

301302
1
29



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA
PRODUCCION DE VACUNA ANTIRRABICA
HUMANA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que Para obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ADRIAN BLANCAS LARA



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	PAG.
I N T R O D U C C I O N	I
Cuadro Metodológico	III
 C A P I T U L O 1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION	
a) En la antigüedad	1
a.1) Egipcios	1
a.2) Hebreos	2
a.3) Chinos	3
a.4) Griegos	4
b) En la edad moderna	4
b.1) El feudalismo	5
b.2) Comercio Preindustrial	5
b.2.1) Etica del mercado	6
b.2.2) Etica protestante	7
b.2.3) Etica de la libertad	7
b.3) Industrialización	8
 C A P I T U L O 2 PROCESO ADMINISTRATIVO	
a) Henry Fayol (reseña biográfica)	12
a.1) Escuela de proceso (fundador) ..	15
b) Agustín Reyes Ponce (autor modelo) ..	90
 C A P I T U L O 3 PROBLEMATICA ADMINISTRATIVA QUE SE PRE-- SENTA EN LA PRODUCCION DE LA VACUNA ANTI RRABICA HUMANA	
a) Dirección	118
b) Control	118

C A P I T U L O 4 INVESTIGACION DE CAMPO

a) Planteamiento del problema e Hipótesis, Universe, Muestra.....	119
b) Cuestionario sobre la aplicación del proceso administrativo en la producción de vacuna antirrábica humana...	120
c) Resultado del Cuestionario y Tabulación	123
d) Resultados	124

C O N C L U S I O N E S	127
--------------------------------------	------------

B I B L I O G R A F I A	131
--------------------------------------	------------

I N T R O D U C C I O N

I

La elección del tema para presentar el seminario de investigación administrativa, obedeció a lo siguiente:

Cuando laboraba en el Instituto Nacional de Virología de la Secretaría de Salubridad y Asistencia, en el Departamento de Producción de Vacuna Antirrábica Humana, observé, que en el desarrollo del proceso que se sigue en la producción de la vacuna antirrábica para uso humano se venían dando serias anomalías desde el punto de vista administrativo, por lo que decidí estudiar el problema, a fin de poder aportar soluciones que puedan servir a las personas interesadas en este campo.

También se parte del hecho indiscutible, de que la Administración es una ciencia social y un arte que tiene aplicabilidad universal, es decir, que lo mismo se dá en nuestros actos cotidianos, como en cualquier tipo de empresa, -- por lo que no veo el inconveniente de su aplicación en la manera de hacer más eficiente la administración de la producción de la vacuna antirrábica para uso humano, ya que de sus resultados depende el que se disponga de la adecuada cantidad de vacuna antirrábica, necesaria para salvar miles de vidas humanas, de una enfermedad que registra en México en relación con otros países, un alto índice de mortalidad. De ahí la importancia de lograr una adecuada producción de vacuna antirrábica para uso humano.

Las anomalías que se detectaron durante el proceso de Producción de la vacuna antirrábica para uso humano, es en los siguientes elementos del proceso administrativo:

- a) Dirección y
- b) Control

Obviamente ésta situación trae consigo pérdidas de horas-hombre, de materia prima, de esfuerzos, irritabilidad del personal, ya que en ocasiones se le obligaba a repetir el trabajo.

Este seminario lo he dividido modularmente en cuatro capítulos que comprenden los siguientes puntos:

Capítulo primero, que habla sobre los antecedentes de la Administración para conocer cuales son las raíces y la manera como se fué desarrollando hasta alcanzar la madurez como ciencia.

Capítulo segundo, que trata sobre el proceso administrativo en sí, es decir las bases que nos plasmaron los estudiosos de la Administración como Henry Fayol, quien fué el fundador de la Escuela de Proceso; y el Lic. Agustín Reyes Ponce, cuyo proceso administrativo tomo de base para desarrollar el presente tema.

Capítulo tercero, en el cual expongo los problemas que se presentan en la producción de la vacuna antirrábica humana y que fueron el motivo por el cual realice el presente trabajo.

Capítulo cuarto, en el que desarrollo la investigación de campo; expongo la manera como se debe administrar en forma eficiente la producción de vacuna antirrábica para uso humano, a fin de maximizar positivamente los resultados.

Cuadro Metodológico:

Debido a la problemática administrativa que se presenta en la producción de la vacuna antirrábica para uso humano, se utilizó como métodos de investigación tanto el de inducción como el de deducción.

La razón por la que se utilizó el primer método se explica por tratarse del método científico de investigación en el que se aplica por medio de la observación directa, a través del tiempo y la experiencia y que nos proporciona los mecanismos para llegar a establecer los hechos que son el objeto de la presente investigación.

La razón por la que se utilizó el método deductivo se explica porque partimos de un marco general de referencia -- que en éste caso es la problemática administrativa, para posteriormente con base en la recopilación de datos, recolección de documentos, entrevistas y mediante el adecuado razonamiento técnico, llegamos a establecer las deducciones que nos permitan explicar las causas y fenómenos de la problemática administrativa que se presenta en la producción de la vacuna antirrábica para uso humano.

CAPITULO I
ANTECEDENTES DE LA -
ADMINISTRACION

a) En la antigüedad

Entre las civilizaciones más antiguas que lograron aportar valiosos conocimientos a la Administración y que es necesario saber para entender así la forma como se han ido elaborando, hasta llegar al desarrollo actual que ostenta esta moderna profesión, tenemos a los egipcios, hebreos, chinos, y griegos, motivo por el cual son dignos de mención en los siguientes incisos.

a.1) Egipcios

Los egipcios a través de la historia, han demostrado sus grandes contribuciones a la civilización moderna; es así que no podía pasar por alto su aportación en el tema que nos ocupa; la Administración.

Prueba contundente lo es la construcción de las pirámides, destacando por su magnitud la Gran Pirámide, la cual está constituida por 2,300,000 piedras, cada una con un peso de 2.5 toneladas en promedio, cubriendo una superficie de 5 hectáreas.

Sorprende la hazaña que representó la dirección de la obra. Para llevarla a cabo fué necesario organizar el esfuerzo de 100,000 obreros durante 20 años. Para cortar los bloques que conforman las pirámides fué necesario asignar trabajadores en las canteras; para transportarlas fué necesario arrastrarlas hasta el mismo lugar, mientras que otros lo hacían llevándolas río abajo durante la temporada de inundación.

nes para no transportarlas por tierra. Otros se dedicaban a cortarlas a su tamaño final, en fin, que para llevar a cabo todo lo antes dicho, tuvieron la necesidad de emplear conceptos y técnicas administrativas que pusieron de manifiesto su eficacia y adelanto en el área administrativa.

a.2) Hebreos

En la antigüedad encontramos también al pueblo hebreo, como un ejemplo más en la historia de la Administración.

Fueron ellos quienes aportaron lineamientos sobre teorías y prácticas de la Administración. Tal aseveración la encontramos en el libro del Exodo en el cual Jethro, suegro de Moisés, propone a éste último que delegue los problemas de poca monta en sus subordinados, de manera que le quede más tiempo para poder ocuparse de los problemas más importantes.

En la actualidad los administradores modernos se ubican en dicha referencia histórica para delegar autoridad; es decir, se valen del principio de excepción, el cual ordena que los administradores deberán dedicar su tiempo a cuestiones importantes, dejando las secundarias a otros.

Ejemplos de prácticas administrativas los encontramos en los Diez Mandamientos; mismos que fueron utilizados por Moisés y los hebreos como guías de conducta individual y organizacional.

En la actualidad se emplean reglas, procedimientos y políticas en las modernas organizaciones con el mismo objeto al que se hace referencia.

a.3) Chinos

Al igual que los egipcios y hebreos, también los chinos utilizaron conceptos y técnicas eficaces de Administración.

Es así que los principales emperadores de la historia china, se percataron de la necesidad que había de tener un buen consejo; de manera que delegaron a sus subordinados la obligación de darles información útil para gobernar el imperio; es así que dicho consejo o asesoría como se le llama hoy, llegó a su parte integral del gobierno chino.

Se hizo tan necesario dicho consejo, que cuando el emperador TAI CHAI (1753-1721) a. de C., impuso su voluntad de negar las opiniones de los consejeros, fué depuesto por el primer ministro durante 3 años. Después cuando prometió escuchar y respetar los consejos de sus asesores fué que se le permitió volver a su puesto. En la actualidad, dicha referencia histórica tiene su aplicación en el hecho de que la mayoría de las organizaciones modernas cuentan con asesoría, es decir consideran a la asesoría tanto como los antiguos emperadores chinos.

También los chinos aceptaron la necesidad que había de un sistema general de dirección, es decir, normas de operación que aunaran de una manera armoniosa los instrumentos con los trabajadores. Es decir, se pensaba que todo debía integrarse sistemáticamente de manera que de un todo se llegara a un resultado máximo.

a.4) Griegos

Quizá la mayor aportación de los griegos a la Administración, fué reconocer la importancia de la división del trabajo. Tal afirmación se desprende de la forma como Platón, - gran filósofo, trató dicho concepto en sus comentarios a la República. Se preguntaba que era lo mas conveniente que uno debería de hacer, si dedicarse a diversos oficios o limitarse unicamente al propio; afirmó que se hace más mejor y con facilidad, cuando se realiza una sola actividad de acuerdo con la propia capacidad y en el momento indicado.

También afirmó que no debe sorprender que las cosas se hagan mejor en las grandes ciudades que en las pequeñas, ya que en éstas, un solo artesano hace camas, puertas, arados, mesas, mientras que en las grandes un hombre puede sostenerse con una sola ocupación; por ejemplo uno vive haciendo zapatos de hombre, otro cortando el cuero; y termina diciendo que aquel que se dedica a una tarea tan limitada, debe sobre salir de ella.

Otra aportación a la Administración que se atribuye a los griegos fué la de poner música en el lugar de trabajo. - Al igual que en la administración moderna, los griegos buscaron armonizar los aspectos físicos (división del trabajo) y psicológicos (música tranquilizadora) del trabajo, con la finalidad de alcanzar una mayor eficiencia.

b) En la edad moderna

Es en esta edad donde nuevamente encontramos importan-

tes aportaciones para el desarrollo de la Administración, localizadas básicamente en tres etapas; el feudalismo, comercio preindustrial e industrialización, ya que en la edad precedente (Edad Media), la humanidad sufrió una parálisis al desarrollo, reinó el caos económico, social y político y no hubo progreso alguno.

b.1) El feudalismo

Destaca en este período, la marcada organización jerárquica. El rey o emperador era quien ocupaba el nivel jerárquico más alto y era quien poseía el dominio de toda la tierra, reservándose para él las mejores y dando las de menor calidad a los nobles o vasallos de más alto rango, que eran los que seguían por orden de importancia en el nivel jerárquico.

Dichos nobles o vasallos estaban obligados a servir al rey en toda clase de servicios ya fueran militares o financieros. Esta obligación de servicio, también la tenían los subvasallos para con los vasallos y así sucesivamente hasta el nivel más bajo de la jerarquía.

Se puede afirmar que la marcada organización jerárquica que caracterizó al período feudal es un claro antecedente a las modernas organizaciones jerárquicas de nuestro tiempo.

b.2) Comercio preindustrial

El principal acontecimiento histórico que propició la

caída del imperio feudal, y que hizo posible la aparición -- del comercio preindustrial, fueron las cruzadas.

Estas guerras provocaron que Europa feudal pusiera los ojos en las riquezas que existían en el Oriente, con lo cual se empezó a estimular el interés en el comercio.

En el transcurso del tiempo, se fué perdiendo la vida enclaustrada y espiritual que caracterizó a la Edad Media, - el feudalismo se acabó y el poderío de la Iglesia vino cada día a menos. Es así como la historia de la humanidad entró - en la nueva era del comercio preindustrializado, el cual sobresale por su influencia decisiva en el desarrollo de la Administración a través de 3 éticas dominantes: la del mercado la protestante y la de la libertad.

b.2.1) Etica del mercado

La ética del mercado se caracterizó fundamentalmente - en aspectos económicos; se formularon teorías y prácticas comerciales por parte de los gobiernos debido al interés despertado hacia el comercio, es cuando por primera vez aparecen los conceptos de oferta y demanda, el concepto de la división del trabajo tuvo gran relevancia, siendo su principal exponente Adam Smith, fundador de la Economía Política, ya - que en su libro: The Wealth of Nations, expone como un trabajador no especializado hace en un día únicamente 20 alfileres, mientras que en el mismo tiempo, un grupo de obreros especializados hacen 48,000.

Explica que dicho aumento en la cantidad de alfileres se debe básicamente a tres circunstancias: primera, al adqui

rir cada trabajador una mayor destreza; segunda, el tiempo - que se ahorra cuando en vez de pasar de un trabajo a otro, - se dedica a la actividad en la cual está especializado; y -- tercero, la ventaja que representan las máquinas ya que faci- litan y ahorran trabajo con la consecuencia de que un obrero haga el trabajo de muchos.

b.2.2) Ética protestante

La ética protestante consistió básicamente en seguir - los lineamientos que dictaba la doctrina protestante, es de- cir, pedía a sus creyentes buenas obras en su vida, pero no aislados sino entrelazados en un sistema unificado, es decir que el protestante debía observar un tipo de conducta carac- terizada por el trabajo duro, la autorrealización y sobre to- do el espíritu de capitalismo y de empresa.

Se decía que la persona que ahorra y reinvertía su - dinero y que por lo tanto llegara a amasar de paso una consi- derable fortuna, era señal de que el individuo había sido be- neficiado con la bendición divina.

Es así que ésta ética protestante contribuyó a que au- mentara la actividad de los negocios y la administración.

b.2.3) Ética de la libertad

Esta tercera ética, como su nombre lo indica se refie- re a que los hombres nacen libres, en el sentido de que na--

die nace teniendo servidumbre, que la gente está libre de todas aquellas imposiciones o reglas que arbitrariamente son heredadas por la tradición.

