilidad de comunicación personal directa exista entre un jefe superior, y los jefes inferiores, es posible conservar una mayor descentralización; por el contrario, cuanto mayor sea la separación de oficinas, la dificultad de comunicarse será mayor, y con ella, se requerirá de mayor delegación.

Posibilidad de la delegación

Ésta depende, ante todo, de la capacidad de los delegados. Así, por ejemplo, cuando todos los subordinados son de muy reciente ingreso como jefes, es mucho más difícil delegar, porque carecen del conocimiento práctico de las políticas que la empresa tiene que aplicar, así como de las personas con quienes tienen que tratar.

Costumbres anteriores prevalecientes en la empresa

Cuando una empresa ha sido altamente centralizada y no está acostumbrada a la delegación, es necesario que ésta se haga en forma mucho más gradual y lenta; en cambio, cuando una empresa tiene ya mucha práctica de descentralización, es más fácil delegar.

Relaciones entre delegación, descentralización y desconcentración

La diferencia entre delegación y descentralización es doble:

- a) La delegación es la causa, en tanto que la descentralización es el efecto o resultado de aplicar la delegación.
- b) La delegación puede hacerse sólo en una persona o en una línea de autoridad; en cambio, la descentralización supone que debe hacerse de una manera más o menos homogénea en todas las líneas de la empresa.

Suele existir otro término asociado con los anteriores, que es el de desconcentración; ésta es en realidad una delegación en la que se atiende principalmente el aspecto especial o geográfico. Así, por ejemplo, si una empresa delega mucho más, pero estando delegantes y delegados en el mismo lugar, habrá descentralización, pero no des-

concentración; en cambio, si se descentraliza, pero cambian sus oficinas a otros lugares —sobre todo si son lejanas—, hay desconcentración. De esa manera, toda desconcentración implica descentralización, pero puede darse la descentralización sin desconcentración.

LA SUPERVISIÓN

Su concepto

La palabra supervisión deriva de *super*, sobre, y de *visum*, supino de *videre*, ver; implica, por lo tanto, ver sobre, revisar, vigilar.

La función supervisora supone “ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas”. Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamados por ello supervisores inmediatos: gerentes, cabos, mayordomos, sobrestantes, jefes de oficina, etc., siendo, en todo caso, aquellos jefes que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores, sino sólo obreros o empleados que realizan órdenes e instrucciones.

Por ser función inmediata al control, fácilmente puede confundirse con él; quizá el criterio para distinguirlos radica, sobre todo, en que la supervisión es simultánea a la ejecución, y el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo.

Su importancia

Es evidente que el supervisor, como cualquier otro administrador, tiene que aplicar las reglas sobre dirección o mando y sobre coordinación. Por lo anterior, a continuación se hace referencia tan sólo a las que peculiarmente le corresponden en razón de:

- a) Ser el encargado directamente de la labor de vigilancia. Es quien realmente “ve que las cosas se hagan”, de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos.
- b) Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y otros.
- c) Es el trasmisor no sólo de las órdenes e informaciones, motivaciones, etc., de la jerarquía superior, sino también de las in-

quietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc., de los obreros y empleados. Quizá muchas de las deficiencias que se hallan en una empresa puedan deberse a insuficiencia en la preparación, la actuación y el cuidado de los supervisores.

Reglas de la supervisión

De la unidad del cuerpo administrativo

“Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes”.

Con mucha frecuencia es violada esta regla, tanto por la administración como por elementos diversos a ella, singularmente los sindicatos.

Todo supervisor es un jefe y, por lo mismo, como la Ley Federal del Trabajo lo establece en su artículo 4º., inciso 2, obliga al patrón en su relación con los trabajadores. Por lo mismo, tratar al supervisor como si fuera un simple obrero, no darle conciencia de su papel de jefe, hacer sus sueldos iguales o inferiores a los de sus subordinados, etc., conduce a restarle, autoridad. Del mismo modo, la tendencia sindical de exigir la afiliación de dichos supervisores al sindicato, al vincularlos con los trabajadores, sobre todo a través de la cláusula de exclusión, tiene que hacerles perder autoridad, con detrimento de la buena administración.

De la doble preparación

“Todo supervisor necesita ser preparado no sólo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe”.

Es muy frecuente el error de considerar como el único criterio para seleccionar quién ha de ser, por ejemplo, jefe de mecánicos, buscar al mejor mecánico, dejando de lado que la experiencia, los errores, los aciertos, etc., enseñan todo lo necesario para ser buen jefe.

Ya Fayol hacía notar la necesidad de dos tipos de cualidades distintas en un jefe: las de la técnica que va a manejar, y las de la técnica administrativa. Aun cuando todo supervisor requerirá un porcentaje menor de la primera capacitación la segunda debe dársele

también si no se quiere caer en el error, muy frecuentemente cometido, del "muy competente", pero que de manera constante origina problemas.

Del fortalecimiento de la autoridad supervisora

La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando, sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc., pasen por él.

En las empresas es muy frecuente la queja de no contar con supervisores responsables. Esto puede ser muy cierto, pero no lo es menos que, por falta de preparación como jefes, por el escaso cuidado que se tiene y la poca importancia que se da a su misión, se les quiten toda clase de facultades, dejándoles exclusivamente el papel (si cabe emplear el término) de capataces, que estén exigiendo la rapidez, la cantidad, la disciplina, etc.; pero todo lo que sea función propiamente supervisora se les quita, encomendándolo, en todo caso, a departamentos superiores.

Todo cuanto tienda a debilitar la relación trabajador-supervisor tiene que romper los canales de autoridad y responsabilidad en la empresa, ya que los departamentos que asumen esas funciones suelen estar muy lejos del trabajador y empleado para conocer sus problemas, reacciones, etcétera.

Funciones del supervisor

Todo supervisor necesita:

- a) Distribuir el trabajo.
- b) Saber tratar a su personal (relaciones humanas).
- c) Calificar a su personal.
- d) Instruir a su personal.
- e) Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- f) Realizar entrevistas con éstos.
- g) Hacer informes, reportes, etcétera.
- h) Conducir reuniones, aunque sean pequeñas.
- i) Mejorar los sistemas a su cargo.
- j) Coordinarse con los demás jefes.
- k) Mantener la disciplina.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es la razón de la mayor importancia que la Dirección tiene sobre todos los demás elementos de la Administración?
2. ¿Qué término expresa mejor, a su juicio, el elemento que aquí estudiamos: Dirección, Ejecución u Operación?
3. ¿Qué relaciones se dan entre el mando y la coordinación?
4. ¿Cuál es la importancia del principio de la Impersonalidad del Mando?
5. ¿Qué relación existe entre la coordinación de personas y la de sus intereses?
6. ¿Pueden darse reglas para el mando? Dé usted las razones de su afirmación.
7. ¿Por qué es importante la comunicación dentro del proceso administrativo?
8. ¿Qué relaciones existen entre comunicación y mando?
9. Relacione los elementos de la comunicación con los principios de la misma.
10. Señale usted la importancia y las limitaciones de cada especie de comunicación.
11. ¿Cuáles son las barreras de la comunicación y qué importancia tienen?
12. ¿Qué ocurriría si redujéramos el concepto de autoridad a sus aspectos puramente jurídicos?
13. Explique la diferencia entre los tipos de autoridad.
14. ¿Qué relación existe entre los "tipos de autoridad" y los "elementos del mando"?
15. ¿Por qué deben fijarse con precisión los límites del mando?
16. ¿Qué relaciones se dan entre la "vía jerárquica" y la "unidad de mando"?
17. ¿Qué semejanza y diferencia existe entre la disciplina positiva y la negativa?
18. Enuncie las reglas sobre las órdenes e instrucciones.
19. Además del hecho de proporcionar elementos para mejorar las labores, ¿por qué son importantes los sistemas de sugerencias?
20. ¿Cuál es la importancia de un sistema de quejas? ¿En qué sentido ayuda al ejercicio del mando?
21. ¿Cuáles son las ideas de Mary Parker Follet respecto del aprovechamiento del conflicto?
22. ¿Cuáles son las reglas básicas de la supervisión?

23. ¿Cuáles son los principales sistemas para calificar a los trabajadores?

Lecturas que se recomiendan

1. Cooper, Joseph D. *The Art of Decision-Making*. Editorial Doubleday & Company, Inc. Garden City, Nueva York, 1961.
2. De Lucas Ortueta, Ramón. *Organización Científica de las Empresas*. Segunda Edición. págs. 101-143. Editorial Accasor, Madrid.
3. Follet, Mary Parker. *Administración Dinámica*. Editorial Herrero Hermanos Sucs. México, 1960.
4. Guzmán Valdivia, Isaac. *Reflexiones sobre la Administración*. págs. 108-124. Editorial Reverté, S.A. México, 1961.
5. Koontz, H. y O'Donnell, C. *Management a Book of Readings*. págs. 321-437. Editorial McGraw-Hill. Nueva York, 1964.
6. Koontz, H. y O'Donnell, C. *Curso de Administración Moderna*. págs. 513-578. Editorial McGraw-Hill. Madrid, 1967.
7. Lohmann, M. R. y Mee John F. *Executive Decision Making*. págs. 5-273. Editorial Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1957.
8. Morell, R. M. *Managerial Decision-Making*. Editorial The Poruce Publishing Company. Milwaukee, E.U.A.
9. Newcomb, Robert y Sammons, Marg. *La Comunicación con los Empleados en Acción*. Editorial Administración de Cooperación Internacional. México, 1960.
10. Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*. Segunda Edición. Editorial Free Press. Nueva York, 1957.
11. Terry, George R. *Principles of Management*. págs. 341-470. Editorial Irwin. Homewood, Illinois, 1957.
12. Urwick, L. *Los Elementos de la Administración*. págs. 95-117. Editorial Herrero Hermanos Sucs. México.
13. Wickesberg, Albert K. *Management Organization*. págs. 99-115. Editorial Appleton-Century-Crofts. Nueva York, 1966.