Estas ideas fueron básicamente el fruto de los escritos de los filósofos John Locke y Jean Jacques Rousseau. Es decir que ellos pusieron en tela de juicio los derechos divinos que según la tradición tenían los reyes y los señores feudales en cuando al poder y facultades sobre el vasallo.

En esencia esta ética de la libertad se refería básicamente a que la gente debía estar gobernada por las leyes de la razón.

Es así que en pleno ambiente de estas tres éticas, surge un nuevo acontecimiento histórico en cuanto al pensamiento moderno de la Administración: La Revolución Industrial.

b.3) Industrialización

Al hablar de la industrialización, tenemos que situarnos inmediatamente en Inglaterra, por ser el país en el que se registraron grandes cambios en el medio social, económico y político que dieron como resultado el progreso industrial.

Inglaterra fué el país anfitrión de dicho progreso industrial debido principalmente a cuatro condiciones que le fueron favorables.

La primera de ellas consistió en que el Parlamento inglés, favorecía la orientación de los negocios hacia un sistema económico de laissez-faire; es decir de libre empresa, no intromisión, dejar hacer.

La segunda condición se refiere a que Inglaterra esta-

ba resuelta a proteger y acrecentar su comercio con otros países.

La tercera nos dice, que las utilidades como el lucro, eran valores socialmente aceptables, por tal motivo fueron bastantes los que se proyectaron al mundo de los negocios.

Y la cuarta condición que le fué favorable nos dice, que se dió gran apoyo directamente al pensamiento científico y a las aplicaciones prácticas de la investigación.

Debido a las condiciones favorables antes mencionadas, fué que en Inglaterra en el siglo XVIII se llevaron a cabo muchos inventos.

Por ejemplo en 1763 John Kay mecanizó el tejido con su lanzadera, más tarde en 1765 James Hargreaves logró mejoras al invento al agregarle otros volantes y dándole mas potencia, logró que la hiladora resultante se encargara de 80 hilos al mismo tiempo.

El grado de perfeccionamiento que alcanzó el motor de vapor mediante el ingenio de James Watt, permitió que en 1788 se empleara en la fabricación de hierro, es así que el vapor vino a minimizar los costos de producción, así como también bajaron los precios y aumentaron los mercados. La utilización del motor de vapor, vino a sustituir a la fuerza humana en el proceso de producción.

Todos éstos y otros inventos, así como las condiciones antes mencionadas que favorecieron a Inglaterra para su desarrollo industrial, dieron como resultado el nacimiento del sistema de trabajo en la fábrica. Esto es que en un mismo lugar, bajo un mismo techo, le era más fácil a la Dirección coordinar de una manera más eficiente el trabajo, el capital y la maquinaria.

En las primeras etapas de la industrialización, el pen

seimiento que dominaba a la Administración estaba enfocado a cuestiones tales como la alimentación de la máquina y su velocidad a fin de aumentar su rendimiento, averiguar de que manera se podía hacer operar más aprisa, y cual sería la mejor forma de proporcionarle materiales. Es decir se le dió importancia a los aspectos económicos y mecánicos de la empresa, se dió precedencia a las cosas físicas sobre todas las demás dentro del marco fabril.

Pero a medida que fué transcurriendo el tiempo se fué descubriendo que había otro factor de la producción aparte del trabajo, capital y maquinaria y que resultó ser la Administración.

Este factor de la producción estuvo enfocado a tareas tales como buscar la manera de que los trabajadores conservaran su eficiencia, para lo cual era necesario entre otras cosas, que contaran con un abastecimiento continuo de materias primas; así como también, si aumentaba la producción, tenía que buscarse mercado para colocar los productos y por lo tanto venderlos; se tenía además que conseguir capital con el propósito de reemplazar la maquinaria por otra más productiva, así como para adquirir más cantidad de materia prima y para ampliar la fábrica; debía buscarse la mejor manera de coordinar el esfuerzo entre los trabajadores, así como lograr la cooperación entre todos los niveles integrantes de la organización. Todas éstas actividades fueron tareas de la Administración.

El comienzo del enfoque formal y académico de la Administración en conjunto, fué derivado de los problemas que trajo consigo la industrialización, no solo mecánicos, sino también administrativos.

Por ejemplo, la eficiencia que se trataba lograr en --

los niveles inferiores de la organización, también fué exigida a los niveles medio y superior. Esto dió como resultado, el que surgieran teóricos del proceso administrativo, cuyo objetivo principal era formular principios de administración, los cuales tuvieran aplicabilidad universal, independientemente de la situación que se estuviera viviendo.

La Administración fué adquiriendo un enfoque más sistemático, derivado de que la capacidad de dirigir con eficiencia se podía mejorar intercambiando información y experiencias.

Fuó también en éste período de industrialización, en el que algunos dirigentes, empezaron a fijar su atención en el elemento humano y en el lugar de trabajo. El más representativo de ellos fué Robert Owen que al adquirir la New Lanark Mills, en Escocia, inmediatamente que empezó a ejercer el control sobre la misma, realizó una serie de cambios como el mejorar las viviendas, educación y salud de sus trabajadores así como la eliminación del castigo corporal de los niños a los cuales los envió a la escuela; además implantó un sistema de motivación con la finalidad de incrementar la productividad.

Los resultados a estos cambios no se hicieron esperar, y fué así que mientras que algunas hilanderías tenían un 20% de utilidad sobre el capital invertido, la de Owen rebasaba con mucho el 50%.

CAPITULO 2

PROCESO ADMINISTRATIVO

a) HENRY FAYOL
(breve estudio biográfico)

a) Henry Fayol (breve estudio biográfico)

Henry Fayol, ingeniero francés, nació en Constantinople en 1841. Estudió en la Escuela de Minas de Saint-Etienne y fué director de diversas sociedades de su especialidad, especialmente la Sociedad Anónima de Commentry-Fourdsambault, que dirigió desde 1888 hasta 1918. Convencido de la necesidad de organizar al personal de las grandes empresas de un modo racional, dedicóse desde su juventud al estudio de ésta materia, llegando a crear una doctrina llamada fayolismo.

Hace bastante tiempo que se ha comprendido la necesidad de tener buenos jefes en todos los ámbitos de la actividad social. El taller, la familia, la administración pública y privada, todo requiere buenos jefes.

Esa necesidad imprescindible de la organización del es fuerza se puso de manifiesto durante la gran guerra, y de ahí que la doctrina administrativa de Fayol fundada en tales principios, adquirió tal boga y desenvolvimiento que nació el fayolismo.

El fayolismo, según ha dicho uno de sus propagandistas, es "una escuela de jefes". Fayol ha puesto al servicio de esa idea su gran experiencia industrial y puede decirse que el éxito ha consistido precisamente en colocarse un término medio al alcance de todos. La definición que él da de su doctrina es ésta: Se puede decir que hasta ahora el empirismo ha reinado en la administración de los negocios.

Cada jefe gobierna a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia. La ausencia de doctri

na deja libre curso a todas las fantasías. Hay que introducir el método experimental como Claudio Bernard lo introdujo en la medicina. Es decir: observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos. Instituir experiencias. Sacar reglas.

El fayolismo ha tenido un primordial cuidado en definir exactamente el jefe para aislar la función gubernamental de las actividades diversas con las cuales anda siempre mezclada y frecuentemente confundida. Para el fayolismo, toda administración significa previsión, organización, mando, coordinación y control.

En los comienzos de su carrera como ingeniero de minas de Cimentry, en 1860, Fayol tomó la costumbre de anotar diariamente los hechos que llamaban su atención. De éstas notas su cotejo y sus consecuencias nació el renombrado libro de Fayol: Administración General e Industrial, base de su doctrina y de su escuela. Apenas el libro salió a la luz fué éxito enorme.

Se suscedieron las consultas, las peticiones de conferencias, la solicitud de creaciones de cursos, y para responder, a tantas demandas, Fayol creó el Centro de Estudios Administrativos, donde se reunieron semanalmente personas interesadas en la administración de negocios comerciales, industriales, y gubernamentales.

De esa colaboración salieron diferentes estudios, consignados en la bibliografía, y debido a Wilbois, Vanuxam, Carlioz, Fayol, Schatz, Pouydraguin, etc. El general Lyautey repartió en Marruecos 2000 ejemplares de un folleto del teniente coronel Bureau, inspirado en el fayolismo; Burnier creó, en la Escuela de Estudios Superiores Comerciales, varios cursos de Administración; el intendente general francés Laurent estableció un curso de Administración para oficiales

de intendencia; y, por último, la doctrina y método de Fayol fueron ensayados triunfalmente en la Administración pública, pues los adoptó el subsecretario de Estado francés Luis Deschamps para el servicio de Correos, Telégrafos y Teléfonos, y el ministro de la Defensa Nacional belga Alberto Devézo para el departamento por el regido.

La doctrina administrativa, ha dicho Fayol, tiene por objeto facilitar el gobierno de empresas, sean industriales, sean militares o de cualquier índole. Sus principios, sus reglas y sus procedimientos deben, pues, responder tanto a las necesidades del Ejército como a las necesidades de la industria.

Para Fayol, la Administración no es ni un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directores de la Empresa: es una función que se reparte, como en las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social. El principio base del fayolismo es este: "En toda clase de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa".

Los principios generales de la administración para el fayolismo son la división del trabajo, la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la convergencia de esfuerzos; estabilidad del personal y remuneración adecuada a las capacidades". (1)

(1) Fayol., Henry. Administración Industrial y General. Ed. Herrero Hnos. Sucs., S.A. México 1981. pág. 131.

a.1) ESCUELA DE PROCESO (fundador)

a.1) Escuela de Proceso

Esta escuela se caracteriza fundamentalmente por el hecho de que primero se identifican las funciones administrativas, y luego establece los principios.

También se le conoce a este proceso con otros nombres: operacional, funcional, universal, tradicional y clásico.

Para iniciar el estudio de las funciones administrativas, es necesario dejar bien claro, que existen otro tipo de funciones que no son administrativas, pero que se desarrollan también dentro de la empresa, y que mencione para asegurar que todas son importantes, y que el inadecuado manejo de alguna de ellas, así como la función administrativa, trae como consecuencia que la empresa sufra un desajuste y automáticamente se ve amenazada a desaparecer si no es que desaparece inevitablemente.

Dichas funciones u operaciones que se desarrollan en la empresa pueden quedar comprendidas entre los seis grupos siguientes, de acuerdo con la clasificación que nos da Henry Fayol.

- 1.- Operaciones Técnicas (producción, fabricación, transformación);
- 2.- Operaciones Comerciales (compras, ventas, cambios);
- 3.- Operaciones Financieras (busca y gerencia de los capitales);
- 4.- Operaciones de Seguridad (protección de los bienes y de las personas);
- 5.- Operaciones de Contabilidad (inventario, balance, etc.);
- 6.- Operaciones Administrativas (previsión, organiza--

ción, dirección y control).

1.- Operaciones Técnicas

La función técnica es importante dado que un gran número de operaciones, son generalmente de manos de técnicos, es decir que se requiere de personal que tenga conocimientos teóricos y prácticos necesarios para cierta actividad; o bien, saber que procedimiento se va a aplicar en la realización de una cosa.

No obstante que la función técnica es necesaria para la marcha y prosperidad de las empresas, no es siempre la más importante de todas.

Incluso en las empresas industriales, hay circunstancias en que una cualquiera de las otras funciones puede ejercer una influencia mucho mayor que la función técnica.

Debemos tener presente que las seis funciones esenciales se encuentran dependiendo unas de otras, ya que, por ejemplo, la función técnica, no puede subsistir sin materias primas y sin mercados para sus productos, sin capitales, sin seguridad y sin previsión.

2.- Operaciones Comerciales

La función comercial también es importante dentro de las seis funciones esenciales, ya que, ésta consiste en lograr que los bienes tengan salida al mercado, es decir,

transportar y fraccionar los bienes para colocarlos en el lugar, en el momento y en las cantidades requeridas por el usuario o consumidor, todo lo cual supone un profundo conocimiento del mercado y de la fuerza de los competidores, ya que en caso contrario, sobreviene la ruina inevitablemente.

3.- Operaciones Financieras

"Nada se realiza sin su intervención. Se necesitan capitales para el personal, para los inmuebles, para las herramientas, para las materias primas, para las mejoras, para las reservas, etc.

Se necesita una hábil gestión financiera para procurar se capitales, para sacar el mejor partido posible de las disponibilidades y para evitar los compromisos temerarios.

Muchas empresas que hubieran podido ser prósperas, mueren por la enfermedad de la falta de dinero.

Ninguna reforma, ninguna mejora es posible sin disponibilidades o sin créditos.

Una condición esencial del éxito es tener constantemente ante la vista, la situación financiera de la empresa".(2)

4.- Operación de Seguridad

Tiene por objeto cuidar los bienes y las personas con-

(2) IBIDEM, Pág. 137.

tra posibles huelgas, incendios, robos, atentados, inundaciones y todo aquello que contribuya a impedir el orden social y que por lo mismo afecta el desarrollo de las actividades de la empresa y muy posiblemente la existencia de la misma.

5.- Operaciones de Contabilidad

Es la acción de registrar las operaciones mercantiles de una institución pública o de una empresa privada, con la finalidad de conocer su situación económica para saber donde se está y a donde se vá, y en base a dichos registros, obtener información exacta, clara y precisa, para constituir la como un medio poderoso de dirección en la adecuada toma de decisiones.

Las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y de contabilidad tiene su campo de acción bien de finido y son áreas de estudio de otras licenciaturas o carreras técnicas de ahí que las haya bosquejado brevemente.

6.- Operaciones Administrativas

Volviendo a la función administrativa, tenemos que éstas son las siguientes:

"Provisión, Organización, Dirección, Coordinación y Control". (3)

(3) IBIDEM, Pág. 139.

La previsión se entiende como el elemento que se encarga de examinar cuidadosamente el futuro y enlazar el programa de acción;

La Organización se refiere a formar los dos organismos que constituyen a la empresa, material y social;

La Dirección, es decir hacer que las personas ejecuten las funciones que les son propias;

La Coordinación, se refiere a "relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos"; (4)

El Control, se refiere a esforzarse para que todo se desarrolle conforme a las reglas determinadas y a las órdenes dadas.