CASO PARA EL CAPÍTULO 11

El nuevo Director General de la empresa ingresó a la misma hace casi 20 años como mensajero; poco a poco, y gracias a su constante empeño y superación, obtuvo diversos ascensos en la corporación y llegó a tener estudios de Licenciatura y Maestría.

Durante su trayectoria colaboró en diversas áreas de la empresa, catalogándolo siempre sus jefes como "un magnífico subordinado" y como "una persona responsable y colaboradora".

En los diferentes puestos que ocupó tuvo cada vez más personas dependiendo de él, y se incrementaba su autoridad y capacidad de decisión.

Actualmente, su nuevo puesto lo sitúa al frente de toda la empresa y por lo tanto lo responsabiliza de toda también. Considera oportuno marcar los lineamientos para que con base en ellos se haga lo propio en los niveles inferiores al suyo. El día de su nombramiento no asistió el hijo del anterior Director General, pues él esperaba ocupar el puesto que había quedado vacante, por lo que rechazó la decisión de los miembros del Consejo.

Se pregunta:

1. ¿Cómo se debería aplicar la afirmación: "Se dirige para coordinar" a la situación descrita en el caso?
2. Desarrolle las fases o etapas de la dirección como si usted ocupara el puesto referido.
3. ¿De qué factores dependerá la elección del medio para resolver el conflicto que se le presenta con el hijo del anterior Director y dueño de la Organización?
4. En la situación descrita en la anterior pregunta, ¿qué tipo de autoridad sería adecuada de manera que las acciones que usted sugiere en las respuestas 3 y 4 sean complementarias entre sí?
5. ¿Qué estilo de liderazgo debería tener el nuevo Director General?

THE JOURNAL OF THE
ROYAL ANTHROPOLOGICAL INSTITUTE

THE JOURNAL OF THE
ROYAL ANTHROPOLOGICAL INSTITUTE

THE JOURNAL OF THE
ROYAL ANTHROPOLOGICAL INSTITUTE

THE JOURNAL OF THE
ROYAL ANTHROPOLOGICAL INSTITUTE

THE JOURNAL OF THE
ROYAL ANTHROPOLOGICAL INSTITUTE

THE JOURNAL OF THE
ROYAL ANTHROPOLOGICAL INSTITUTE

THE JOURNAL OF THE
ROYAL ANTHROPOLOGICAL INSTITUTE

THE JOURNAL OF THE
ROYAL ANTHROPOLOGICAL INSTITUTE

THE JOURNAL OF THE
ROYAL ANTHROPOLOGICAL INSTITUTE

THE JOURNAL OF THE
ROYAL ANTHROPOLOGICAL INSTITUTE

THE JOURNAL OF THE
ROYAL ANTHROPOLOGICAL INSTITUTE

CAPÍTULO 12

EL

CONTROL

SUMARIO

SU CONCEPTO Y SUS TIPOS ☐ SU IMPORTANCIA ☐ SUS PRINCIPIOS ☐ SU PROCESO Y REGLAS ☐ CLASIFICACIÓN DE LOS MEDIOS DE CONTROL ☐ ALGUNOS SISTEMAS MODERNOS.

SU CONCEPTO Y SUS TIPOS

Definición de Maddock

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Si se desea una definición más sintética, puede adoptarse la siguiente:

- a) Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes.

Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos:

- a) Control automático (feedback control).
- b) Control sobre resultados (open control).

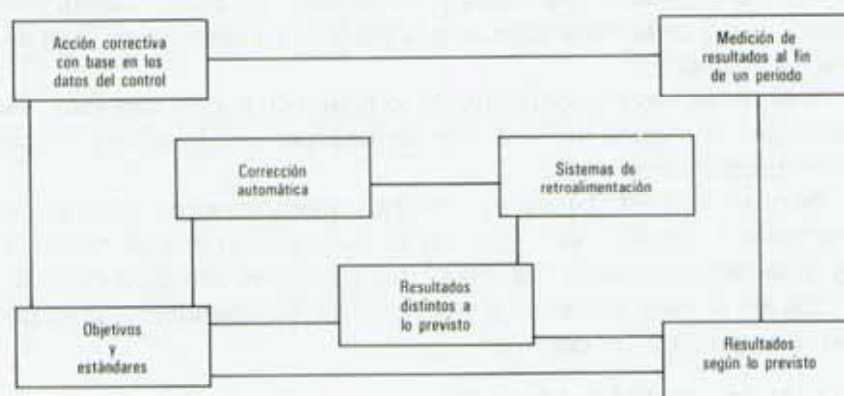
Como ya se ha señalado, todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado; tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

Sin embargo, en la actualidad, con base en los avances de la cibernética en la que Robert Wiener ha estudiado con tanto éxito los sistemas de comunicación, es posible en muchos casos obtener una "retroalimentación" de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con lo cual no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva; un procedimiento previamente establecido va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados y sin necesidad de detenerla.

Para tener una idea de los dos tipos de control supóngase el siguiente ejemplo: se ha fijado como estándar de temperatura en un local determinado que ésta debe sostenerse entre los 20° y 22° centígrados; en un sistema de control ordinario hay que ver cuando el termómetro baje de los 20°C o pase de los 22°C para ajustar la ventilación, hasta lograr que vuelva a los niveles señalados. En un sis-

tema de control automático, el uso de un termostato, al llegar a los 20°C, automáticamente cambia la calefacción, manteniendo así constantemente la temperatura en el nivel deseado. Es posible hacer aplicaciones similares en el campo administrativo. v.gr.: en inventarios que se requieren en almacenes de materias primas, herramientas, etc., se fija un "punto de reorden", al cual al llegar de manera automática se hacen los pedidos necesarios para que no falten los elementos indispensables mientras se consume la existencia de garantía.*

El procedimiento de los dos sistemas de control se ilustra en la siguiente gráfica:



SU IMPORTANCIA

- Cierra el ciclo de la Administración. De hecho, los controles son a la vez medios de previsión.
- Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

SUS PRINCIPIOS

Del carácter administrativo del control

Es necesario distinguir "las operaciones" de control de "la función" de control.

* Ver apéndice III, página 475.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación; ésta no se podría dar sin el control, como ya se hizo notar. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función sólo corresponde al administrador.

En cambio, "las operaciones" son de carácter técnico. Por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones. Por ello, deben actuar como "staff". De ahí la necesidad de "convencer", y no "imponer", los medios de control.

De los estándares

El control es imposible si no existen "estándares" de alguna manera prefijados, y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada.

En ocasiones esta base son "realizaciones anteriores", meras estimaciones empíricas, etc. Pero no se podría decir que se controla algo si lo obtenido no se "valoriza", y para ello se compara con "algo"; de ahí la regla de definir y perfeccionar los estándares como un medio de preparar el control.

Del carácter medial del control

Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

En sentido positivo, surge el peligro del "especialista" en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre verá la bondad de su técnica, y tratará de lograr a toda costa que se implante. *En sentido negativo* existe también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya porque éstos se produzcan "a largo plazo", ya porque sea imposible, o difícil al menos, cuantificarlos; de ahí la conveniencia de tratar de hacer esta cuantificación.

Del principio de excepción

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Este importante principio tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario del cumplimiento de la previsiones, y las desviaciones imposibles de evitar como lo excepcional; hacia estas desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención. Cuando el principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos se obtienen resultados todavía más valiosos.

Si, por ejemplo, se conviene con un alto ejecutivo en que el desarrollo de actividades que se haya fijado previamente no se reportará cuando éste sea normal, o se dé en la forma que se había previsto, sino que tan sólo se informará de los casos en que no puedan lograrse los objetivos, políticas y estándares fijados, es evidente que el solo hecho de no recibir reportes de esas actividades en las fechas señaladas al efecto está indicando que todo ha ocurrido como se esperaba. Los informes sobre las desviaciones o cambios que hayan ocurrido serán los únicos que deberán reportarse, con lo que el control administrativo puede ser más amplio, más rápido y de mayor efectividad.

En realidad, este principio tiende a convertir el cumplimiento en lo normal, y las desviaciones de los planes en lo excepcional; los controles versarán sobre esto último exclusiva o, al menos, principalmente.

SU PROCESO Y REGLAS

1. Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control.

- a) Establecimiento de los medios de control.
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valoración de los resultados.
- d) Utilización de los mismos resultados.

La primera y la última de estas etapas son esencialmente propias del administrador. La segunda ciertamente es del técnico en el control de que se trate. La tercera suele ser del administrador, con la ayuda del técnico.

2. Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.

Al respecto, no existen reglas precisas sobre cómo escoger estos puntos estratégicos de control, por la infinita variedad de problemas

y condiciones de cada empresa; sin embargo, pueden ayudar a encontrar esos puntos preguntas tales como las siguientes:

- ¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?
- ¿Qué puede indicar lo que podría mejorarse?
- ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?
- ¿Qué informará mejor sobre "quién" es responsable de las fallas?
- ¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?
- ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?

3. *Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización.*

- a) La organización es la expresión de los planes, y a la vez un medio de control. Por eso, cuando el control "rompe" los canales de la organización, sistemáticamente distorsiona y trastorna ésta. v.gr.: los reportes que se obliga a los obreros, oficinistas, etc., que entreguen a contabilidad u otro departamento de control "directamente tienden a distorsionar la organización.
- b) Además, los mismos controles pierden eficacia, v.gr.: muchas veces el dato escueto no sirve, pues necesita de la interpretación o adiciones que debe hacerle el jefe de cada departamento, que es quien tiene la visión general del mismo.

4. *Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada para aplicar el que sea más útil.*

- a) Para determinar la naturaleza de los controles, servirá la siguiente clasificación de los medios de control:
Puramente personas, v.gr.: supervisión, revisión de operaciones, etcétera.
- b) En lo que se refiere a "la naturaleza de la función controlada", véase lo que se afirma acerca de los "medios de control".

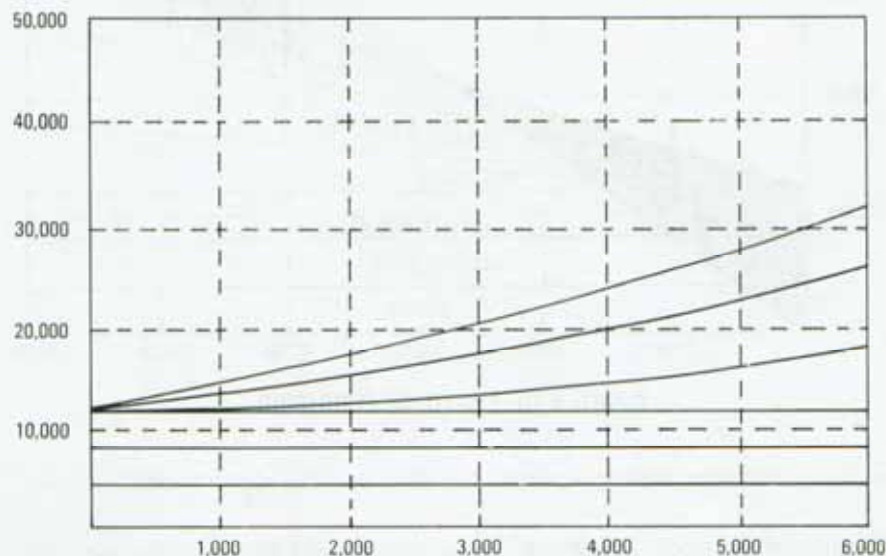
5. *Los controles deben ser flexibles.*

Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la previsión hace que o bien no pueda realizarse ade-



cuadramente la función, o bien que se tienda a abandonar el control, considerándolo inservible. Muchos están en contra del empleo de controles, precisamente por su inflexibilidad.

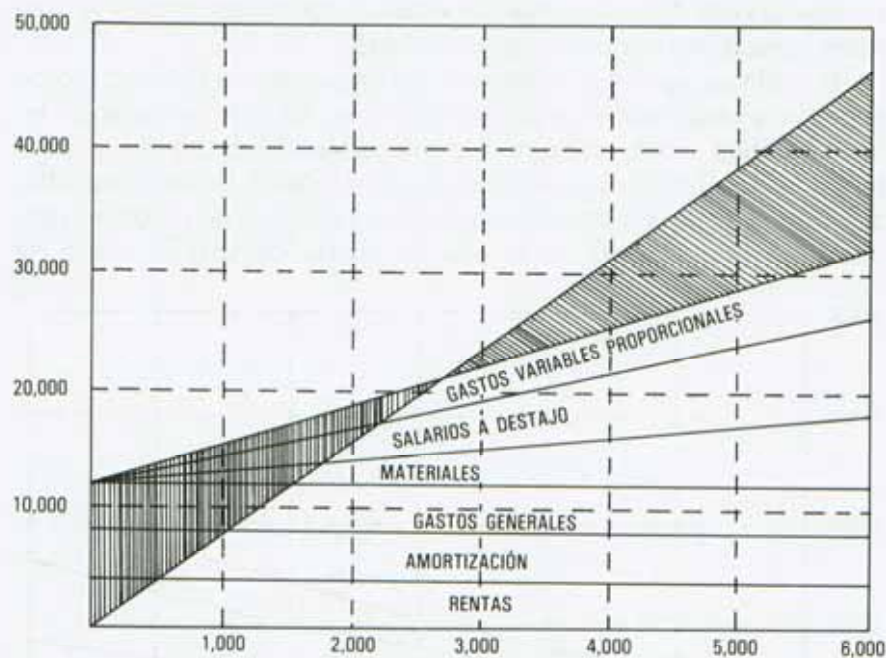
Por ello es tan útil el empleo de los presupuestos flexibles, como el que se ejemplifica en la gráfica siguiente. En ellos se registran en forma gráfica, sobre el eje de las ordenadas, los gastos fijos, como rectas horizontales, y los variables proporcionales, como líneas oblicuas. En el eje de las abscisas se señala el número de unidades producidas, vendidas, etc. Con ello se puede calcular el costo de



GRÁFICA DE PRESUPUESTOS VARIABLES

producción, venta, etc., que corresponde a cada número de unidades. Así, en el ejemplo usado, el costo de producir 1,000 unidades será de 15,000, el de 3,000 será de 22,000, etcétera.

Si a una gráfica como la anterior se le añade una línea que represente el ingreso por ventas, mediante una línea que se obtendrá de multiplicar el precio de venta por unidad por el número de unidades, se obtendrá la Gráfica de Punto de Equilibrio. Ella permite determinar en qué número de unidades vendidas los ingresos obtenidos por dichas ventas igualan a los realizados, o sea, el número de unidades en el que no hay pérdidas ni ganancias; en la zona sombreada con rayas horizontales se registran las pérdidas; en la superior, marcada con líneas verticales, se indican las ganancias correspondientes a cada número de unidades vendidas.



GRÁFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO

6. Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.

El control de tipo "histórico" mira hacia el pasado, de ahí que muchas veces, cuando reporta una desviación o corrección, ésta es ya

imposible de realizar. Los controles, por el contrario, deben actualizarse lo más que se pueda.

Por ello, deben tener preferencia los tipos de control que tienen "preestablecida" su norma o estándar, aunque éste sea aproximado, v.gr.: presupuestos, pronósticos, estimaciones, etcétera.

7. Los controles deben ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos.

De lo anterior surge la necesidad de limitar "tecnicismos". Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los "especialistas" como un medio de "hacer valer su puesto". Sin embargo, la verdadera manera de lograrlo es obteniendo el máximo efecto del control, y éste no se dará si todos los que han de emplearlo no lo entienden perfectamente.

Por la misma razón, debe evitarse instruir de manera permanente sobre la necesidad de los controles y su táctica y terminología a quienes han de intervenir en su operación.

8. Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posible a los niveles administrativos, que los han de utilizar.

Por esta razón debe encargarse siempre la utilización de gráficas para el control, ya sean simples líneas, gráficas de Gantt, de punto de equilibrio, etc. Nótese además el beneficio de poder aplicar las técnicas de la estadística.

9. Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva.

No sólo deben decir "que algo está mal", sino "donde, por qué, quién es el responsable", etcétera.

10. En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema.

Sus pasos principales serán:

- a) Análisis de los "hechos".
- b) Interpretación de los mismos.
- c) Adopción de medidas aconsejables.

- d) Su iniciación y revisión estrecha.
- e) Registro de los resultados obtenidos.

Es indispensable no confundir "los hechos" con su interpretación valorativa.

11. El control puede servir para lo siguiente:

- a) Seguridad en la acción seguida (como el director de una nave que, aunque no tenga que variar el rumbo, usa instrumentos para asegurarse de que el rumbo es el debido).
- b) Corrección de los defectos.
- c) Mejoramiento de lo obtenido.
- d) Nueva planeación general.
- e) Motivación del personal.

Nota: El proceso del control, señalado en la regla 1, está cubierto del siguiente modo: la etapa a) está cubierta por las reglas 2, 3 y 4; la etapa b) por las reglas 5, 6 y 7; la etapa c) por la 8 y 9; y las d) por las reglas 10 y 11.

CLASIFICACIÓN DE LOS MEDIOS DE CONTROL

Como ya se señaló, las operaciones de control son "técnicas especializadas". Éstas se estudian en las clases de contabilidad, administración de personal, ingeniería industrial, producción, ventas, etc. Aquí sólo se mencionan los diversos campos y las técnicas más usadas en cada uno de éstos y se explican las que tienen más relación con la "función administrativa de control".

Además, no debe olvidarse que algunas de las técnicas de planeación son a la vez medios de control.

Clasificación de las principales áreas de control

- Controles de ventas.
- Controles de producción.
- Controles financieros y contables.
- Control de la calidad de la administración.
- Controles generales.

Principales controles sobre ventas

Con mayor razón que en otros controles, conviene llevarlos gráficamente para poder observar y analizar "tendencias", puntos débiles, etcétera.

Como principales, pueden mencionarse los controles de ventas:

1. Por volumen total de las mismas ventas.
2. Por tipo de artículos vendidos.
3. Por volumen de ventas estacionales.
4. Por el precio de los artículos vendidos.
5. Por clientes (al menos, los principales).
6. Por territorios.
7. Por vendedores.
8. Por utilidades producidas en cada uno de los cuatro inmediatamente anteriores.
9. Por costos de los diversos tipos de ventas.

Principales controles en producción

1. *Control de inventarios.* De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, etcétera.
2. *De operaciones productivas.* Fijación de rutas, programas y abastecimientos.
3. *De calidad.* Fijación de estándares, empíricos o estadísticos, inspecciones, control de rechazos, etcétera.
4. *De tiempos y métodos de operación.* Con base en estudios de tiempos y movimientos, o aun en simples promedios de años anteriores.
5. *De desperdicios.* Fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
6. *De mantenimiento y conservación.* Tiempos de máquinas paradas, costos, etcétera.

Controles contables y financieros

Son, seguramente, los más antiguos. Su principal problema está en su mayor "actualización posible", para que funcionen al mínimo como controles históricos.