Es así que de acuerdo con dichas funciones, Henry Fayol da su definición de Administración.

Antes de seguir adelante es importante dejar claro que no debemos confundir la función administrativa con la gerencia.

Ejercer la gerencia significa llevar a la empresa hacia su objeto, para lo cual se vale de todos los recursos de que dispone, tratando siempre de sacarles el mejor partido, es decir, asegura la marcha de las seis funciones esenciales.

La Administración es una de esas seis funciones esenciales cuya adecuada marcha debe asegurar la gerencia.

El motivo por el que se le llega a confundir con la gerencia, es porque la función administrativa ocupa en el papel de los grandes dirigentes un lugar tan destacado que se llega a pensar que ese papel es exclusivamente administrativo.

También es importante diferenciar entre la capacidad -

(4) *IBIDEM*, Pág. 139.

profesional y la capacidad administrativa, así como la relación que guardan entre sí en la estructura jerárquica de cualquier organización.

Primamente tenemos que cada una de las operaciones esenciales antes vistas, (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad, administrativas.), tiene una capacidad especial, es decir, un conjunto de cualidades y conocimientos, que Henry Fayol, clasifica de la siguiente manera

- 1.- Cualidades físicas: salud, vigor, habilidad;
- 2.- Cualidades intelectuales: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales;
- 3.- Cualidades morales: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto y dignidad;
- 4.- Cultura general: nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida;
- 5.- Conocimientos especiales: conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.
- 6.- Experiencia: Conocimiento que deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.

Cada uno de los elementos que componen la capacidad especial, serán tan importantes como lo sea la naturaleza de la función.

Es decir, por ejemplo, en una empresa rudimentaria, en la que las funciones u operaciones esenciales son desempeña-

das por una sola persona, es evidente que la extensión de la capacidad necesaria es reducida.

No así en una gran empresa, donde al efectuarse operaciones importantes y variadas, se hace necesario que el personal posea bastantes capacidades y en un grado elevado, solo que debido precisamente a la magnitud de la empresa, las funciones están repartidas entre un gran número de personas, dando como resultado que cada persona responde solo por una determinada capacidad del conjunto.

Concluyendo tenemos que en "Todo género de empresas, - la capacidad esencial de los agentes inferiores, es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los altos jefes es la administrativa". (5)

Es decir, que sea cual fuera la función de que se trate la capacidad principal de los agentes inferiores, es la capacidad característica de la función (técnica en la función industrial, comercial en la función comercial, financiera en la función financiera, etc.), y la capacidad principal de los agentes superiores es la capacidad administrativa.

La relación que guardan entre sí ambas capacidades -- (profesional y administrativa) dentro de la estructura orgánica de cualquier organización, es que mientras que la capacidad profesional se sitúa en el nivel jerárquico inferior, - por ser la capacidad característica de la función, la capacidad administrativa, se sitúa en el nivel jerárquico más alto por ser la capacidad esencial de los altos jefes.

Ahora vamos a referirnos a los Principios Generales de la Administración.

"La función administrativa, no tiene por órgano y por

(5) IBIDEM. Pág. 157.

Instrumento mas que el cuerpo social". (6)

Es decir que la función administrativa, solo se va a ocupar de todo lo que concierna al personal de la empresa; en cambio, las demás funciones se ocupan de lo concerniente a las materias y máquinas, su conjugación y las actividades que se desprenden de tal acción.

La función administrativa actúa sobre el personal, y para lograr el adecuado funcionamiento del cuerpo social, se basa en ciertas condiciones que reciben indistintamente el nombre de principios, leyes o reglas, pero más comunmente se le conoce como Principios Generales de Administración.

Antes de mencionar dichos principios es importante aclarar que de ninguna manera se pretende afirmar que sean rígidos; al contrario, los principios son y deben de ser flexibles ya que deben adaptarse a las necesidades, debemos tomar en cuenta que "No hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en ello cuestión de medida". (7)

Henry Fayol menciona catorce principios generales de la administración, pero puede ser que surjan uno o más principios siempre y cuando fortifiquen el cuerpo social o facilite su funcionamiento, condición básica que debe reunir todo nuevo principio o regla para que pueda ser considerado como tal.

Los catorce Principios Generales de Administración, según Henry Fayol, son los siguientes:

1.- La división del trabajo;

(6) IBIDEM. Pág. 158.

(7) IDEM.

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

I.- División del trabajo

El objeto de la división del trabajo, es simplificar las funciones esenciales, para lograr mayor eficiencia y efectividad con el mismo esfuerzo.

Por ejemplo, un obrero que siempre realiza el mismo corte a determinado material, va a llegar a adquirir habilidad, seguridad, y precisión en su tarea, lo que trae como consecuencia un aumento en el rendimiento, luego entonces una mayor efectividad.

Otro ejemplo más, es cuando un jefe está asignado a trabajar el mismo asunto como puede ser supervisar que determinados productos reúnan los requisitos mínimos establecidos, llega a adquirir también con el tiempo, habilidad, seguridad

y precisión en su trabajo, lo que dá como resultado una mayor eficiencia.

La importancia de la división del trabajo estriba en el tiempo, ya que mientras no se establezca la asignación de funciones, la producción va a venir a menos, ya que a cada cambio de ocupación, viene un esfuerzo de adaptación, el cual obviamente requiere de tiempo para alcanzarlo.

Dice Henry Fayol que la división del trabajo tiene como consecuencias la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

Es obvio que un trabajo dividido en varias partes, va a requerir de personal especializado en cada una de las áreas en que se haya dividido el trabajo.

La separación de los poderes, se refiere, a que como consecuencia de la división del trabajo, se van asignar diferentes áreas de autoridad a diferentes jefes, es decir, se van a marcar los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización.

2.- Autoridad-Responsabilidad

"La autoridad es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer". (8)

Se distingue, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando, de servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe

(8) IBIDEM. Pág. 159,161.

la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.

No se concibe la autoridad sin responsabilidad, es decir, sin una sanción-recompensa o castigo-que acompañe en el ejercicio del poder.

La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapartida necesaria. Allí donde se ejerce una autoridad, nace una responsabilidad.

3.- Disciplina

La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

Ya hayan sido éstas convenciones libremente discutidas o impuestas sin discusión previo; ya sean escritas o tácitas ya resulten de la voluntad de las partes o de leyes y usos, son ellas las que fijan las modalidades de la disciplina.

Por ser resultado de convenciones diferentes y variables, la disciplina se presenta, naturalmente bajo los aspectos más distintos: las obligaciones de obediencia, la asiduidad, de actividad, de corrección, difieren, en efecto de una empresa a otra, de una categoría de agentes a otra dentro de la misma empresa, de una región a otra, de una época a otra época.

En resumen: "La disciplina es el respeto de las convenciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto.

Se impone la disciplina lo mismo a los más altos jefes que a los agentes más modestos.

Los medios eficaces para establecerla y mantenerla -- son:

- 1.- Los buenos jefes en todos los grados;
- 2.- Las convenciones lo más claras y equitativas que sea posible;
- 3.- Las sanciones penales juiciosamente aplicadas.

4.- Unidad de mando

"Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un sólo jefe". (9)

La razón por la cual una persona no debe recibir órdenes de más de un jefe, es para que la actividad de la empresa fluya sanamente y no surjan confusiones, malos entendidos, pérdida de tiempo, como consecuencia de estar obedeciendo a dos jefes a un mismo tiempo.

La dualidad de mando también se dá cuando dos jefes -- dan órdenes en la misma área que cada uno de ellos cree pertenecerle. Es importante una perfecta delimitación de los -- servicios para evitar ese mal.

La dualidad de mando no tiene cabida en ninguna clase de empresa, ya que de ser así, la autoridad sufre menoscabo, la disciplina queda comprometida, el orden alterado, y la estabilidad amenazada.

Es por lo tanto necesario respetar el principio de la

(9) IBIDEM. Pág. 163.

Unidad' de mando para el adecuado funcionamiento de la empresa.

5.- Unidad de dirección

"Este principio se formula así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto.

Es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de esfuerzos y convergencia de las fuerzas.

Un cuerpo con dos cabezas es, en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo, lo es difícil vivir.

No hay que confundir la unidad de dirección (un solo jefe un solo programa) con unidad de mando (un agente no debe recibir órdenes mas que de un solo jefe) ambas son dos situaciones que hay que tener muy en cuenta. Se consigue la unidad de dirección con una buena constitución del cuerpo social; la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.

La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ella".(10)

6.- Subordinación del interés particular al interés general

Este principio se debe aplicar lo mismo en la empresa,

(10) IBIDEM PAG.165

que en la familia o al Estado.

Aplicado a la empresa el principio se desglosa así: el interés de cualquiera de los miembros de la empresa, o de un grupo de ellos, no debe prevalecer contra el interés general de la misma; aplicada a la familia: el interés de un miembro de la familia, no debe ir contra el interés general de la misma; y finalmente aplicado al Estado: el interés de uno o más ciudadanos no debe ir contra el interés general del Estado.

Esto se explica por el hecho de que en el caso de la empresa, se constituye para cumplir con un objetivo, en el cual todos los miembros que constituyen el cuerpo social, deben poner su interés común y sus esfuerzos a fin de alcanzarlo, y no sería lógico ni legal que alguno de los miembros tratara de desviarse del objetivo principal, para tratar de satisfacer sus intereses personales.

No obstante, se dan muchos casos en que debido al egoísmo, la pereza, ambición o ignorancia se llegan a olvidar del interés general de la empresa.

Es por lo tanto de vital importancia, tener presente este principio de la Administración para el adecuado funcionamiento de la empresa.

7.- Remuneración del personal

"La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativo y que, en la medida de lo posible, de satisfacción a la vez al personal y a la empresa,

al patrono y al empleado". (11)

"Desde el ángulo de la organización son cuatro los elementos que deben considerarse para determinar la remuneración del trabajo.

El salario mínimo

De acuerdo con la legislación laboral mexicana, salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo debe de ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias zonas económicas, que pueden extenderse a uno o dos o más entidades federativas, o profesionales, para una rama determinada de la industria o del comercio o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias zonas económicas.

El salario del puesto

La remuneración justa al trabajador no implica que sea igual, ya que es preciso que exista la diferenciación en los salarios de acuerdo con los requerimientos del trabajo, su -

(11) IBIDEM. pág. 166.

valor relativo en relación a los que existen en el resto de la organización, etc.

El pago al mérito del trabajador en su puesto

Para remunerar al individuo de acuerdo con el desempeño de sus labores, se utiliza la llamada técnica de calificación de méritos que pretende disminuir la subjetividad apreciando el desempeño laboral de manera menos arbitraria.

El pago a la productividad o eficacia

Los sistemas de remuneración por rendimiento (incentivos económicos) tienen en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja es decir, la cantidad de piezas que produce por unidad de tiempo o el que emplea para hacer determinada unidad de trabajo". (12)

8.- Centralización

La centralización es un sistema de administración que consiste en que todas las sensaciones o respuestas convergen

(12) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México. 1981. pág. 206 y 207.

en el cerebro o dirección, y que de éste parten las órdenes o estímulos que fluyen hacia todas las partes del organismo, poniéndolas en movimiento.

La centralización no se da únicamente a nivel directivo también puede encontrarse en los niveles jerárquicos intermedios, es decir cualquier jefe puede llevar a cabo la centralización o descentralización.

La centralización o descentralización pueden darse según sean las necesidades de la empresa, todo es cuestión de medida; es decir, se busca encontrar hasta que punto la centralización o descentralización es favorable a la empresa.

En otras palabras: "si el valor del jefe, sus fuerzas, su inteligencia, su experiencia, la rapidez de sus concepciones..., le permiten extender mucho su acción, podrá llevar muy lejos la centralización y reducir el papel de sus colaboradores al de simples agentes ejecutivos. Si, por el contrario, conservando el privilegio de dar directivas generales, prefiere recurrir más a la experiencia, a la opinión y a los consejos de sus colaboradores, puede llevar a cabo una amplia descentralización.

Encontrándose en perpetua transformación el valor absoluto y relativo del jefe y de los agentes, se comprende que la medida de centralización o de descentralización puede ser también constantemente variable. Es un problema que hay que resolver de acuerdo con las circunstancias en favor de los intereses en juego.

Encontrar la medida que dé el mejor rendimiento total, tal es el problema de la centralización y de la descentralización.

"Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización; todo lo que disminuye la

Importancia de ese papel es centralización". (13)

9.- Jerarquía

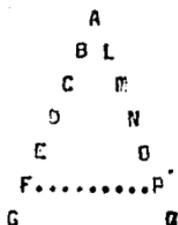
"La jerarquía es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores.

La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Pero no es siempre el más rápido; es, a veces, incluso desastrosamente largo en las empresas muy grandes, especialmente en el Estado.

Ahora bien, hay muchas operaciones cuyo éxito depende de una ejecución rápida; por lo cual, hay que poder conciliar el respeto de la vía jerárquica con la conveniencia de ir de prisa.

Se logra de la manera siguientes:

Supongamos que se trate de poner en relación el servicio F con el servicio P en una empresa cuya jerarquía está representada por la escala doble G-A-Q, como se muestra en la figura siguiente:



Siguiendo la vía jerárquica, habrá que subir la escala de F a A, y luego bajar de A a P, deteniéndose en cada escalón; subir de nuevo de P a A y bajar de A a F, para volver al punto de partida.

Es evidentemente mucho más sencillo y más rápido ir directamente de F a P por la pasarela F-P. Y es lo que se hace más frecuentemente.

El principio jerárquico quedará salvaguardado si los jefes E y C han autorizado a sus agentes respectivos F y P a establecer relaciones directas; y la situación quedará por completo regularizada si F y P informan inmediatamente a sus jefes respectivos en cuanto a lo que han hecho de común acuerdo.