Dada su importancia para una empresa, sirven como medios de control para otras secciones, de ahí la ingerencia de los contadores en ellas. Entre otros se citan estos controles:

1. Los estados financieros.
2. Sistemas de contabilidad de costos.
3. Auditoría interna y externa.
4. Control de depreciaciones y adiciones.
5. Control de efectivo en caja.
6. Control de recuperación de inversiones.
7. Control de costos y utilidades en cada campo de la empresa.
8. Control de acciones, obligaciones y valores en general.

Control de la calidad de la administración

Estos controles constituyen en realidad lo estudiado en cada uno de los elementos administrativos analizados anteriormente, v.gr.: calificación de méritos, diagramas de proceso, de flujo, etc. En otras materias específicas como la administración de personal, la producción, las ventas, etc., se estudian otros muchos de esos controles.

Controles generales

En esta categoría están comprendidos todos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines. Deben considerarse más bien como "instrumentos" para controlar la operación de un área cualquiera. Como ejemplo, cabe mencionar los reportes, gráficas, estadísticas, tendencias, etcétera. Por su importancia especial para el objeto en cuestión, se hace una breve mención tan sólo del llamado *control de controles*.

Este instrumento tiene por objeto garantizar que reciban oportunamente los ejecutivos que los requieran aquellos informes, reportes, concentraciones, estadísticas, gráficas, etcétera, que habrán de requerir.

Su forma de operación puede variar desde simples agendas en las que se anote cada día lo que debe recibirse, y solicitarse en caso de no ser enviado, hasta cuadros especiales en los que en forma vertical se tengan los días del mes, y en forma horizontal los tipos de reportes o controles: una pequeña clavija que se inserte en las perforaciones hechas al efecto en el cruce correspondiente de cada con-

trol de que se trate y la fecha en que debe recibirse, da una panorámica de todos los que se deben exigir. Tiene la ventaja de que, conforme se reciben los controles, se quitan las clavijas correspondientes, quedando las demás como un recordatorio permanente de aquellos controles que, no obstante que debían tenerse, no se han recibido oportunamente, lo cual con mucha frecuencia induce a que se olvide posteriormente estarlos exigiendo.

Otro sistema bastante usado suele ser una gaveta con guías con las fechas del mes, y un sistema de tarjetas, en cada una de las cuales se especifica y detalla un control que se debe recibir; al principio del mes se colocan las tarjetas en los días en que deben esperarse, y cada día debe cuidarse de sacar aquellas tarjetas de los controles que ya se han recibido, las que se guardan para su utilización al mes siguiente; las tarjetas correspondientes a los controles que, debiéndose recibir, no han sido entregados, serán pasadas el día inmediato, con lo cual diariamente se podrá ejercer la presión necesaria para su presentación.

ALGUNOS SISTEMAS MODERNOS

Aun cuando es estudio de los sistemas técnicos de control, como ya se ha indicado, corresponde más bien a las materias específicas, se da aquí alguna idea, en razón de su importancia, sobre algunas de las técnicas más usadas en la actualidad para controles administrativos de tipo general, o bien que se enfocan hacia aspectos del proceso de administración que son más vitales.

Administración por objetivos

Entre las técnicas más modernas y que mayor impacto han causado en todos los campos de la administración se encuentra la llamada administración por objetivos.

Cabe hacer notar que en su esencia no constituye algo específico y totalmente novedoso; en realidad debe decirse más bien que ha enfocado con especial énfasis y con criterios nuevos realidades muy antiguas y trascendentales. Jamás se ha puesto en duda que los objetivos son lo primordial, el punto de arranque y de llegada en todo el proceso administrativo; tampoco jamás se ha dudado de la necesidad de que los jefes superiores e intermedios se coordinen del mejor

modo posible en el área de aquellas decisiones que han de afectar a los dos niveles, y nunca se ha puesto en tela de juicio la importancia de la máxima cuantificación.

Sin embargo, lo novedoso y lo específico de la administración por objetivos radica, más bien, en la especial manera de coordinar diversos aspectos ya muy conocidos, en el énfasis especial que ha puesto en ellos, en los motivos que para ello se aducen y en su coordinación con técnicas tales como el control presupuestal.

Principios generales

Se ha dicho que la administración por objetivos, más que una serie de reglas, constituye una especial actitud, criterio o filosofía de la administración, que consiste en que los jefes superiores discutan en común con los jefes que dependen inmediatamente de ellos la cuantificación de los objetivos y estándares que deben establecerse.

Una de las características fundamentales de la administración por objetivos consiste en forzar a la mente para que procure convertir en mensurables y cuantitativos muchos objetivos que hasta hoy se dejaban establecidos en forma vaga, o que por lo menos eran de naturaleza puramente cualitativa. Alguien que ha dicho que frases como: "lograr lo más rápido, barato, o perfecto que sea posible", "procurar que resulte lo menos costoso, dilatado, etc., que se pueda", han conducido con frecuencia por su imprecisión, a obtener todo lo contrario: lo más lento, lo más costoso y lo menos perfecto.

La administración por objetivos se aplica a los jefes o administradores de todos los niveles, aun de los más bajos. Constituye, en realidad, un medio para medir su verdadera aportación. Arranca de la idea de Likert: "el jefe inferior es miembro del grupo más alto; su área de actividad es común en parte con la de sus jefes inmediatos".

Descripción general del sistema

1. El requisito básico es que exista un *pleno apoyo de la dirección o gerencia general*. Su éxito está vinculado también al hecho de lograr el mayor convencimiento posible de todos los demás jefes sobre los beneficios del sistema.
2. Ordinariamente *debe operar por años*, ya que los presupuestos u otros controles similares a éstos de manera frecuente abarcan este periodo.

3. Como primer paso se requiere *identificar las metas generales de la empresa* en los términos más exactos que sea posible. Suele decirse que es necesario "convertir los objetivos en estándares". Así, v.gr.: será necesario establecer el porcentaje de aumento que se espera en las ventas, el lugar en la competencia al que se desea subir, el mínimo de utilidades netas que se busca lograr, etcétera.
4. Lo anterior implicará *hacer revisiones y ajustes en los planes generales, y sobre todo en la organización de la empresa*. Así, por ejemplo, será necesario muchas veces crear un nuevo departamento, modificar ciertos sistemas de reportes o de autoridad.
5. Debe pedirse a *cada jefe inferior* que trate de fijar, dentro del marco de los objetivos o estándares generales, *los de su propio departamento, sección, etcétera, en la forma más cuantitativa que sea posible*.

Así, v.gr.: a un jefe de producción no sólo se le exigirá que piense o señale el número de unidades que espera producir, sino los estándares de calidad que deben alcanzarse, el porcentaje de desperdicio que se espera reducir, el ahorro de tiempos en operaciones de mantenimiento, el ahorro de lubricantes, combustibles, etc.; a un jefe de personal se le pedirá que señale la disminución de la rotación personal que espera lograr el número de horas extras que espera eliminar, la reducción del ausentismo o los retardos, la disminución de accidentes de trabajo, etcétera.

6. El jefe superior deberá, a su vez, ensayar la fijación de los estándares o metas, debidamente cuantificados, en cada uno de los campos en que lo están haciendo también sus subordinados.
7. *Debe discutirse con cada jefe lo que han señalado*. Cuando ambos jefes, superior e inferior, coinciden en los estándares, no habrá problema; cuando difieran, habrá que discutir por qué el jefe inferior pone, por ejemplo, estándares más bajos, o el superior cree que pueden lograrse más altos. La experiencia de los años anteriores, el análisis de los problemas que puedan afectar esa discrepancia, la forma de eliminar las dificultades, etc., servirá para llegar a una concordancia. Cuando ésta no se logre, deberá quedar obviamente lo fijado por el jefe superior, pero advertirse que no sólo se han

tomado en cuenta los puntos de vista del inferior, sino que, sobre todo, se han logrado precisar aquellos aspectos o problemas que son los causantes de que los estándares deban minimizarse, los cuales van a ser necesariamente vigilados por los dos jefes: por el superior, para ver si efectivamente son el motivo de la reducción de las metas, y por el inferior, para poder, en su oportunidad, demostrar la razón por la que no se pudo alcanzar lo señalado por su jefe.

8. Las decisiones adoptadas en estas juntas entre el jefe superior y sus jefes subordinados inmediatos *pueden crear la necesidad de modificar o ajustar los objetivos generales*, lo que en realidad constituye una línea de retroalimentación.
9. Durante el desarrollo de los programas en el año *debe revisarse cada determinado tiempo (trimestre, bimestre, etc.) lo que se ha podido obtener en los estándares prefijados y lo que no se ha logrado*. Deben pedirse y analizarse las razones por las que no se pudo obtener lo señalado: tratar de precisar a quién se debió esa falla; si es recuperable; si se obtuvo más de lo esperado, cuáles fueron las razones, etcétera.
10. Con los resultados de la revisión parcial antes mencionada *podrá ocurrir que algunas metas esperadas deben reducirse, o hasta desecharse, o bien que se puedan aumentar otras o ampliarlas*.
11. Finalmente, la revisión al término del periodo permitirá *preparar los nuevos estándares para el siguiente*.

Es obvio que en cada nuevo periodo los resultados de la administración por objetivos habrán de ser más confiables y exactos.

Como una ampliación de estos conceptos se incluye en el apéndice IV, pág. 477, un fragmento de una ponencia presentada por el autor en el IV Congreso de Relaciones Industriales, celebrado en la ciudad de Monterrey, N. L., en noviembre de 1966.

Gráficas de Gantt

Uno de los elementos más importantes que se debe controlar es el desarrollo de la realización de actividades, tanto por el tiempo que cada una de ellas implica como por la relación que deben guardar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin.

Henry L. Gantt inventó, para este efecto, las cartas o gráficas que toman su nombre, y que consisten en representar cada actividad por una barra horizontal, la que, por su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, etc., el momento de su iniciación y terminación, y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella. Suele indicarse también a veces la persona, sección, etc., encargada de cada una de dichas actividades.

Aunque sencillas en su concepto, fueron vistas a principios de 1900 como instrumentos revolucionarios en la administración, y aun ahora siguen siendo muy usadas.

A continuación se cita un sencillo ejemplo, que no requiere de mayor explicación.

Las técnicas de trayectoria crítica

En los mayores y más modernos avances en materia de técnicas de control y planeación se encuentran las llamadas Técnicas de Trayectoria Crítica. Aunque son métodos diversos, surgidos separadamente, tienen elementos comunes que permiten agruparlos bajo una denominación común: el término METRA (*Métodos de Evaluación de Trayectorias en Redes de Actividades*).

Se estudian en el presente capítulo porque indiscutiblemente constituyen un inigualable método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, etc., pero como ya se afirmó en la planeación, también pueden estudiarse dentro de ese elemento; al respecto, recuérdese lo señalado sobre las relaciones entre planeación y control.

La técnica PERT

Recibe su nombre de las siglas de *Program Evaluation and Review Technique*: Técnica de Evaluación y Revisión de Programas. Consiste en un instrumento en el que, con base en una Red de Actividades y Eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.

El método PERT fue ideado en 1958 por Willard Fazard de la Oficina de Proyectos Especiales de la Oficina Naval de Ordenanza de la Marina Norteamericana, con el objeto de controlar el proyecto de lanzamiento del proyectil "Polaris" de la NASA (National Aeronautical and Space Administration).

GRÁFICA PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO 1969

Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Formulación de los proyectos de presupuestos en cada departamento	■	■	■													
Preparación de las formas para concentrar los proyectos departamentales.	■	■	■													
Concentración de los proyectos departamentales.			■	■	■	■	■									
Estudio del presupuesto general por la gerencia						■	■	■								
Estudio en cada departamento, del presupuesto presentado por la gerencia							■	■	■							
Diseño y edición de formas generales para el control presupuestal.			■	■	■	■	■	■	■	■						
Resolución de los problemas que pueden surgir.										■	■	■	■	■	■	■

Aunque inicialmente esta técnica fue creada para controlar y evaluar la duración de proyectos, por lo que se le conoció como PERT/tiempo, posteriormente se han introducido en ella los costos de las actividades para efectos de control presupuestal, y aun para estudiar el tiempo mínimo compatible con el menor costo posible, dando lugar al sistema PERT/costo. Con todo, esto último suele medirse más eficientemente por la técnica que a continuación se describe.

La técnica CPM

Simultáneamente con el estudio del método PERT, aunque en forma independiente, las compañías Dupont de Nemours y Remington Rand, a través de sus técnicos Morgan R. Walker y James E. Kelly Jr., buscaban un procedimiento que les permitiera resolver problemas típicos de programación. Llegaron al resultado de redes de actividades, como en el caso del PERT, por lo que la primera fase del CPM (Critical Path Method: Método de la Ruta Crítica) es prácticamente igual al PERT, del cual difiere porque trabaja solamente con un tiempo probable de ejecución, basado en experiencias previamente registradas, pero a la vez introduce costos estimados de las actividades implicadas en el proyecto, buscando acortar el proyecto al condensar ciertos tiempos, para lograr un costo mínimo. Podría definirse como la técnica que estima un tiempo probable y determina el costo de cada actividad de una red, con el fin de fijar el tiempo más conveniente de acortamiento en la duración de un proyecto para lograr el mínimo costo posible.

La técnica RAMPS

Es el más reciente entre los métodos de Ruta Crítica, y fue inventado en 1961 por la División de Tecnología de Proceso de Información de CEIR, Inc., empresa consultora de Washington, D.C. Su nombre se forma también por las siglas de: "Resource Allocation and Multi Project Schedulling": "Programación de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos". Tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia. Además de las ideas e instrumentos comunes a PERT y CPM, "introduce conceptos de competencia entre varias actividades, que utilizan los mismos recursos a la vez, y permite programar dichos recursos en conjunción al programa de actividades. Es posible comparar los costos de diversas alternativas en varios proyectos, identificar los recursos más efectivos, y es factible, a través del uso de una computadora, hacer evaluaciones constantes del progreso y perspectiva de trabajo en un momento determinado", según opinión de la oficina en México de la firma inventora.

De estas tres técnicas se citan tan sólo las bases del PERT/tiempo, ya que las otras dos son objeto de estudios especializados.

Operación de la Técnica PERT

Los pasos que comprende son fundamentalmente los siguientes:

1. Formación de una lista de las actividades que integran el proyecto

Lo primero que se requiere es que personas que conozcan con todo detalle los trabajos que se desea controlar, formulen una lista en la que anoten todas las actividades que se requiere llevar a cabo, sin importar el orden en que se consignen. Se entiende por Actividad todo trabajo de cualquier orden que sea (manual, intelectual, administrativo, etc.) que habrá de requerir determinado tiempo para su ejecución, representando determinado costo porque consume recursos materiales y humanos. toda actividad se representa mediante una flecha:



2. Determinación de la secuencia u orden de las actividades

El siguiente paso consiste en precisar, respecto de cada actividad, cuál debe ir primero que ella, y cuál debe ir después; la primera constituye un requisito previo de la que se esté considerando, mientras que la segunda no puede darse si no se ha terminado la que se está ordenando. Pueden existir actividades *simultáneas*, o sea aquellas que no constituyen un requisito anterior ni posterior respecto de la que se está tomando en cuenta para su ordenación.

El medio más práctico y fácil para determinar esta secuencia consiste quizá en usar tarjetas, en cada una de las cuales se anota una actividad; después dichas tarjetas se colocan en el orden adecuado, anotando números cuando están ordenadas, cuidando de asignar el mismo número a las actividades simultáneas.

3. Trazo de la red

Es lo más típico no sólo de este método, sino de los tres de Trayectoria Crítica. Una red es un diagrama o gráfica integrada por las flechas que representan las actividades, y por círculos, que representan los eventos, unidos de forma que puedan indicar su relación de dependencia cronológica y de secuencia. Los eventos son "puntos identificables en el tiempo, en los que algo ha aconecido, o alguna situación

se ha originado", según la definición de Codier. Son los hechos administrativos que dan origen a una actividad v.gr.: una decisión. Cuando varias flechas concurren en el mismo evento o arrancan de él, se llama nodo.

Para explicar el trazo de una red, a continuación se dan las reglas respectivas, así como un ejemplo sencillo.

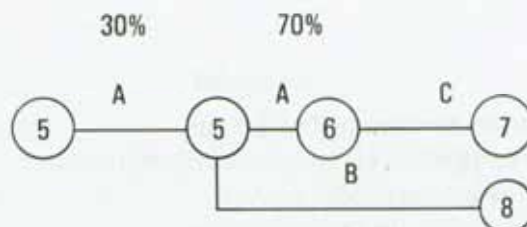
- a) Cada actividad tiene en el diagrama un evento por punto de origen y otro por punto de terminación.



- b) Los eventos deben numerarse, procurando en lo posible que los números sigan el mismo orden que las actividades que limitan tienen dentro del proceso.
- c) Las actividades se identifican mediante los números de los eventos en los que comienzan y terminan; así, la actividad 6-9 es una que comenzó en el evento 6 y terminó en el 9.



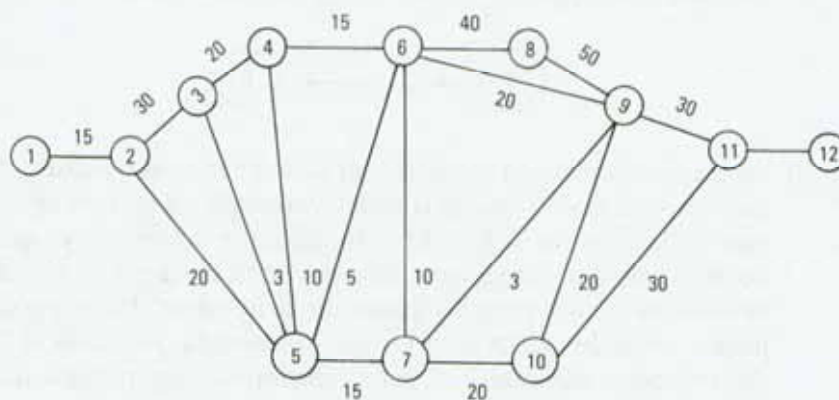
- d) De un mismo evento pueden salir una o varias actividades, y a un mismo evento pueden llegar varias de estas, con tal de que las flechas no salgan de la mitad de la actividad, ya que no se puede dar comienzo a una actividad en tanto no termine por completo la inmediata anterior. Si una actividad se puede iniciar antes de que la anterior esté terminada, se indica el % de la curación que requiere, pero indicando de algún modo que las dos partes del % forman la misma actividad.



- e) Las flechas pueden ser ascendentes o descendentes, trazarse en líneas continuas o quebradas, etc., para ayudarse a hacer indicaciones y distinciones. Lo segundo suele usarse, v.gr.: para indicar sólo que un evento tiene relación con otros sin que exista dependencia, lo cual impide que un evento quede suelto, lo que haría la malla incompleta, así como para distinguir las rutas mayores de la trayectoria, o ruta crítica, que se marca siempre con línea llena y aun más gruesa.

Se llama ruta crítica el conjunto de actividades cuya duración resulta la más larga, porque, sin importar que las actividades simultáneas a ella pueden ser más cortas, lo que condicionará la duración de todo el programa será la ruta crítica. Para explicarlo se ilustra el siguiente ejemplo.