En tanto que F y P permanezcan de acuerdo y sus operaciones sean aprobadas por sus jefes directos, las relaciones directas pueden proseguir; en cuanto el acuerdo desaparece o la aprobación de los jefes falta, las relaciones directas cesan y la vía jerárquica queda inmediatamente establecida.

Tal es el régimen de hecho que se puede comprobar en la gran mayoría de los negocios. Supone el hábito de cierta iniciativa en todos los grados de la escala.

En la pequeña empresa, el interés general, es decir el de la empresa misma, es fácil de captar, y allí está el pa-

trono para recordar ese interés a cuantos estuvieran tentados a olvidarlo.

En el Estado, el interés general es algo tan complejo, tan vasto tan remoto, que no es posible formarse de él con facilidad una idea clara; y el patrono es una especie de mito para casi la totalidad de los funcionarios. Si no está reavivado sin cesar por la autoridad superior, el sentimiento del interés general se vuelve borroso, se debilita y cada servicio tiende a considerarse como teniendo en sí mismo su objeto y su fin; olvida que no es mas que una rueda de una gran máquina cuyas partes todas deben marchar de acuerdo; se aísla, se encierra y ya no conoce mas que la vía jerárquica.

El empleo del camino directo es sencillo, rápido y seguro; permite a los dos agentes F y P tratar, en una sesión, en unas horas, determinada cuestión que, por la vía jerárquica, exigiría veinte transmisiones, haría intervenir a mucha gente, originaría un enorme papaleo, y haría perder semanas o meses en llegar a una solución casi siempre menos buena que la que se obtiene poniendo directamente en contacto a F y P.

Si el jefe supremo A exigiera de sus colaboradores B y L el empleo del camino directo y les decidiera imponérselo a sus subordinados C...M..., el hábito y el valor de las responsabilidades se establecerían a la vez que el uso del camino más corto.

Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad; lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa. Este último puede adquirir una gravedad extrema en ciertas circunstancias. Cuando un agente se encuentra en la obligación de elegir entre los dos procedimientos y no le es posible pedir la opinión de su jefe, de

be tener el suficiente valor y sentirse con la suficiente libertad para adoptar el que el interés general impone. Pero - para que se encuentre en este estado de ánimo, es preciso - que haya sido preparado de antemano y que sus jefes le hayan dado el ejemplo. El ejemplo debe venir de arriba." (14)

10.- Orden

"Conocida es la fórmula del orden material: Un lugar - para cada cosa y cada cosa en su lugar. La fórmula del orden social es idéntica: Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar". (15)

Es obvio que si en una empresa no existiera el orden, es decir que cada quién ocupara indistintamente el puesto - que quisiera, habría un caos en todos sentidos; nadie sabría a quién dirigirse en concreto, no se podrían tomar decisiones, habría pérdida de materias y pérdida de tiempo, pues en el caso de un supervisor que hubiera sido colocado en ese - puesto por favoritismo o arbitrariamente y que por lo mismo desconociera ese determinado proceso de producción en particular, y que girara instrucciones dejándose llevar por sus - corazonadas o al tanteo o al ahí se va, indiscutiblemente - que los productos saldrían defectuosos y por lo tanto en ese momento se estaría perdiendo el tiempo, además de la materia ya que al volver a repetir el proceso de producción bajo las instrucciones de otro supervisor que tampoco supiera el tra-

(14) IBIDEM Pág. 175

(15) IBIDEM Pág. 177

bajo, nuevamente se caería en el error.

Aplicando el Principio "Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar, se resuelven simultáneamente dos grandes tareas de la Administración; una buena organización, y un buen reclutamiento. Esto se desprende por el hecho de que una vez elegidas a las personas capaces de llevar a cabo su trabajo en los puestos para los que han sido debidamente seleccionados, automáticamente la organización de la empresa va a estar en óptimas condiciones y el objeto para la cual fué creada, va a ser mas fácil de alcanzar.

11.- Equidad

¿ Por qué equidad y no justicia?

La justicia es la realización de las convenciones establecidas. Pero las convenciones no pueden preverlo todo; es preciso a menudo interpretarlas o suplir su influencia.

Para que el personal se sienta alentado a aportar en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el entusiasmo de que es capaz, es preciso que sea tratado con benevolencia; la equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

La equidad no exige ni la energía ni el rigor. Exige, en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad.

El deseo de equidad, el deseo de igualdad, son aspiraciones que hay que tener muy en cuenta en el trato del personal.

Para dar a esas necesidades la mayor satisfacción posi

ble, sin descuidar ningún principio y sin, perder de vista el interés general, el jefe de la empresa debe a menudo poner en juego sus más elevadas facultades. Debe esforzarse en hacer penetrar el sentimiento de igualdad en todos los grados de jerarquía." (16)

12.- Estabilidad del personal

"Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y para llegar a realizarla bien, admitiendo que goce de las aptitudes necesarias.

Si, cuando su iniciación termina o antes que haya terminado, se cambia de lugar al agente, no habrá tenido tiempo de prestar un servicio apreciable.

Y si la misma cosa se repite indefinidamente, la función jamás estará bien realizada.

Las perjudiciales consecuencias de tal inestabilidad son temibles sobre todo en las grandes empresas donde la iniciación de los jefes es generalmente larga. Se necesita mucho tiempo, en efecto, para conocer a los hombres y las cosas de una gran empresa, para encontrarse capacitado, para decidir un programa de acción, para adquirir confianza en sí mismo e inspirar confianza en los demás. Por eso se ha comprobado con frecuencia que un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen más que pasar por él.

(16) IBIDEM pág. 180

En general, el personal directivo de las empresas prósperas es estable; el de las empresas infortunadas es inestable. La inestabilidad es a la vez causa y consecuencia de la mala marcha de un negocio. El aprendizaje de un alto jefe - cuesta generalmente muy caro.

Sin embargo, los cambios de personal son inevitables: la edad, la enfermedad, la jubilación, la muerte alteran la constitución del cuerpo social; determinados agentes cesan de poder desempeñar sus funciones, en tanto que otros se vuelven capaces de abordar más grandes responsabilidades.

Como todos los demás principios, también es cuestión de medida." (17)

13.- Iniciativa

"Concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que pueda experimentar el hombre inteligente; es también uno de los más poderosos estímulos de la actividad humana.

Esta posibilidad de concebir y de ejecutar es lo que se llama la iniciativa. La libertad de proponer y la de ejecutar son también, cada una por su parte, iniciativa.

En todos los niveles de la escala social, el celo y la actividad de los agentes están acrecentados por la iniciativa.

La iniciativa de todos, completando la del jefe y, en caso necesario, supliéndola, es una gran fuerza para las em-

(17) IBIDEM págs. 180, 181.

presas. Esto se advierte sobre todo en los momentos difíciles.

Por eso, es preciso fomentar y desarrollar lo más posible esta facultad.

Se necesita mucho tacto y cierta virtud para animar y sostener la iniciativa de todos en los límites impuestos por el respeto de la autoridad y de la disciplina. Es preciso -- que el jefe sepa hacer algunos sacrificios del amor propio -- para dar satisfacciones de esta naturaleza a sus subordinados. En igualdad de circunstancias, un jefe que sabe fomentar la iniciativa en su personal es infinitamente superior a otro que no lo hace." (18)

14.- La unión del personal

"La unión hace la fuerza.

Este proverbio se impone a la meditación de los jefes de empresa.

La armonía, y la unión en el personal de una empresa -- es una gran fuerza en dicha empresa.

Hay, pues, que esforzarse por establecerla.

Entre los numerosos medios que se pueden emplear, particularmente existe un principio que se debe observar y dos peligros que han de evitarse. El principio que se debe observar es la unidad de mando; los peligros que hay que evitar -- son: a) una mala interpretación de la divisa "divide y reinarás"; b) el abuso de las comunicaciones escritas.

(18) IBIDEM págs. 181, 182

a) No se debe fomentar la división del personal. Dividir las fuerzas enemigas para debilitarlas es hábil; pero dividir las propias tropas es una grave falta contra la empresa.

Ya sea esta falta el resultado de una insuficiente capacidad administrativa, o de una imperfecta comprensión de las cosas, o de un egoísmo que sacrifica el interés general a un interés personal, siempre es condenable, puesto que perjudica a la empresa.

No se necesita ningún talento para sembrar la división entre los subordinados; está al alcance de cualquiera. Se necesita, por el contrario, un talento efectivo para coordinar los esfuerzos, estimular el celo, utilizar las facultades de todos y recompensar el mérito de cada uno sin despertar suspicacias celosas y sin alterar la armonía de las relaciones.

b) Abuso de las comunicaciones escritas. Para tratar una cuestión de negocios o para dar una orden que debe ser concretada con explicaciones, es generalmente más sencillo y más rápido operar verbalmente que por escrito.

Sabido es, además, que los conflictos o los equívocos, que podrían resolverse o desvanecerse en una conversación, se envenenan a menudo por correspondencia.

Siguiese de ahí que, siempre que sea posible, las relaciones deben ser verbales. Se gana con ello en rapidéz, en claridad y en armonía.

Sin embargo, ocurre que en ciertas empresas, los agentes de servicios vecinos que tienen entre sí numerosas relaciones, o incluso los agentes de un mismo servicio que podrían fácilmente reunirse, no se comunican sino por escrito.

Con ello aumenta el trabajo y se originan complicacio-

nos y demoras perjudiciales a la empresa." (19)

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

- 1o.- Previsión
- 2o.- Organización
- 3o.- Mando
- 4o.- Coordinación
- 5o.- Control" (20)

1o.- Previsión

Este primer elemento se refiere básicamente a calcular el porvenir y prepararlo; es decir, obrar; y como medio para su realización tenemos el programa de acción, el cual se basa: 1o.- "en los recursos de la empresa (inmuebles, herramientas, materias primas, capitales, personal, capacidad de producción, mercados, relaciones públicas, etc.); 2o.- en la naturaleza y la importancia de las operaciones en curso y 3o.- en las posibilidades futuras, posibilidades que dependen, en parte de las condiciones técnicas, comerciales, financieras, y otras, sometidas todas a cambios cuya importancia, ni en el momento que ocurrirán pueden determinarse de antemano.

 (19) IBIDEM págs. 182, 183.

(20) IBIDEM pág. 185.

La preparación del programa de acción es una de las operaciones mas importantes y mas difíciles de toda la empresa; pone en juego todos los servicios y todas las funciones, y particularmente la función administrativa." (21)

La función administrativa que desempeña el jefe en la elaboración del programa de acción consiste básicamente en:

- 1.- Tomar la iniciativa del programa de acción;
- 2.- Indicar su objeto y su amplitud;
- 3.- Fijar la importancia de cada servicio en la obra común;
- 4.- Coordinar sus partes;
- 5.- Armonizar el conjunto;
- 6.- Decidir la línea de conducta que se ha de seguir.

En ésta línea de conducta es preciso no sólo que no ha ya nada que choque con los principios y las reglas de una buena administración, sino además que las disposiciones adoptadas faciliten la aplicación de los principios y de esas reglas." (22)

Características generales de un buen programa de acción

"Nadie discute la utilidad del programa de acción; es necesario que antes de actuar se sepa lo que se puede y lo que se quiere. Sabido es que la ausencia de programa va acom

 (21) IBIDEM págs. 185, 186.

(22) IBIDEM pág. 186.

pañada de titubeos, de falsas maniobras, de cambios de orientación intempestivos, que constituyen otras tantas causas de debilitamiento, cuando no de ruina para los negocios. La cuestión de la necesidad del programa de acción no se plantea siquiera, por lo tanto, el programa de acción es indispensable.

Pero hay varias clases de programas: los hay simples, complejos, sucintos, detallados, de larga o de corta duración...; los hay que han sido estudiados con una atención minuciosa, y otros tratados ligeramente; los hay buenos, medianos y malos.

¿ Cómo distinguir los buenos de los otros ?

Sobre el valor real de un programa, es decir, sobre los servicios que puede rendir a la empresa, únicamente la experiencia puede pronunciarse de manera soberana. Y aún así, hay que tener en cuenta el modo como se aplica. Hay el instrumento y el artista.

Existen, sin embargo, algunas características generales sobre las cuales es posible entenderse previamente sin esperar a que la experiencia se haya pronunciado:

a) La unidad del programa. No puede aplicarse más que un programa a la vez; dos programas diferentes provocarían la dualidad, la confusión, el desorden.

Pero un programa puede dividirse en varias partes. En la gran empresa se encuentran, junto con el programa general un programa técnico, un programa comercial, un programa financiero, etc, o también un programa de conjunto con un programa particular para cada servicio. Pero todos esos programas están encadenados, soldados, formando un solo, y toda modificación introducida en uno cualquiera de ellos se traduce al punto en el programa de conjunto.

b) La acción directiva del programa debe ser continua. Ahora bien, los límites de la perspicacia humana limitan también forzosamente la duración de los programas. Para que no haya interrupción en la acción directiva, es preciso que un segundo programa suceda al primero sin intervalo, un tercero al segundo y así sucesivamente.

En la gran empresa, el programa anual es de un uso casi general. Otros programas, de más larga o de más corta duración, siempre estrechamente armonizados con el programa anual, funcionan simultáneamente con éste último.

c) El programa debe ser flexible. El programa debe ser lo bastante flexible para plegarse a las modificaciones que se juzgue conveniente introducir en él, ya sea bajo la presión de los acontecimientos, o por cualquiera otra razón. Antes y después, es la ley ante la cual hay que inclinarse.

d) Tener toda la precisión compatible con la incógnita que pesa sobre los destinos de la empresa. Habitualmente, es posible trazar la línea de conducta próxima con un grado de precisión bastante grande.

Una simple directiva conviene a las operaciones lejanas antes que haya llegado el momento de ejecutarlas se habrán adquirido luces que permitirán fijar mejor la línea de conducta.

Cuando la parte que corresponde a la incógnita es relativamente muy grande, el programa no puede tener ninguna precisión; la empresa toma entonces el nombre de aventura.

Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión, tales son los caracteres generales de un buen programa de acción."

(23)

(23) IBIDEM págs. 186 - 188.