RED PARA EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO



No. de Actividad	Actividad	Días
1-2	Planeación financiera inicial.	15
2-3	Investigación cuantitativa del mercado.	30
2-5	Investigación motivacional.	20
3-4	Planeación de la producción.	20

<i>No. de Actividad</i>	<i>Actividad</i>	<i>Días</i>
5-4	Estudio de la presentación y tamaño del producto.	10
3-5	Conjuntación de los resultados de la investigación de mercado.	1
4-6	Estudio del costo de producción.	15
5-6	Diseño del envase, marca, etc.	5
6-7	Estudio de los costos de distribución.	10
5-7	Selección del personal de ventas.	15
6-8	Adquisición del nuevo equipo de producción necesario.	40
8-9	Instalación y ajuste del equipo.	50
6-9	Adquisición de la materia prima necesaria.	20
7-10	Entrenamiento de los vendedores en técnica de ventas.	20
7-9	Adiestramiento del personal en manejo del producto.	3
9-10	Fabricación y distribución de prueba.	20
10-11	Campaña de publicidad de introducción.	30
9-11	Producción inicial.	30
11-12	Operación de ventas.	

Beneficios de la técnica PERT

1. Ante todo, permite conocer las fases críticas de un proyecto, señalando de esa manera aquellas actividades que deben cuidarse con máxima atención, ya que, al alargarse ellas aunque se acortan todas las demás todo el proyecto se alargaría.
2. Permite analizar cómo pueden reducirse las rutas críticas, con lo que el proyecto puede reducirse.
3. Constituye una representación gráfica de todo un proyecto, con su estimación de tiempos y relaciones, muy apta para explicar a todos el momento en que se encuentra su desarrollo.
4. Permite tener un esquema no sólo de la magnitud del trabajo, sino de cada una de sus partes y, sobre todo, de su interrelación, lo cual no permiten métodos como las gráficas de Gantt.
5. Puede emplearse en toda clase de programas, ya que todo lo estudia sobre la base de un mismo patrón: actividades, esti-

madas en el tiempo que cada una requiere, y Eventos o Nodos, que se consideran atemporales. Así, es aplicable en programas de mercadotecnia, instalación de maquinaria, desarrollo de programas de adiestramiento de personal, realización de pedidos especiales, etcétera.

6. Fuerza a los administradores a planear, ya que es imposible desarrollar sin afirmar de algún modo los planes.
7. Permite ver a la mitad de un proyecto si lo pasado se ha cumplido, y en caso de haberse retrasado u omitido algo, tratar de recobrar tiempos, reconstruir lo que faltó, etcétera.

Sus limitaciones

Tiene, como se comprende, evidentes limitaciones:

- a) No tiene aplicación para operaciones rutinarias, sino más bien sirve para procesos que son de suyo únicos y no repetitivos.
- b) Cuando la mayor parte de los eventos están ligados por actividades sucesivas, que producen un diagrama lineal, es también inaplicable.
- c) Lo mismo ocurre cuando es imposible o muy aleatorio el cálculo de tiempos para cada actividad.

A este último respecto, debe advertirse que el PERT trabaja normalmente con tres tiempos: tiempo óptimo (t_o) tiempo normal (t_n) y tiempo pesimista (t_p). En forma estadística suele establecerse el tiempo estimado por la combinación de estos tres tiempos mediante la medición de la varianza respectiva.

La fórmula básica usada es

$$TE = \frac{t_o + 4t_n + t_p}{6}$$

CUESTIONARIO

1. ¿Cuáles son los dos supuestos básicos necesarios para que exista el control?
2. ¿Por qué se dice que el control influye directamente aun sobre los demás elementos de la administración?

3. ¿Qué importancia práctica tiene el reconocimiento del carácter administrativo del control y de su carácter medial?
4. ¿Cuáles son los principales beneficios que produce el principio de control por excepción?
5. ¿Cómo podrían definirse los controles entratégicos?
6. Señale dos o tres ejemplos en cada uno de los tipos de control mencionados.
7. ¿Cómo hacer para que los controles sean flexibles y reporten rápidamente las desviaciones?
8. Señale dos o más ejemplos en cada uno de los medios de control clasificados.
9. ¿Cuáles son, a su juicio, las principales limitaciones de la Gráfica de Gantt?
10. Señale las semejanzas y diferencias que existen entre las tres técnicas principales de trayectoria crítica.
11. Señale usted las ventajas y limitaciones del método Pert/tiempo.
12. Explique cuáles son los supuestos básicos de la administración por objetivos.
13. ¿Cuáles son las principales ventajas y los mayores riesgos y limitaciones que presenta esta técnica?

Lecturas que se recomiendan

1. Aldrich R. M., Field A. W., Maddock J. y Woodroffe Frank L. *The Principles and Practice of Management*. Segunda Edición. páginas 545 a 694. Editorial Longmans, Green, Londres, 1956.
2. Antill James M. y Woodhead Ronald W. *Método de la Ruta Crítica y sus Aplicaciones a la Construcción*. Editorial Limusa-Wiley, S.A. México, 1967.
3. Curtis Edward T. *Company Organization of the Finance Function*. R. S. 55. Editorial AMA. Nueva York, 1962.
4. Goetz Billy E. *Management Planning and Control*. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill Book Company, Inc. Nueva York, 1949.
5. Higginson M. Valiant. *Managing With EDP*. R. S. 71. Editorial AMA. Nueva York, 1965.
6. Koontz H. y O'Donnell C. *Management a Book of Readings*. páginas 426 a 563. Editorial McGraw-Hill Book Company, Inc. Nueva York, 1964.

7. Koontz H. y O'Donnell C. *Curso de Administración Moderna*. Editorial McGraw-Hill Book Company, Inc. Madrid, 1967.
8. Miller Ernest C. *Objectives and Standards*. R.S. 74. Editorial AMA. Nueva York, 1966.
9. Odiorne George S. *Management by Objectives*. Editorial Pitman Publishing Corporation. Nueva York, 1965.
10. Sider R.A. and others. *Computer Graphics*. American Management Association, Nueva York, 1966.
11. Terry George R. *Principles of Management*. páginas 473 a 586. Editorial Irwin. Homewood, Illinois, 1957.

CASO PARA EL CAPÍTULO 12

En la ciudad de León, Guanajuato, México, existe una institución de educación superior, que además de manejar 10 licenciaturas en diversas áreas ha estructurado un programa de verano para estudiantes extranjeros.

Este programa, dada su conformación, necesariamente se maneja con criterios distintos a los que se emplean en los estudios de licenciatura, ya que sólo se imparte en los meses de junio, julio y agosto de cada año, siendo necesario ofrecer además a los alumnos en él inscritos un programa excelente en lo académico, apoyado en lo relativo a hospedaje, alimentación, transportación, etcétera.

En el momento de realizar el control tanto del programa para estudiantes extranjeros como el de las licenciaturas existentes surgen algunos factores en los que los dos programas no coinciden.

Se pregunta:

1. ¿De qué manera explicaría usted que el modelo conceptual de control no se puede aplicar sin adecuaciones específicas? Indique cuáles serían éstas en el caso presentado.
2. Elabore una lista de los aspectos del control que pueden aplicarse tanto en los programas de licenciatura como en los de estudiantes extranjeros, y otra lista de aquellos factores que resultan excluyentes.
3. ¿Cuál de los sistemas modernos de control descritos en el capítulo será el más adecuado para aplicarse en la institución del caso en cuestión?

4. Con base en la situación descrita y a lo presentado en el capítulo, realice una gráfica para la formulación y programación de los cursos de verano de 1990, de acuerdo con los de 1989, utilizando la técnica PERT.



APÉNDICES

APPENDICES

APÉNDICE I

EL ARTE DE MANDAR*

Quizá la maravilla más grande a que asiste nuestro siglo es la fuerza de la organización. Esto se hace evidente si pensamos que ella ha sido, en la mayoría de los casos, la que ha hecho posible la realización de esos prodigios de la técnica que caracterizan nuestra época.

La organización no es sólo agrupamiento de hombres, como el organismo no es mero amontonamiento de células. Hay una alma que le da unidad y vida, única fuerza que, como en el organismo viviente, es capaz de explicar esa dinamicidad de actividades: la dirección, la autoridad. Por ello, resulta extraño que mientras que a todo dirigente se le prepara en la técnica específica que se le ha de encomendar para ejercer el mando, sólo se espera en que el sentido común, los ensayos y los éxitos que tenga han de prepararlo adecuadamente.

A continuación se sintetizan las principales cualidades que requiere un "jefe" para serlo en forma efectiva: las normas del "arte de mandar".

1. *Sentido de responsabilidad.* El verdadero jefe necesita asumir integralmente las responsabilidades de su puesto. El sentido de responsabilidad es lo que hace al verdadero jefe. ¿Queremos saber cuál es el auténtico jefe de un grupo? Preguntemos

* Conferencia del autor, dictada en el ITESM en 1953.

a quién se haría responsable del fracaso. Y es que la responsabilidad es absurda en quien no cuente con la autoridad necesaria para afrontarla, por eso sirve siempre de indicador de dónde se halla esta última.