Condiciones y cualidades necesarias al establecimiento de un buen programa de acción.

"El programa de acción facilita la utilización de los recursos de la empresa y la elección de los mejores medios - que emplear para llegar al objeto; suprime o reduce los títulos beas las falsas maniobras, los caminos injustificados de orientación, y contribuye al mejoramiento del personal.

Es un precioso instrumento de gobierno.

La confección de un buen programa de acción exige en el personal directivo:

1o.- El arte de manejar a los hombres; 2o.- mucha acti vidad; 3o.- cierto valor moral; 4o.- una estabilidad bastante grande; 5o.- cierta competancia en la especialidad profesional de la empresa y 6o.- cierta experiencia general de los negocios.

1o.- El arte de manejar a los hombres. En una gran empresa, la mayoría de los jefes de servicio participan en la confección del programa de marcha. Esta tarea se añade, por intervalos, al trabajo cotidiano ordinario; lleva consigo - cierta responsabilidad y no dá lugar habitualmente a ninguna remuneración especial.

Para obtener de los jefes de servicio, en tales condiciones, una colaboración leal y activa, se necesita un hombre hábil en el manejo de los hombres, que no tema ni al trabajo, ni a las responsabilidades. El hombre hábil en el manejo de los hombres se reconoce por el celo de los subordinados y la confianza de los supervisores.

2o.- Actividad. Las provisiones anuales, las provisiones docenales y las provisiones especiales exigen por parte

del personal directivo una atención continua.

3o.- Valor moral. Se sabe muy bien que el programa mejor estudiado no se realizará jamás puntualmente. Las previsiones no son profesías. Tienen por objeto reducir la parte concedida a lo imprevisto.

Los timoratos se sienten tentados a suprimir el programa o a hacerlo insignificante, con el fin de no dar motivo a críticas. Es un mal cálculo, incluso desde su punto de vista personal. La ausencia de programa que compromete la marcha de los negocios expone al jefe a responsabilidades infinitamente más graves que las de tener que explicar las causas de que algunas previsiones se hayan realizado imperfectamente.

4o.- Estabilidad del personal directivo. Transcurre -- bastante tiempo antes de que un nuevo director haya podido -- lograr un conocimiento suficiente de las operaciones en curso, del valor de los agentes, de los recursos de la empresa, de su organización general y de sus posibilidades de futuro, para abordar útilmente la confección del programa de acción. Si, en ese momento, siente que no dispondrá de tiempo necesario para terminar ese trabajo o tan solo para ver el comienzo de su realización; si, por otra parte, está convencido de que ese trabajo condenado a permanecer estéril, no puede atraerle mas que críticas, ¿hay quien crea que lo ejecutará con entusiasmo, o siquiera que lo emprenderá si no está obligado a ello?. Hay que contar con la naturaleza humana.

Sin estabilidad del personal directivo, no puede haber un buen programa de marcha.

5o. y 6o.- Competencia profesional y conocimiento general de los negocios. Son éstas, capacidades tan necesarias a la confección del programa como su realización.

Tales son las condiciones necesarias para la confec--

ción de un buen programa de acción. Implica una dirección inteligente y experimentada.

La ausencia de programa, o un mal programa son signos de incapacidad del personal directivo.

Para proteger los negocios contra esta incapacidad es preciso:

- 1.- Hacer el programa obligatorio;
- 2.- Poner buenos modelos de programas al alcance del público
- 3.- Introducir la previsión en la enseñanza.* (24)

2o.- Organización

*Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: material, herramientas, capital y personal.

Pueden hacerse en éste conjunto dos grandes divisiones: el organismo material y el organismo social.

No se tratará aquí más que del último.

Provisto de los recursos materiales necesarios, el personal, el cuerpo social, debe ser capaz de realizar las seis funciones esenciales, es decir de ejecutar todas las operaciones que comporta la empresa.* (25)

(24) IBIDEM págs. 196 - 198.

(25) IBIDEM pág. 200.

Misión administrativa del cuerpo social

"Entre el cuerpo social de la empresa rudimentaria, -- donde un hombre solo desempeña todas las funciones, y el de la empresa nacional que emplea millones de individuos, se en encuentran todas las graduaciones posibles.

En todos los casos, el cuerpo social tiene que cumplir la misión administrativa siguiente:

1o Cuidar de que el programa de acción esté maduramente preparado y firmemente ejecutado;

2o Cuidar de que el organismo social y el organismo material se encuentren en relación con el objeto, los recursos y las necesidades de la empresa.

3o Establecer una dirección única, competente y várgor sa;

4o Concertar las acciones, coordinar los esfuerzos; -

5o Formular decisiones claras, definidas y precisas; -

6o Contribuir a un buen reclutamiento; debiendo cada - servicio tener a su cabeza un hombre competente y activo, y debiendo estar cada agente en el lugar que puede prestar el mayor número de servicios.

8o Fomentar el gusto de las iniciativas y de las res-- ponsabilidades;

9o Renumerar equitativa y hábilmente los servicios --- prestados;

10o Imponer sanciones contra las faltas y los errores;

11o Hacer observar la disciplina;

12o Cuidar de que los intereses particulares estén su-- bordinados al interés de la empresa;

13o Prestar una atención particular a la unidad de man-

de

14o Vigilar el orden material y el orden social;

15o Hacer que se inspeccione todo;

16o Combatir los abusos de reglamentación; de formulismo burocrático y de expedientes, etc.

Tal es la misión administrativa que el personal de toda empresa debe cumplir. Es sencilla en la empresa rudimentaria se complica cada vez más a medida que la empresa es más importante y el personal más numeroso.* (26)

Tomando como ejemplo una gran empresa industrial, se pueden distinguir en el cuerpo social de la sociedad anónima los principales órganos siguientes:

- 1o Grupo de accionistas;
- 2o Concejo de Administración;
- 3o Dirección general y su Plena Mayor;
- 4o Direcciones regionales y locales;
- 5o Ingenieros principales;
- 6o Jefes de servicios;
- 7o Jefes de talleres;
- 8o Contramaestros;
- 9o Obreros.

1o Accionistas

Su papel es muy reducido. Consiste principalmente:

 (26) IBIDEM págs. 200, 201.

a) En nombrar los miembros del Consejo de Administración y los comisarios verificadores de cuentas;

b) En deliberar sobre las proposiciones del Consejo de Administración.

Se reúnen una vez al año por lo menos.

El acto más importante y más difícil de los accionistas es el nombramiento de los administradores.

2o Consejo de Administración

El consejo de administración posee poderes estatuarios muy extensos. Estos poderes son colectivos.

Una gran parte de ellos los delega en la dirección general que nombra.

Debe ser capaz de apreciar las proposiciones de la dirección general y de ejercer un control general.

3o Dirección General

La dirección general está encargada de conducir la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone. Es el poder ejecutivo.

Redacta el programa de acción, recluta el personal, ordena el movimiento, asegura y vigila la ejecución de las operaciones.

Se compone ya de uno solo, ya de varios directores generales.

El director general único puede estar en relaciones directas, bien con los directores locales, o con intermedios (jefes de grupos de establecimientos o jefes de servicios generales, técnicos comerciales, etc.)

Los directores generales múltiples se reparten las atribuciones de la dirección general de maneras diversas.

La unidad tiene, sobre la pluralidad, la ventaja de facilitar la unidad de miras, la unidad de acción, la unidad de mando.

Tiende a prevalecer. Pero en este género de materias, el valor personal de los hombres tiene una importancia enorme que se impone al sistema.

En todos los casos la dirección general se apoya en la Plana Mayor.

Plana Mayor. La Plana Mayor es un grupo de hombres que disponen de la fuerza, de la competencia y del tiempo de que puede carecer el director general; es una ayuda, un refuerzo una especie de extensión de la personalidad del jefe.

No está jerarquizado ni recibe órdenes más que del director general.

Este organismo se encuentra destinado a acudir en ayuda del jefe en el cumplimiento de su misión personal.

Si el jefe está capacitado para cumplir por sí mismo todas las obligaciones de su cargo, no necesita Plana Mayor; pero si sus fuerzas o sus conocimientos son insuficientes, o si le falta el tiempo, está obligado a hacerse ayudar, y las personas que acuden en su ayuda son las que constituyen su Plana Mayor.

Ahora bien, hay pocos altos jefes que puedan, a la vez: lo cumplir sus obligaciones diarias de correspondencia, de recepciones, de conferencias y de gestiones diversas; 2o

ejercer el mando y la vigilancia; 3o dedicarse a los estudios de todo género que exigen la preparación de los programas de futuro y la armonización de los programas en curso; - 4o consagrarse a la investigación de los perfeccionamientos que es preciso introducir en todos los dominios. Así se ven Planas Mayores en la mayoría de las grandes empresas bajo -- las apariencias más variadas: secretarios, consejeros especialistas (ingenieros, jurista, financieros, etc.), comités consultivos, oficinas de estudios, laboratorios, etc.

Para que puedan estar por completo a disposición del jefe y no tener responsabilidad sino ante él, los hombres de la Plana Mayor no participan en la ejecución de los servicios subordinados. Pero nada se opone a que el mismo agente esté durante alguna parte de su tiempo, adscrito a la Plana Mayor y durante otra parte a un servicio cualquiera. Nada se opone tampoco a que un agente de la Plana Mayor no se encuentre exclusivamente adscrito a la empresa. Un consejero especialista, por ejemplo, puede consagrar últimamente a la Plana Mayor una hora al día, o a la semana, o al mes. La constitución y el funcionamiento de la Plana Mayor se presta a modalidades muy diversas. Basta con que se encuentre enteramente a disposición del jefe y que, gracias a su intervención, puedan ser satisfechas todas las obligaciones de la dirección.

Perfeccionamiento. Entre estas obligaciones, una de -- las más importantes es la investigación de los perfeccionamientos. Bien sabido es que una empresa que no progresa queda pronto rezagada con respecto a sus rivales, y que, por -- consiguiente, es preciso perseguir sin cesar el progreso en todos los dominios.

Para realizar perfeccionamientos, se necesita método,

competencia, tiempo, voluntad y recursos financieros.

El método consiste:

En observar, recoger y clasificar los hechos, en interpretarlos, en realizar experiencias si hay lugar, y en sacar de todo éste conjunto de estudios, unas reglas que, bajo el impulso del jefe, se incorporan a la práctica de los negocios.

Como es natural, no basta con conocer la definición -- del método para ser capaz de emplearlo útilmente.

Se necesitan además aptitudes naturales que la experiencia desarrolla.

La competencia designa aquí un conocimiento bastante -- profundo de la manera en que se orientan las investigaciones.

Ahora bien, el jefe más instruido no puede realmente -- ser competente en todas las cuestiones de distinto orden que suscita la dirección de una gran empresa.

Absorbidos por la tarea corriente y por las importantes cuestiones que hay que solucionar sin demora, los jefes no tienen generalmente el tiempo que se necesita para poder consagrarse a las investigaciones de perfeccionamiento.

Se puede admitir que tienen la voluntad de mantener -- una empresa al nivel del progreso y que la empresa pone a su disposición todos los recursos financieros necesarios.

Tal es el conjunto de factores cuya acción debe combinarse para llegar al perfeccionamiento en uno cualquiera de los múltiples órganos materiales o sociales de una gran empresa.

Esta acción debe proseguirse sin cesar en todos los niveles y en todas las partes de la empresa.

Es preciso, pues, que el jefe (jefe de la empresa, jefe de servicio, jefe de taller) tenga la voluntad activa y -

persistente del perfeccionamiento; es preciso también que -- disponga del crédito necesario para proseguir las investigaciones útiles.

Pero, no pudiendo disponer ni de todo el tiempo ni de todos los conocimientos que exigen dichas investigaciones, - preciso es que recurra a una Plana Mayor.

En una gran empresa minera y metalúrgica, por ejemplo, la Plana Mayor se manifiesta en torno de la dirección general por consejeros especialistas. (metalúrgicos, mineros, - constructores, arquitectos, electricistas, geólogos, químicos, juristas, etc.), unos enteramente adscritos a la empresa, y otros que sólo le dan una parte de su tiempo; en torno de las direcciones locales, por secretarios técnicos, agentes especiales, oficinas de estudios, laboratorios, etc.

Por la colaboración íntima y continua del servicio ejecutivo y de la Plana Mayor se realizan la mayoría de las innumerables perfeccionamientos cuya descripción llena las publicaciones técnicas.

4o Direcciones regionales y locales

El grupo de establecimientos que dependen de una dirección general continúa la gran unidad industrial. La unidad industrial, como se entiende generalmente, es la explotación agrícola, la mina, la fábrica, el taller, con su director.

Hay pequeñas unidades, medianas, grandes y muy grandes.

En la pequeña y mediana unidad, el director está por lo general en relación con todos los jefes de servicio; en la gran fábrica, un ingeniero principal sirve a menudo de in

intermediario entre el director y los jefes de servicio técnico.

Los poderes del director local dependen a la vez de la naturaleza de las cosas y de la división de atribuciones hecha entre la dirección general y la dirección local. A veces esos poderes confinan con la autonomía; otras, son bastante restringidos.

Las cualidades y reconocimientos necesarios derivan naturalmente de esos poderes. Por ejemplo, el director de un gran establecimiento industrial debe ser ante todo administrador, que debe poseer en un grado bastante elevado la capacidad técnica y que debe estar capacitado para asegurar la marcha de las otras cuatro funciones especiales.

Se encuentra en la mayoría de las direcciones locales una Plana Mayor en el que pueden figurar secretarios administrativos, secretarios técnicos, consejeros especialistas, oficinas de estudios y laboratorios.

50 a 90 Ingenieros principales, jefes de servicio, jefes de división, jefes de taller
capataces, obreros.

Sabemos ya que la función administrativa, cede poco a poco ante la función especial-técnica, comercial u otra que es la principal ocupación de los agentes inferiores.

Tales son los principales órganos de una gran empresa minera y metalúrgica. Se los encuentra casi exclusivamente en todas las grandes empresas industriales, y también, con algunas ligeras modificaciones, en las empresas de todo género.

ro, comerciales, financieras, militares, políticas, religiosas y otras." (27)

Agentes o elementos constitutivos del cuerpo social

"Siguiendo con el ejemplo de una gran empresa industrial tenemos que este género necesitan la serie siguiente de agentes: obreros, contra maestres, jefes de taller, jefes de división, jefes de servicios, ingenieros principales, directores, directores generales.

Así como la calidad de los materiales de que se dispone influye en la forma y solidez de un edificio, así la calidad de los agentes que se emplean influye en la forma y el valor del edificio social. Las formas y las proposiciones de los órganos y del propio cuerpo social dependen del valor de los agentes de que se dispone; se debe buscar naturalmente para cada empleo el mejor agente posible.

Tretemos primero de analizar las cualidades necesarias a los jefes.

Dirección y ejecución se confunden en la empresa rudimentaria en la que todas las operaciones las efectúan la misma persona.

En la pequeña empresa, el jefe se encarga de la dirección, cuya entera responsabilidad conserva, pero se encuentra liberado de la ejecución de gran número de operaciones.

A medida que la empresa crece, la parte del jefe en la

(27) IBIDEM págs. 209, 211 - 215, 221.

ejecución de las operaciones disminuye, a la vez que su papel directivo se hace más importante y más difícil.

Este papel no tarda en exceder de las capacidades de una sola persona a pesar de una excelente organización de los servicios subordinados. Entonces, se ven aparecer en torno del director unos agentes cuya misión especial es aliviar la tarea personal del jefe: secretarios administrativos, secretarios técnicos, consejeros especialistas en materias diversas, agentes de enlace y de inspección, comités consultivos, etc.

Para determinar las cualidades que necesitan los jefes de empresa es indispensable tener una idea clara del papel que la Plana Mayor puede estar llamada a desempeñar en la dirección de los negocios.

El jefe ideal sería aquel que, poseyendo todos los conocimientos necesarios para resolver los problemas administrativos, técnicos, comerciales, financieros, y otros que se le sometan, gozase además de un vigor físico e intelectual y de una capacidad de trabajo suficientes para hacer frente a todas las tareas de relaciones, de mando y de inspección que pesan sobre la dirección. Un jefe así puede encontrarse excepcionalmente en los pequeños negocios; no existe en los grandes y con mayor motivo en los muy grandes. No hay hombre cuyo saber abarque todas las cuestiones que suscita el funcionamiento de una gran empresa, no lo hay que disponga de las fuerzas y del tiempo exigidos por las múltiples obligaciones de una gran dirección.

Forzoso es, recurrir a la Plana Mayor. Hay en ella una reserva de fuerzas físicas, de fuerzas intelectuales, de competencias, de tiempo... que el jefe puede poner a contribución a medida que lo necesite.

Se pueden dividir en cuatro grupos los trabajos de la Plana Mayor: 1o concursos diversos prestados al jefe por su labor corriente, correspondencia, recepciones, estudio y preparación de asuntos, etc.; 2o enlace o inspección; 3o estudios de proyectos, programa que hay que realizar o armonizar 4o búsqueda de mejores.

Todas estas cosas están dentro de las atribuciones de la dirección. El interés de la empresa exige que se hagan. - El jefe debe realizarlas, ya con sus solas fuerzas, ya con la ayuda de la Plana Mayor.

Los dos primeros grupos de trabajos de la Plana Mayor se efectúan generalmente de una manera satisfactoria. Pero - la preparación de proyectos y la búsqueda de perfeccionamientos, dos factores importantes del éxito, se encuentran con frecuencia deplorablemente descuidados. Todavía no ha entrado del todo en los hábitos considerar a la Plana Mayor como un órgano de pensamiento, de estudio, de observación cuya principal función consiste en preparar el futuro y buscar los perfeccionamientos posibles, bajo la iniciativa del jefe.

Para que la Plana Mayor pueda cumplir bien con ésta -- parte de su papel, es preciso que se encuentre libre de toda responsabilidad en la marcha de los servicios.

Ninguna parte del organismo social reclama del jefe de la empresa más atención, más sensatez, más experiencia, más autoridad ni más medida. Es un servicio que dicho jefe debe instituir en el interés y solo interés de la empresa, y que tiene un poco la apariencia de un servicio personal, ya que está destinado a colmar las propias lagunas del jefe. Se -- presta fácilmente a los abusos y despierta vivamente la atención crítica. Quizá sea esta la razón de que no se le pidan todos los servicios que podría prestar.

Jefes de grandes empresas

En la investigación de las cualidades necesarias a los jefes de empresa, hemos de tener en cuenta a la vez los poderes y responsabilidades transmitidos a los jefes de servicio y el concurso que el jefe puede encontrar en su Plana Mayor.

Hemos comprobado por lo demás, que las características principales de un buen gobierno son casi exclusivamente de orden administrativo. Está admitido, en efecto, que cuando la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y la inspección se ejercen eficazmente en todas las partes de la empresa, todas las funciones se efectúan, convenientemente y la marcha de la empresa es satisfactoria.

De esto podemos sacar la conclusión de que la primera condición que debe llenar el jefe de una gran empresa es ser buen administrador.

Pero su capacidad administrativa no le dispensa de tener que tomar decisiones sobre importantes cuestiones técnicas, comerciales, financieras y otras. No puede ser competente en todo, y, por lo tanto, debe basar gran número de decisiones en la opinión de los jefes de servicio y de su Plana Mayor. Pero su incompetencia no es admisible en la profesión especial característica de la empresa: técnica en la industria, comercial en el comercio, política en el Estado, militar en el ejército, religiosa en la iglesia, médica en el hospital, pedagógica en la escuela, etc. Es evidentemente bueno que pueda dictaminar con conocimiento de causa en las cuestiones más importantes y más frecuentes de la empresa.

Síguese de esto que la segunda condición requerida en

el jefe de una gran empresa es poseer una competencia bastante grande en la función característica de la empresa.

No se pide al jefe de la empresa el mismo grado de competencia en las otras funciones esenciales, porque hay un límite para la potencia de las facultades humanas. Es preciso limitarse a desear que posea, para las funciones secundarias de la empresa nociones generales suficientes para que pueda apoyándose en las opiniones de los jefes de servicio y de su Plana Mayor, tomar decisiones sencillas en todas las cosas.

En resumen, las cualidades y conocimientos deseables - en todos los grandes jefes de empresa son los siguientes:

1o Salud y vigor físico;

2o Inteligencia y vigor intelectual;

3o Cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar a ello, audacia; - valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; - preocupación por el interés general;

4o Sólida cultura general;

5o Capacidad administrativa.

Previsión.- Habilidad para articular y hacer articular el programa de acción;

Organización.- En particular, saber constituir el cuerpo social;

Dirección.- Arte de manejar a los hombres;

Coordinación.- Armonizar los actos, hacer que converjan los esfuerzos;

Control:

6o Nociones generales sobre todas las funciones esenciales;

7o La más alta competencia posible en la profesión especial característica de la empresa.

Es muy notable que de esos siete grupos de cualidades y conocimientos descritos en los jefes de las grandes empresas seis se componen de elementos semejantes, cualquiera que sea la naturaleza de la empresa, y un solo, el séptimo, implica condiciones especiales diferentes para cada especie de empresa.

Los elementos comunes son: la salud, el vigor físico, la inteligencia, las cualidades morales, la cultura general, nociones sobre todas las funciones esenciales y una fuerte y capacidad administrativa.

El jefe industrial, el jefe comercial, el jefe político el jefe militar, el jefe religioso, del mismo nivel jerárquico se asemejan por los seis primeros grupos de cualidades y no difieren más que por la cualidad profesional característica de la empresa.

Ha sido, con la mayor frecuencia, por esta capacidad profesional por la que los hombres que han llegado a ser grandes jefes comenzaron por suscitarse la atención una maestría especial los distinguió de los demás, y luego sus cualidades generales les colocaron en primera fila. Sucede que los éxitos profesionales ocultan las cualidades generales: se persiste al no ver en el gran industrial más que el eminente técnico o el hábil negociante, y en el jefe de gobierno, el general afortunado o el parlamento elocuente. Sin embargo, la capacidad especial más brillante no basta para hacer un buen jefe de gran empresa. Para ser un jefe perfecto habría que poseer en alto grado todas las cualidades y conocimientos enumerados más arriba. Los hombres que se acercan a esa perfección son muy raros; hay que admitir, sin embargo, algunas excepciones. ¿En qué medida?

La ausencia de salud puede anular todas las demás cualidades.

lidades reunidas, lo mismo una gran debilidad intelectual. - En los jefes de servicio y en la Plana Mayor es posible suplir en amplia medida una carencia de conocimientos funcionales, incluso aquellos que conciernen a la función profesional característica de la empresa; pero nada puede compensar la incapacidad administrativa. La menor imperfección moral del jefe superior puede acarrear las más grandes consecuencias.

Jefes de empresas medianas y pequeñas

Entre las cualidades y conocimientos que necesita el jefe de una gran empresa, incluso el jefe de Estado, y las que necesita un artesano, jefe y único agente de la industria o de su comercio, sólo hay diferencias de grado. Son elementos de la misma naturaleza asociados en proporciones diversas los que constituyen el valor de los jefes grandes y pequeños.

Para el jefe de la empresa muy grande, la capacidad administrativa, es no solo la más importante de todas, sino que, en este aspecto, prevalece sobre todas las demás capacidades reunidas. Sin embargo la ausencia completa de una de las capacidades secundarias sería para ese jefe una grave laguna. Ciertamente se puede remediar tal ausencia por medio de la Plana Mayor.

Para el jefe de la empresa rudimentaria, la capacidad más importante es la capacidad técnica, es decir, la de la profesión característica de la empresa. Pero las capacidades comercial y financiera tienen para ese jefe una importancia

relativa mayor que para el jefe de la empresa muy grande.

Jefes de servicio.- Bajo la serie de los jefes de empresa se encuentra la serie de los jefes de servicio.

Los jefes de empresa tienen la responsabilidad del conjunto y deben asegurar la ejecución de todas las funciones; la responsabilidad de los jefes de servicio no se extienden mas que sobre una parte de la empresa.

El valor de los jefes de servicio se compone de los mismos elementos que el de los jefes de empresa. Sin embargo, entre un jefe de empresa y un jefe de servicio del mismo nivel, existe siempre la diferencia de que la responsabilidad del primero es total y la del segundo parcial.

Agentes inferiores.- Obreros.- Incluso para los agentes inferiores de la empresa, el valor se compone de los mismos elementos que el de los grandes jefes; pero la importancia absoluta y la proporción de esos elementos en el valor de los unos y de los otros son de tal manera diferentes, que cuesta trabajo reconocer, a primera vista, su identidad.

Elementos del valor de los jefes y de los agentes de la empresa

1o Salud y vigor físico. La salud es necesaria a todos los agentes de la industria, desde el obrero al más alto jefe.

Es igualmente necesario a todo cierto vigor físico que depende de la función.

2o Inteligencia y vigor intelectual. La inteligencia se compone de aptitud para comprender y simular, de juicio y

de memoria.

El vigor intelectual permite, tanto concentrar poderosamente el pensamiento sobre un tema urgente, como tratar -- sin transición temas diferentes y múltiples.

Inteligencia y vigor intelectual son tanto más necesarios cuanto más numerosas, más extensas y más complejas son las operaciones que la función implica. El alto jefe necesita amplitud de miras y una flexibilidad de inteligencia que sólo reclaman en muy débil grado las funciones de contramaestre y todavía menos las de obrero.

Un debilitamiento de la memoria afecta mucho el valor intelectual.

3o Cualidades morales. Tales como la energía, la firmeza, la honradez y la iniciativa, se pide a todos los agentes de la industria, cualquiera que sea su categoría, también disciplina, rectitud y fidelidad. La iniciativa es también un don precioso para todos, pero tanto más útil cuanto más elevada es la categoría. En cuanto a la firmeza, al sentido de la medida, al valor para arrostrar las responsabilidades su importancia aumenta con la situación, y se las puede colocar a la cabeza de las cualidades útiles a los altos jefes.

4o Cultura general. Esta cultura se compone de nociones que no son del dominio propio de la función ejercida. Se adquiere, parte en la escuela, y parte en el curso de la vida.

Se ve a hombres que, no habiendo pasado más que por la escuela primaria, se han elevado a altas situaciones industriales o comerciales, políticas o militares y cuyo saber ha estado siempre al nivel de la situación.

5o Conocimientos administrativos. Estos conocimientos se refieren a la previsión, a la organización, a la direc-

ción, a la coordinación y al control.

Rudimentarios para el obrero, son extremadamente extensos para los funcionarios de un orden elevado y sobre todo para los jefes de grandes empresas.

No se enseñan en la escuela; hay que aprenderlos, por lo tanto, en el taller, en el que reina de manera soberana el empirismo. Así pues, no tiene nada de extraño que la educación administrativa sea por lo general insuficiente. Ya es hora de sistematizar los datos de la experiencia y de establecer una doctrina al alcance de todos.

6o Nociones sobre las demás funciones. Siguiendo la escala ascendente del obrero al contramaestre, al jefe del taller y a los agentes superiores, hasta el director de una empresa industrial, se comprueba que el número de las especialidades u oficios de que cada cual debe ocuparse va sin cesar en aumento: el obrero no ejerce generalmente más que un oficio; el contramaestre extiende su vigilancia a cuatro o cinco; el jefe del taller a ocho o diez; el ingeniero a un número mayor. En cuanto al director, debe tener nociones, no solo de todas las especialidades técnicas que se ejercen en la empresa, sino además de las funciones comerciales, financieras y otras de las que está obligado a ocuparse.

Siguese de ahí que el contramaestre es por lo general menos competente que cada uno de los obreros en su especialidad; que el jefe del taller es menos competente que el contramaestre en los trabajos especiales de cada equipo; que el ingeniero es menos competente que el jefe de taller en su dominio. En cuanto al director, no podría tener la pretensión de ser más competente que cada uno de sus jefes de servicio en su especialidad respectiva. Pero debe poseer nociones de todos los servicios. El número de los conocimientos aumenta

a medida que se asciende.