2. *Iniciativa*. Si la autoridad ha de ser verdaderamente "alma de una organización", no puede ser inerte ni pasiva. Un jefe auténtico, aun de íntima categoría, nunca es mero cable transmisor de órdenes; siempre es de algún modo "transformador". Esto no significa que "cambie" las órdenes, sino sólo que las adapte a los casos concretos; de lo contrario, es un simple "mensajero de órdenes".
3. *Saber convencer*. "Jefe" es el que arrastra la voluntad de sus subordinados. La fuerza y la imposición triunfarán donde sólo importa el conjunto, pero donde la acción individual necesariamente ha de reflejarse en la producción, como en la empresa, el convencimiento es necesario.
4. *Saber entusiasmar*. Producto de las tres cualidades anteriores es otra más tangible: el verdadero jefe arrastra a sus subordinados, que lo siguen con entusiasmo en la realización de la tarea común. Quien no logra comunicar entusiasmo es como aquel que quisiera impulsar un motor sin energía.

Es tan importante esta cualidad que grupos mediocres pueden superarse al contacto de un jefe de valía, y, por el contrario, elementos muy valiosos, cuando carecen de un jefe adecuado, pueden resultar casi inútiles.

5. *Saber coordinar*. Jefe es aquel que "hace por medio de otros". En consecuencia, "no debe hacerlo todo", sino sólo ver que "todo se haga". Su tarea está esencialmente en "la coordinación". Esto implica que el jefe necesita delegar responsabilidad sin descargarse de ella.
6. *Saber comunicar las órdenes*. Los vínculos de "eso intangible" que se llama "autoridad" son la palabra, el escrito, el gesto. . . Por ello, la forma misma de dar órdenes es tan importante. Esto no significa que el don de mando dependa del tono de voz, de la postura que se adopte. Pero la manera de comunicar las órdenes puede influir sobre su contenido, principalmente en forma negativa.
7. *Espíritu de justicia*. El jefe en una empresa no es sólo fuente de mando, sino revisor del cumplimiento de las órdenes por ello tiene "algo de juez".

Impartir justicia es teóricamente fácil: "dar a cada uno lo que le corresponde", pero es dificilísimo en la práctica, porque es ardua tarea establecer los derechos y obligaciones de cada uno a quien está en contacto directo con cada una de las partes que por él habrán de ser juzgadas, y es susceptible de cobrar aprecio a algún trabajador, mala voluntad a otros, etc.

8. *Sentido de equidad.* Equidad no significa abolición de la justicia, sino sólo su adaptación a casos particulares, tomando en cuenta las circunstancias concretas de cada uno y, en particular, de las personas que intervengan.

Siempre que el bien común no sufra, el jefe debe tener especial cuidado del aspecto humano de los problemas. ¡Cuántos casos resultarían monstruosos si aplicáramos secamente las normas establecidas!

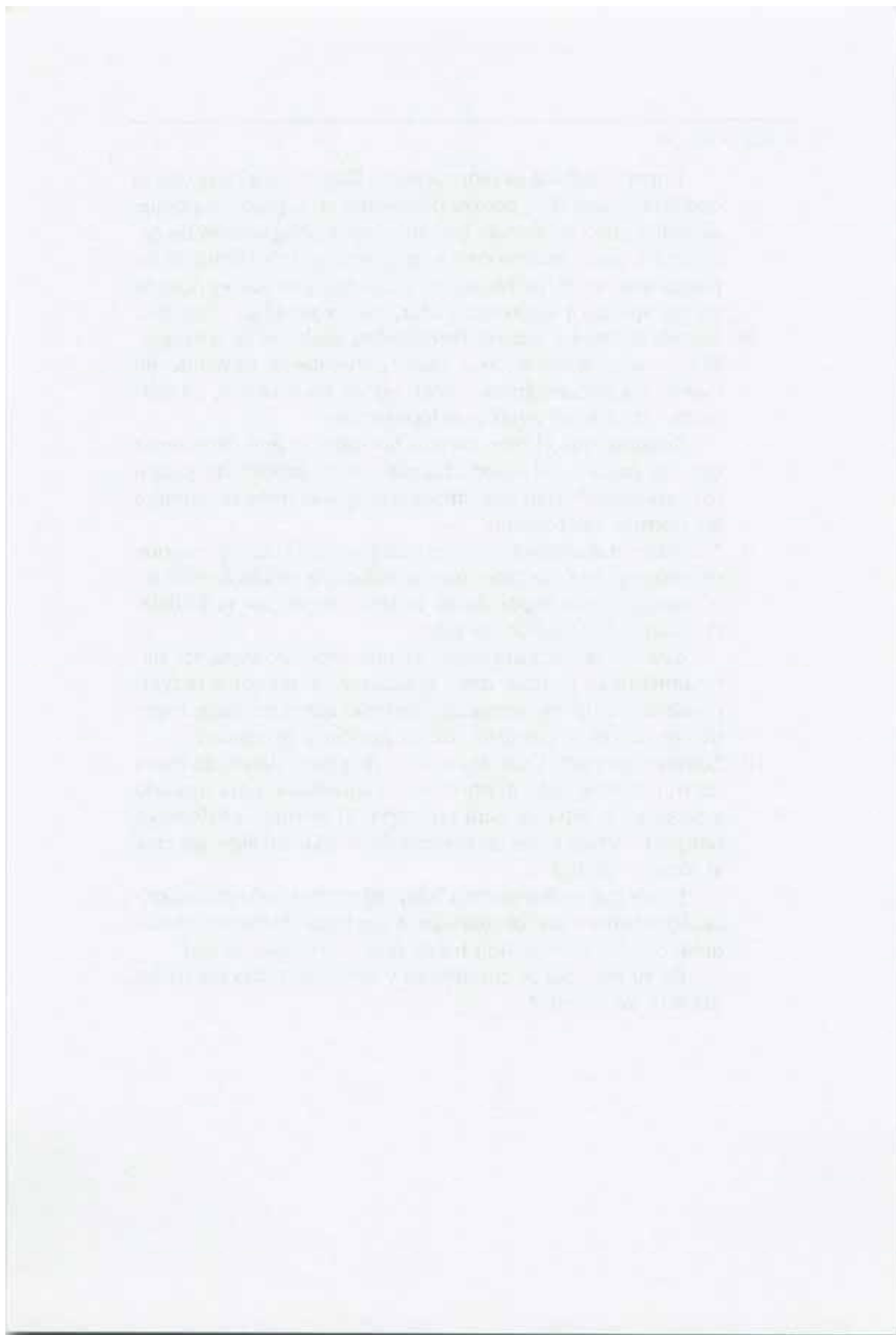
9. *Mantener la disciplina.* Debe procurarse que la disciplina que se imponga sea, siempre que se pueda, la positiva, esto es, el cumplimiento espontáneo de las órdenes por la justicia, claridad y adecuación de éstas.

Cuando se necesita imponer una sanción, supuesta naturalmente su justicia, debe graduarse de menor a mayor, pensar antes de imponerla para no tener que retractarse, tratar de convencer al castigado de su justicia y necesidad.

10. *Dar buen ejemplo.* Quiéralo o no, el jefe es el blanco de todas las miradas de sus inferiores: si es apreciado, para imitarlo y seguirlo; si odiado, para criticarlo. El ejemplo es decisivo porque concreta todas las normas del mundo en algo que está al alcance de todos.

El jefe que se abandona a la ley del mínimo esfuerzo autoriza tácitamente a sus subordinados a que hagan lo mismo. Nunca debe olvidar que su vida habla más fuerte que su voz.

En su ejemplo se condensan y aprecian todas las reglas del arte de mandar.



APÉNDICE II

UNO DE LOS EJEMPLOS MÁS ANTIGUOS DE DELEGACIÓN*

Al día siguiente, acaeció que Moisés se sentó para administrar justicia al pueblo, y el pueblo permaneció en pie junto a Moisés de la mañana a la tarde. Viendo el suegro de Moisés todo lo que éste hacía respecto al pueblo, dijo:

—¿Qué significa esto que haces por el pueblo? *¿Por qué te sientas tú solo y toda la gente está plantada junto a ti de la mañana a la tarde?*

Contestó Moisés a su suegro:

—Porque el pueblo viene a mí para consultar a Dios; cuando tienen una cuestión vienen a mí, y yo juzgo entre unos y otros y les doy a conocer los estatutos de Dios y sus leyes.

Mas el suegro de Moisés le dijo:

—*No está bien lo que haces. Te agotarás totalmente así tú como el pueblo que te acompaña*, pues ello es demasiado pesado para ti; no puedes hacerlo tú solo. Escucha ahora mi voz; yo te daré un consejo, y Dios sea contigo. Sé tú ante Dios el representante del pueblo y lleva sus asuntos a Él. Enséñales las órdenes y las leyes y dales a conocer el camino que han de seguir y lo que han de hacer. Pero *escoge de entre todo el pueblo hombres capaces*, temerosos de Dios; hombres de con-

* Libro del Éxodo, Cap. 18, vers. 13 al 26.

fianza, enemigos de la venalidad, y colócalos al frente de aquél como jefes de mil, jefes de cien, jefes de cincuenta y jefes de diez. Juzguen ellos al pueblo en todo tiempo; llévente a ti todo asunto importante, y, en cambio, todo asunto de poca monta júzguenlo ellos. Así aliviarás el peso que tienes encima, compartiéndolo ellos contigo. Si haces esto y Dios te lo ordena, podrás resistir, y, además, todo este pueblo podrá regresar en paz a su lugar.

Moisés escuchó la voz de su suegro e hizo todo lo que había indicado. Escogió, pues, Moisés, de entre todo Israel, hombres capaces y los estableció jefes sobre el pueblo: jefes de mil, de cien, de cincuenta y de diez; y ellos juzgaban al pueblo en todo tiempo; los asuntos graves llevábanlos a Moisés, pero todo asunto leve lo decidían ellos.

APÉNDICE III

DOS TIPOS DE RETROALIMENTACIÓN

Los sistemas de retroalimentación pueden catalogarse en dos grupos, según que operen en forma totalmente automática, prescindiendo del criterio, juicio, discusión, etc., de los hombres que manejan el control, o bien que actúen como meros informadores de los encargados de control, *aun cuando esta información debe ser simultánea* a los resultados de la acción controlada, y no hasta el fin de un periodo.