7o Capacidad profesional especial característica de la empresa. Esta capacidad que constituye la casi totalidad del valor del obrero, no entra mas que en una relación de un --- cuarto a un décimo en el valor de los altos jefes. En éstos, viene notablemente después de la capacidad administrativa.

Quadros de organización

Los cuadros sinópticos, facilitan mucho la construcción y la vigilancia del cuerpo social. Permiten captar de una ojeada, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción, el conjunto del organismo, los servicios y sus límites, la escala jerárquica; atraen la atención sobre los puntos débiles tales como la usurpación de atribuciones o la invasión de jurisdicciones, las dualidades de mando las funciones sin titular, la ausencia de un jefe único, etc.

Este modo de representación conviene a todas las clases de empresa, a los grandes establecimientos y a los pequeños, a los negocios en desarrollo o en declinación, lo mismo que a los que se inician. En éste último caso, el cuadro de organización es como un marco con compartimientos a donde se inscriben los agentes a medida que se van reclutando y se van constituyendo los servicios.

El empleo del cuadro sinóptico no está limitado a la creación del organismo. Apenas se ha determinado la obra, se imponen ciertas modificaciones derivadas de cambios en el estado de los negocios o de las personas. Ahora bien, toda mo-

dificación en una parte del cuerpo social puede tener amplias repercusiones e influir sobre la marcha general. El cuadro ofrece particulares facilidades para descubrir esas repercusiones y remediarlas; pero es preciso tenerlo constantemente al día. Con esta condición es un precioso instrumento de dirección.

Se ven en el cuadro de organización el conjunto de personal, la constitución y los límites sociales de cada servicio por quién está ocupado cada puesto, los jefes a que obedece, un agente y los subordinados que manda; pero no se le puede pedir ni el valor personal de los agentes, ni sus atribuciones, ni los límites topográficos de su responsabilidad, ni la designación de los suplentes. Para estos diversos informes, deben acompañar al cuadro de la organización unos estados especiales. La composición de los Estados Mayores queda también fuera del cuadro.

Reclutamiento

El reclutamiento consiste en procurarse los agentes necesarios para la constitución del cuadro social.

Esta operación se cuenta entre las más importantes y las más difíciles de las empresas; influye mucho en su destino.

Las consecuencias de una mala elección están en relación con la categoría del agente: generalmente poco importantes para el obrero, son siempre graves para el agente superior.

La dificultad de la elección aumenta con el nivel je-

jerárquico del agente: unos cuantos días, a veces algunas horas, bastan para apreciar el valor de un contramaestre: -- transcurren a veces años antes de haber llegado a una estimación exacta del valor del jefe de una gran empresa. Es, de la mayor importancia no cometer error alguno en la elección de los altos jefes.

La cuestión del reclutamiento preocupa a todas las clases de la empresa y particularmente a las más grandes. El cometido más importante de una asamblea de accionistas es el nombramiento del Consejo de Administración; la principal preocupación del Consejo de Administración es tener una buena dirección general; el reclutamiento de los agentes en todos los grados de la jerarquía es uno de los más importantes cuidados del poder ejecutivo.

Formación de los agentes de empresa

La proporción de las cualidades y conocimientos necesarios a los agentes de empresa es una cuestión de medida tanto más delicada cuanto más elevado y más complejo es el puesto. Cada caso requiere un examen especial.

Sin embargo, cualquiera que sea la dificultad de la elección de los agentes, no es quizá tan grande como la de su formación. El buen agente --técnico, comercial, financiero, administrativo y otro-- no es un producto espontáneo de la naturaleza; para que exista ha sido preciso formarlo, y esta formación representa generalmente largos y laboriosos esfuerzos en los que participan la familia, la escuela, el taller y el Estado.

La cuestión de formación de los agentes preocupa vivamente a todas las categorías de empresas -industriales, comerciales, militares, Políticas, religiosas, sociales...-

Los esfuerzos hechos en todas partes para obtener buenos agentes y buenos jefes son condidorables y se asemejan."
(28)

3o.- Dirección

"Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcionar: tal es la misión de la dirección.

Esta misión se reparte entre los diversos jefes de la empresa, ya que cada uno está encargado y tiene la responsabilidad de su unidad.

Para cada jefe, la dirección consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, - en interés de la empresa.

El arte de dirigir se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración. Se manifiesta tanto en las pequeñas como en las grandes empresas. Tiene, como todas las demás artes, sus grados. La unidad muy grande que funciona bien y que dá el máximo de rendimiento suscita la admiración pública. En todos los dominios, en la industria, en el ejército, en la política y otros, la dirección de una gran unidad exige raras cualidades.

Preceptos que tienen por objeto facilitar la dirección:

El jefe encargado de una dirección debe:

- 1o Tener un conocimiento a fondo de su personal;
- 2o Eliminar los incapaces;
- 3o Conocer bien los convenios que ligan a la empresa con sus agentes;
- 4o Dar buen ejemplo;
- 5o Realizar inspecciones periódicas del cuerpo social;
- 6o Reunir sus principales colaboradores en conferencias en que se preparen la unidad de dirección y la convergencia de esfuerzos;
- 7o No dejarse absorber por los detalles;
- 8o Tender a que reine en el personal, la actividad, la iniciativa y el empeño.

1o Conocimiento a fondo del personal

Tratándose de una gran unidad que cuenta con centenares o millares de agentes, el problema parece al principio insoluble.

Pero la dificultad se encuentra singularmente reducida por el modo de constitución del cuerpo social, modo que deriva ciertamente de esta dificultad misma.

Cualquiera que sea su nivel jerárquico, un jefe no ejerce nunca su mando directamente más que sobre un número muy pequeño de subordinados, por lo general menos de seis. -

Tan sólo el jefe (contraamaestre o equivalente) manda a veces directamente a veinte o treinta hombres cuando el trabajo es sencillo.

Por lo tanto, no le es imposible al jefe, incluso en una empresa muy grande, estudiar a sus subordinados directos y llegar a saber lo que puede esperar de cada uno de ellos y qué grado de confianza puede concederles.

Este estudio exige siempre cierto tiempo. En tanto más difícil cuanto más elevada es la categoría de los subordinados, cuanto más alejados están los unos de los otros por la naturaleza de sus funciones, y más raros son los contactos entre jefes y subordinados, como ocurre a veces en la cima de las grandes empresas. No se concilia con la inestabilidad del alto personal.

En cuanto los subordinados indirectos, es decir todos los que, de grado en grado, van descendiendo hasta la base de la pirámide de la que él es la cima y sobre los cuales su acción sólo se ejerce por intermediarios, es evidente que no puede conocer a todos individualmente y que el conocimiento que de ellos pueda tener se debilita a medida que su número aumenta. Esto no impide en absoluto toda acción personal directa, la del ejemplo entre otras.

2o Eliminación de los incapaces

Para mantener su unidad en buen estado de funcionamiento, debe el jefe eliminar o proponer la eliminación de todo agente que, por cualquier motivo, se haya vuelto incapaz de desempeñar bien su función. Es un deber imperioso siempre -

grave, arduo con frecuencia.

Consideremos por ejemplo, el caso de un viejo servidor de la empresa, de elevada categoría, estimado y querido, que ha prestado grandes servicios, y cuyas facultades se han debilitado (sin que él se haya dado perfecta cuenta) hasta el punto de dificultar la marcha de la empresa. La eliminación se hace necesaria. Pero, ¿quién es el juez de esta necesidad? ¿quién está encargado de fijar el momento preciso de la ejecución? Únicamente el jefe, sin que ningún principio, ni ninguna regla cubran su responsabilidad. El recuerdo de los servicios prestados, el efecto, las repercusiones seguras le inclinan a aplazar una medida que va a sorprender y apenar profundamente a un agente fiel y respetado; pero el interés general, del que es jefe es juez y responsable, le impone sin demora. El deber lo dicta; hay que cumplir con él hábil y valerosamente, lo cual no está al alcance de cualquiera.

El cuerpo social entero se siente afectado por la amputación de uno de sus miembros; de un miembro importante sobre todo. La seguridad de cada uno de los agentes se alteraría; su confianza en el porvenir y por consecuencia, su celo sufrirían merma, si no tuviera la convicción de que la operación es necesaria y justa.

Es preciso que esta convicción se imponga.

Para tales casos, la empresa ha previsto compensaciones pecuniarias, satisfacciones honoríficas, funciones de poca importancia que permiten conservar alguna actividad. El jefe benévolo y hábil encuentra en estos recursos y en su corazón la manera de curar las heridas en el amor propio y en el interés, que se ha visto obligado a hacer; y al mismo tiempo encuentra la manera de tranquilizar a todos los miembros del cuerpo social en cuanto a su porvenir.

Se ve por éste ejemplo cómo la eliminación de los miembros incapaces del personal pone en juego las más elevadas - cualidades morales del jefe y especialmente cierto valor cívico que es a veces más difícil de practicar que el valor militar.

36 Conocimiento exacto de los convenios que ligan a la empresa con sus agentes

La empresa y sus agentes se encuentran ligados por convenios.

El jefe debe velar por la ejecución de dichos convenios.

Esto impone un doble papel: defender el interés de la empresa con respecto a sus agentes, defender el interés de los agentes con respecto al patrono.

La empresa se encuentra expuesta a múltiples asaltos, determinados tanto por el deseo de una mayor retribución o de un esfuerzo menor, como por los consejos de la pereza, de la vanidad o de otras pasiones y flaquezas humanas. Entre estos asaltos, los más temibles son los que proceden del jefe mismo cuando olvida que únicamente el interés de la empresa debe guiar su conducta, y que ha de evitar con cuidado todo lo que parezca el favoritismo, cuando se trata de su familia, de sus camaradas y de sus amigos. Para cumplir con esta primera parte de su papel, el jefe necesita integridad, tacto y energía.

Para proteger al personal contra los abusos posibles del patrono, debe tener un conocimiento completo de los con-

venios, un sentido profundo del deber, y, equidad.

La observación atenta e inteligente de los convenios no libera su conciencia. Buenos o malos, los convenios tienen un término. Siempre llega un momento en que ya no se encuentran en armonía con las condiciones económicas o sociales en curso, y, se pena de que llegue un día en que surja algún conflicto de importancia, hay que tener en cuenta la evolución.

Nadie está mejor situado que el jefe de unidad para observar los convenios y para aconsejar o realizar, si tiene poder para ello, las modificaciones que el tiempo y las circunstancias han hecho necesarias.

4o El buen ejemplo del jefe

Se entiende que todo jefe tiene el poder de hacerse obedecer. Pero la empresa estaría muy mal servida si la obediencia no se obtuviera más que por el temor de la represión.

Hay otros medios de conseguir una obediencia más fértil en resultados, generadora de esfuerzos espontáneos y de iniciativas maduras.

Ciertos jefes obtienen la obediencia, la actividad, el celo y hasta la abnegación sin esfuerzo aparente; otros no lo logran jamás.

Entre los medios de sugestión uno de los más eficaces es el ejemplo. Cuando el jefe da el ejemplo de la puntualidad, nadie se atreve a llegar con retraso. Cuando es activo, valeroso, entusiasta, se le imita y, si tiene habilidad, llega a hacer amable el trabajo.

Por el mal ejemplo es también contagioso y, si parte de arriba tiene las más graves repercusiones en la unidad entera. Es esta una de las innumerables razones que hacen de-
 wear un buen jefe.

En Inspecciones periódicas del cuerpo social

Sería en extremo imprudente no hacer revisiones periódicas de todos los órganos de una máquina, sobre todo de una máquina complicada. Tal descuido expondría a malos rendimientos, a accidentes, y hasta a catástrofes. La vigilancia cotidiana un tanto superficial, no es una garantía suficiente.

La necesidad de revisiones periódicas de las máquinas administrativas no es menor, pero es infinitamente menos usada. Los motivos de ella son numerosos:

En primer lugar, no hay una seguridad en cuanto a la forma del modelo que se debe adoptar. En tanto que se sabe muy bien lo que debe ser un órgano ó una pieza de máquina en buen estado, no se tienen por lo general nociones precisas sobre lo que debería ser el organismo de una función o uno de los elementos de ese organismo. Estamos acostumbrados a aspectos diversos y variables, y no podemos determinar con claridad la reparación que hay que hacer.

Además, lo que se refiere a lo personal existe por lo general más tiempo, más tacto y más energía moral que una operación material.

En las reformas del personal, es preciso estar sostenido por el sentimiento de una elevada responsabilidad moral que no se concilia en absoluto con la inestabilidad de los -

jefes.

Es, por lo tanto, prudente tener una regla que imponga, por decirlo así, automáticamente, el exámen periódico -- del cuerpo social.

A esta necesidad responde la regla siguiente:

"Todos los años, con motivo de la confección del programa anual, se hace un estudio minucioso de la constitución del cuerpo social, con el empleo de cuadros sinópticos."

Los cuadros sinópticos presentan la jerarquía de los jefes de la empresa con la indicación del superior directo y de los subordinados directos de cada uno de ellos. En una especie de fotografía de la distribución jerárquica del personal en un momento dado. Dos cuadros hechos en fechas distintas muestran las modificaciones que se han producido en el intervalo en la constitución del cuerpo social.

Son muy valiosos para las inspecciones periódicas.

No lo son menos en el servicio corriente para evitar las formas viciosas que originan con demasiada frecuencia las modificaciones apresuradas del organismo. Esos vicios de organización social, que se advierten muy difícilmente en una descripción, saltan a la vista en los cuadros.

Prestan además grandes servicios desde el punto de vista del principio de unidad de mando. Sabido es que la dualidad es fuente de múltiples conflictos. La dualidad se introduce a menudo en el personal por pequeños defectos de organización que los cuadros revelan y permiten evitar.

Los cuadros sinópticos del personal, que se tienen constantemente al día, forman parte de los procedimientos a que recurre constantemente un jefe de unidad, de gran unidad sobre todo.