Los sistemas de retroalimentación automática, se dan preferentemente, como es obvio, en los mecanismos físicos de autorregulación, v.gr.: el ejemplo mencionado antes, los reguladores de velocidad, etc. En las computadoras esta retroalimentación opera de suyo en cualquier etapa y grado de un sistema, con tal de que haya sido programada.

La retroalimentación con la intervención humana, no obstante que no puede alcanzar ni en número, ni en rapidez, ni en precisión, a la totalmente automática, tiene en cambio como ventajas que posee una mayor amplitud y perfección para interpretar resultados, cambiar los datos, mejorar los estándares, etc. Por eso algunos autores consideran que, si se mejora y acelera la intercomunicación simultánea personal, se dará más efectividad a la retroalimentación.

APÉNDICE III

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad proporcionar al lector una visión general de los instrumentos de investigación utilizados en el estudio. Se describen brevemente los instrumentos de investigación utilizados en el estudio, así como los procedimientos de validación y fiabilidad de los mismos. Los instrumentos de investigación utilizados en el estudio son: cuestionarios, entrevistas, observaciones y análisis de documentos. Los cuestionarios se diseñaron para recoger información sobre las variables de estudio. Las entrevistas se realizaron con los participantes para profundizar en la información obtenida en los cuestionarios. Las observaciones se realizaron en el contexto natural de los participantes para observar su comportamiento. El análisis de documentos se realizó para obtener información sobre el contexto de los participantes. Los procedimientos de validación y fiabilidad de los instrumentos de investigación se describen en el capítulo siguiente.

APÉNDICE IV

LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y LAS RELACIONES INDUSTRIALES

Desde hace varios años se ha venido hablando cada vez más de lo que suele conocerse con el nombre de "La Administración por Objetivos". Como lo hace notar Charles J. Coleman, se trata más bien de una filosofía de la administración, que ha originado un conjunto o serie de sistemas y técnicas.

Con términos de la Metropolitan Life Insurance Co., Ernest C. Miller define la Administración por Objetivos como "el proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos, que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones específicas, contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa".

El popular texto de Administración de Koontz y O'Donnell, señala que "La Administración por Objetivos implica que, al principio de un periodo que se pretende evaluar, superior y subordinado discutan sobre los resultados específicos que deben obtenerse respecto de ese tiempo, midiéndolos, cuando es posible".

Como lo señala Edward C. Schleh, en su estudio "Management by Objectives", la primera condición del programa está en definir cuidadosamente los objetivos generales de la empresa, cuidando de que, tanto en estos objetivos generales, como en los específicos, se evite

que, en vez de los resultados que se esperan, se definan o fijen las actividades o funciones que se piensa realizar.

Estos resultados deben fijarse, siempre que sea posible, en términos cuantitativos, tales como "restringir el ausentismo en 15%", "limitar la rotación interna o externa en 10%", etcétera. Precisamente, a juicio del autor citado, una de las razones por las que suelen ponerse actividades, más que resultados, es la dificultad de fijar estos últimos con precisión, lo cual nos inclina a señalar más bien lo que se hace, que lo que se espera. Pero la misma dificultad de precisar, o aun de medir los resultados esperados, nos da mayor conocimiento de los objetivos que buscamos realizar.

Otro de los errores comunes, es la tendencia a fijar una lista o catálogo de todas las cosas que deseáramos que realizara un hombre, o el grupo bajo su cuidado. El autor citado al fin, es de la opinión de que "un programa con muchos objetivos, tiende a que se destaquen los de menor importancia, en detrimento de los que la tienen mayor".

Los objetivos o metas que nos proponemos alcanzar deben ser realistas. En contra de la falsa, pero difundida idea, de que los estándares altos sirven para estimular fuertemente al personal, está la tangible realidad que demuestra que un objetivo inalcanzable, o difícil de lograr, sólo sirve para desanimar a la mayoría de los hombres a quienes se les propone, y que roto el resorte que impulsa a lograrlo, porque se le considera inalcanzable, lo mismo da infringir la norma por poco, que por mucho. ¡Cuánto más puede ayudar el fijar juntamente "lo razonable", y "lo sobresaliente": lo primero, como exigible, lo segundo, como deseable y meritorio!

Dentro de este sistema, no debe preocuparnos la superposición, total o parcial, de objetivos para el trabajo de dos o más jefes o grupos, ya que muchos pueden tender hacia lo mismo bajo diversos aspectos. Esto es especialmente cierto, y se da casi inevitablemente, cuando se trata de metas hacia las que se dirigen tanto la línea como el *staff*.

Hemos escogido, de entre los requisitos que debe llenar el método de la Administración por Objetivos, sólo aquellos que consideramos esenciales para nuestro objeto, que es analizar la base fundamental sobre la cual se da y opera.

En esta base se encuentra, ante todo, como ya lo señalan sus definiciones, el hecho de que la fijación de los objetivos debe hacerse entre el superior que habrá de exigirlos, y el subordinado que tendrá que alcanzarlos. Esta es, a nuestro juicio, una de las características más

importantes del método, y lo que le da su filosofía característica. Ello implica, no sólo que los inferiores los consideren justos, los comprendan mejor, y desarrollen su iniciativa para alcanzarlos, sino que hace que cada hombre pueda poner en su propio trabajo algo de sí mismo, que no sienta las labores como algo que le es total e inexorablemente impuesto desde arriba, que no se conviertan trabajadores y jefes inferiores en "espectadores pasivos y silenciosos", por el contrario, que puedan poner algo de sus ideas, sus sugerencias y su personalidad en el trabajo, haciendo de éste algo más humano, y más social. Y este paso, no es secundario, sino de primera importancia dentro de las Relaciones Industriales.

Lo ideal es que superior y subordinado convengan en la fijación de los objetivos específicos que del último se esperan para un período de tiempo determinado; lo mínimo es que se discutan entre ambos las condiciones generales bajo las que habrán de llevarse a cabo, dentro de los objetivos generales del departamento o sección, y los de la empresa.

Dentro de este sistema, cada persona responde directamente sólo de objetivos específicos y a corto plazo, en los que puede concentrar, por ello, toda su atención, su dedicación y su esfuerzo: se le fija más bien el "cuánto" y el "cómo" de lo que ha de lograr, que el "qué ha de hacer"; con ello verá como su responsabilidad directa el escalón inmediato, pero sin que por ello pierda de vista el fin de la escalera, porque es parte del procedimiento, como ya lo explicamos, señalar el encadenamiento de los fines específicos con los genéricos, de los parciales con los totales.

Este sistema permite, y logra también, que se determine más clara, específica y eficientemente la autoridad en cada nivel, al mismo tiempo que garantiza a los administradores o jefes inferiores, la libertad de actuar en su campo delimitado con precisión, y favorece por ello su iniciativa: él podrá proveer al adiestramiento necesario, hacer los ajustes de costo dentro de los presupuestos aprobados, etc. Dentro de una completa precisión, da al jefe la flexibilidad necesaria para su máximo rendimiento: "puede, dice un autor, conducir su barco con máxima libertad hacia el puerto que se le ha fijado, con tal de ir siempre con seguridad hacia él".

La Administración por Objetivos permite, además, una clara comunicación entre jefes y subordinados, impidiendo que surjan dudas o indecisiones: la comunicación es plena, porque los objetivos son específicos, discutidos, admitidos y mensurables.

Hemos señalado, por supuesto, sólo los grandes lineamientos de este novedoso y valiosísimo sistema. Coincidiendo con lo que hemos afirmado sobre las Relaciones Industriales, la Administración por Objetivos no es sólo una técnica o un sistema, sino una verdadera filosofía o criterio.

¡Cuántos de los principios fundamentales de las Relaciones Industriales se ponen en plena, constante y necesaria acción dentro de este sistema. La máxima comunicación entre jefes y subordinados; la libre discusión de los objetivos particulares; la más explícita subordinación de los objetivos particulares con los generales; la motivación de los hombres, por una mayor influencia de su personalidad sobre su trabajo; la mayor delegación con la consiguiente libertad dentro de los planes aprobados; la mayor responsabilidad de cada jefe y empleado en el resultado de su labor. . . ! A nuestro juicio, su mérito principal es que representa un enfoque eminentemente humano y que coincide plenamente con los fines de las Relaciones Industriales.

Más que su aplicación específica a los objetivos y funciones de la Administración de Personal, creemos que es su carácter esencial, que hace de ella un enfoque eminentemente humano y personal, lo que hace de la Administración por Objetivos un medio valiosísimo para las Relaciones Industriales.

Sin embargo, es evidente que un enfoque tan esencialmente humanista, puede ser especialmente aplicado en la Administración de Personal. Si consideramos los objetivos supremos en esta materia, podremos fijar dentro de este sistema metas precisas y específicas como las siguientes: ¿qué nivel específico de capacidad es el que queremos obtener? ¿qué grado de colaboración deseamos lograr? ¿qué elevación deseamos en los salarios reales? ¿en qué forma queremos que mejore el trato a nuestros obreros, o las condiciones en que trabajan?

Aunque la Administración por Objetivos tiene indiscutiblemente, como todo lo humano, limitaciones y dificultades, creo que podemos proponérsela como una meta que alcanzar, primero, quizá con ensayos; más tarde con realizaciones más precisas, porque ella nos permitirá, no sólo mejorar la calidad de la administración general de nuestra empresa y su eficiencia, sino también porque nos ayuda a destacar, tutelar y mejorar lo humano en nuestras negociaciones y en nuestra patria.