La Conferencia e informes

En una conferencia, que sucede en tanto cuyo a sus principales colaboradores directos, el jefe puede exponer un programa, recoger las ideas de todos, tomar una decisión, asegurarse de que sus órdenes se han comprendido y que cada cual conoce la parte que debe tomar en su ejecución; todo esto en un tiempo debe veces menor del que hubiera necesitado para llegar al mismo resultado sin conferencia.

Se puede incluso decir que si unos colaboradores con otros jefes de servicios, sin contacto frecuente entre ellos y con el jefe, cosa que ocurre con frecuencia en las empresas muy grandes, no es posible obtener sin conferencia, incluso a costa de mucho tiempo y mucho trabajo, la seguridad y la fuerza con que la conferencia se puede conseguir.

El jefe debe saber todo lo que ocurre, ya por sí mismo en la pequeña unidad, ya indirectamente en la grande.

Los informes verbales, los informes escritos, son complementos de vigilancia y de control que él debe saber utilizar.

Se le dejara aborber por los detalles

Un grave defecto en un alto jefe consiste en consagrar mucho tiempo a detalles que los agentes subalternos podrían realizar tan bien, si no mejor que él, mientras importantes problemas esperan una solución, porque no consigue encontrar tiempo para ocuparse de ellos.

Algunos jefes creen que son muy útiles ocupándose personalmente de las cosas más pequeñas; otros no pueden habituarse a la idea de que una cosa puede estar bien hecha si no han puesto en ella la mano, y éste pensamiento hace que algunos hagan aplazar la solución de los asuntos mientras es tán ausentes.

Sin preocuparse por el juicio de las personas que creen que un alto jefe debe aparecer siempre con aspecto atareado, este debe tratar constantemente de reservarse la libertad de pensamiento y de acción necesaria para el estudio, la dirección y el control de los grandes asuntos.

Debe descargarse en sus subordinados y en la Plana Mayor de toda tarea que no esté estrictamente obligado a efectuar por sí mismo. Jamás le quedará demasiado tiempo ni demasiadas fuerzas para dedicarlas a las cuestiones que solicitan constantemente su atención personal.

No dejarse absorber por los detalles, no quiere decir que no haya que tener en cuenta los detalles. Un jefe debe saberlo todo; pero no puede ni verlo todo, ni hacerlo todo. La atención concedida a las cosas pequeñas no debe hacerle descuidar las grandes. Una buena organización remedia este mal.

Se tender a que reine en el personal la unión,
la actividad, la iniciativa y el empeño

El jefe puede contribuir en mucho a la unión del personal, evitando los gérmenes de división que engendrarían la dualidad de mando, las atribuciones mal definidas, los repro-

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

chas inmerecidos, etc.

Puede desarrollar la iniciativa de sus subordinados, - dándoles la mayor parte de intervención que la situación y - la capacidad de éstos permitan, incluso a costa de algunas - faltas, cuya importancia, por lo demás, le sea posible limitar por una vigilancia atenta. Guiándonos discretamente, sin remplazarlos él, alentándolos con elogios oportunos, haciendo a veces algunos sacrificios del amor propio en provecho - de ellos, puede transformar con bastante rapidez a unos hombres bien dotados en agentes selectos.

Cuidando de que la misma cosa se haga en todos los niveles jerárquicos, puede mejorar con bastante rapidez el conjunto del personal y prestar un servicio muy grande a la empresa.

Por el contrario, un recibimiento distraído y desdénso, el rechazo o el aplazamiento indefinido de toda propuesta, no tardan en secar las fuentes de la iniciativa y del entusiasmo.

No se necesita mucho tiempo para que una dirección hábil o torpe cambie, en bien o en mal, las disposiciones de un personal.

Muchos otros consejos podrían o podrán añadirse a los precedentes. Son otros tantos medios que la experiencia señala como propios para facilitar la tarea del jefe. No se debe olvidar que el mejor instrumento no dispensa del artista.

4a.- Coordinación

Coordinar es introducir la armonía entre todos los ac-

tos de una empresa, con objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito;

Es dar al organismo material y social de cada función las proporciones que convienen para que puedan llenar su papel de una manera segura y económica;

Es tener en cuenta, en una operación cualquiera -técnica, comercial, financiera u otra-, las obligaciones y las consecuencias que esta operación entraña para todas las funciones de la empresa;

Es proporcionar los gastos a los recursos financieros, la amplitud de los inmuebles y de los útiles de trabajo a las necesidades de fabricación, los aprovisionamientos al consumo, las ventas a la producción;

Es construir la casa ni demasiado pequeña, ni demasiado grande, adaptar la herramienta a su empleo, la vía al vehículo, los procedimientos de seguridad a los peligros;

Es subordinar lo accesorio a lo principal.;

Es, dar a las cosas y a los hechos las proporciones -- que convienen, adaptar los medios al objeto.

Es una empresa bien coordinada se comprueban los hechos siguientes;

a) Cada servicio marcha de acuerdo con los otros; el servicio de aprovisionamiento sabe lo que debe suministrar y en qué momento; el servicio de producción sabe lo que se espera de él; el servicio de conservación mantiene el material y las herramientas en buen estado; el servicio financiero procura los capitales necesarios; el servicio de seguridad asegura la protección de los bienes y las personas. Todas las operaciones se efectúan con orden y seguridad.

b) En cada servicio, las divisiones y subdivisiones -- son informadas puntualmente en cuanto a la parte que han de

tomar en la obra común y la ayuda mútua que debe prestarse.

c) El programa de marcha de los diversos servicios y - las subdivisiones de cada servicio se revisan constantemente para tenerlo en armonía con las circunstancias.

Tal resultado exige una dirección inteligente, experimentada y activa.

Hay que creer en estas tres condiciones no se llenan - siempre, puesto que se pueden observar en ciertas empresas - los signos siguientes de una indiscutible falta de coordinación:

d) Cada servicio ignora y quiere ignorar a los demás. - Marcha como si fuera por sí mismo su objeto y su razón de - ser, sin preocuparse ni de los servicios vecinos ni del conjunto de la empresa.

e) Existe una separación absoluta entre las divisiones y las oficinas de un mismo servicio, así como entre los diferentes servicios. La gran preocupación de cada cual es poner su responsabilidad personal al abrigo detrás de un papel, orden o circular.

f) Nadie piensa en el interés general. La iniciativa y el entusiasmo están ausentes.

Esta disposición del personal, desastrosa para la empresa, no obedece a una voluntad previamente concertada. Es el resultado de una coordinación nula e insuficiente.

Un buen personal no tarda en debilitarse si no se siente llamado constantemente al cumplimiento de sus obligaciones para con la empresa y para con todos los miembros del - cuerpo social.

Uno de los mejores medios de mantener al personal siempre dispuesto y de facilitarle el cumplimiento de su deber - es la conferencia de los jefes de servicio.

Conferencia semanal de los jefes de servicio. La conferencia de los jefes de servicio tiene por objeto informar a la dirección sobre la marcha de la empresa, precisar el curso que los distintos servicios se deben entre sí, y aprovechar la presencia de los jefes para resolver diversos problemas de interés común.

No se trata, en éstas conferencias, de articular el programa de acción de la empresa, sino de facilitar la realización de este programa a medida que se desarrollan los acontecimientos. Cada conferencia no extiende su acción más que sobre un corto período - una semana por lo general -, durante el cual se trata de asegurar la armonía de los actos y la convergencia de los esfuerzos.

He ahí a título de muestra, la práctica seguida en este punto en los diversos establecimientos de una gran empresa minera y metalúrgica en donde ha dado excelentes resultados.

En cada establecimiento -mina o fábrica- todos los jefes de servicio se reúnen una vez por semana, a fecha fija, bajo la presidencia del director.

Cada jefe expone a su vez la marcha de su servicio, -- las dificultades que encuentra, la asistencia que requiere y las soluciones que propone. El director solicita la opinión de todos sobre las cuestiones que se presentan o que él mismo plantea.

Tras de la discusión, se toma una decisión. Ya se entiende que ninguna cuestión desaparecerá del orden del día -- por siempre olvido.

Se redacta un acta de cada sesión, que se lee al comienzo de la sesión siguiente. Tal acta la redacta por lo general un secretario que no es jefe de servicio.

La sesión se celebra siempre en la fecha fijada, aún en los casos en que el director no puede asistir. Entonces lo reemplaza un suplente designado de antemano.

La conferencia reúne a los jefes de fabricación o de explotación, de aprovisionamientos, de ventas, de conservación de construcciones nuevas, etc.

Gracias a todas estas competencias reunidas, el director puede dar el exámen de cada cuestión una amplitud, una precisión y una rapidez que no se podrían obtener de otro modo. En un tiempo relativamente corto -una hora aproximadamente-, el director queda informado de la marcha general de los negocios; puede tomar decisiones que interesen a varios servicios y precisar los concursos que los diversos servicios deben prestarse. Cada jefe de servicio se retira sabiendo lo que tiene que hacer, con el pensamiento de que de allí a ocho días volverá a dar cuenta de lo que ha hecho.

Esta cohesión no se podría obtener sin conferencia, -- aun que se emplearan diez veces más esfuerzos y tiempo.

Por eso el director tiene generalmente gran cuidado de tan precioso instrumento. Prepara la conferencia, anotando de antemano las cuestiones que van a tratarse en ella, y vigila la redacción del acta. Hace los esfuerzos necesarios para que la discusión sea siempre cortés e interesante para todos.

Una conferencia bien dirigida es siempre útil. Pero se necesita cierto talento, sin lo cual puede resultar deslucida, tediosa y estéril. En igualdad de circunstancias, el director que sabe sacar buen partido de las conferencias es muy superior al que no es capaz de ello.

Agentes de enlace. Para que la conferencia pueda celebrarse, es preciso que no se oponga ninguna imposibilidad de

distancia o de otra clase a la reunión de los jefes de servicio.

Si existe tan solo dificultad, se puede espaciar las sesiones; si existe imposibilidad, hay que suplir en la medida de lo posible la conferencia por medio de agentes de enlace.

El mejor de los agentes sería el director que acudiera sucesivamente a visitar a todos los jefes de servicio; pero las obligaciones de su cargo no le permiten por lo general tales desplazamientos.

Es preciso, recurrir a otros agentes, los cuales, según las circunstancias, serán hombres de alto valor o agentes ordinarios.

Los agentes de enlace forman por lo general parte de la Plana Mayor, cuyas atribuciones y funcionamiento hemos estudiado anteriormente.

En la empresa muy grande compuesta de establecimientos distintos más o menos alejados los unos de los otros, la coordinación está asegurada por la acción combinada de la dirección general, que vela sobre el conjunto, y las direcciones locales que cuidan de la prosperidad de cada una de las partes.

Aquí también, más todavía quizá que en el establecimiento único, importa poner a contribución la fuerza que dá la conferencia.

Para hacer que reine la armonía entre las diversas partes del organismo material o social de una empresa muy grande, entre su potencia técnica, su potencia comercial y su potencia financiera, entre sus diversas operaciones, se necesita no sólo un buen programa y una buena organización, sino además una coordinación de todos los instantes. Es preciso e-

quiliar incesantemente las fuerzas en juego, y evitar que la marcha del conjunto se altere inopinadamente por una medida aplicada sobre un solo punto.

No existe procedimiento superior a la conferencia para asegurar la unidad de dirección y la convergencia de esfuerzos, así como para inducir a una colaboración espontánea a los diversos jefes de servicio llamados a perseguir su objeto común. El aislamiento desaparece cuando todos los jefes de servicio tienden a explicarse, y a entenderse en presencia de la autoridad superior.

La conferencia de los jefes de servicio es en cuanto a la coordinación lo que el programa de acción es en cuanto a la previsión, y lo que los cuadros sinópticos del personal son en cuanto a la organización social, es decir un signo característico y un instrumento social. Si el signo está ausente, existen grandes posibilidades de que la función esta mal desempeñada. La presencia del signo no es una garantía absoluta del buen funcionamiento; es preciso además que el jefe sepa servirse bien del instrumento. El arte de manejar esos diversos instrumentos es una de las cualidades del administrador.

50.- Control

Es una empresa, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a los órdenes dadas y a los principios admitidos.

Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición.

Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos. Desde el punto de vista administrativo, hay que asegurarse de que el programa existe, de que se aplica y se mantiene al día, de que el organismo social está completo, de que los cuadros sinópticos del personal se emplean, de que la dirección se ejerce de acuerdo con los principios, y las conferencias de coordinación se celebran, etc.

Desde el punto de vista comercial, es preciso asegurar se de que las materias que han entrado y han salido son exactamente apreciadas en cantidades, calidades y precios, de que los inventarios están bien hechos, de que los compromisos se mantienen igualmente, etc.

Desde el punto de vista técnico, hay que observar la marcha de las operaciones, sus resultados, sus desigualdades el estado de conservación, el funcionamiento del personal y de las máquinas, etc.

Desde el punto de vista financiero, el control se ejerce sobre los libros y la caja, sobre los recursos y las necesidades, sobre el empleo de fondos, etc.

Desde el punto de vista de la seguridad, hay que asegurarse de que los medios adoptados para proteger los bienes y las personas, se encuentran en buen estado de funcionamiento.

Finalmente, desde el punto de vista de la contabilidad hay que comprobar que los documentos necesarios llegan rápidamente, que permiten tener una visión clara de la situación de la empresa, que el control encuentra en los libros, en las estadísticas y en los diagramas buenos elementos de verificación y que no existe ningún documento o estadística inútil.

Todas estas operaciones corresponden a la vigilancia,-

en la medida en que puedan ser ejecutadas por el jefe de la empresa y sus colaboradores jerarquizados. En una empresa metalúrgica, por ejemplo, el mineral que entra en la fábrica es objeto de una recepción por el servicio técnico; los productos elaborados se someten al control del servicio comercial antes de ser puestos en venta. Cada servicio vigila a sus agentes. La autoridad superior vigila el conjunto.

Pero cuando ciertas operaciones de control se hacen demasiado numerosas, o demasiado complejas, o demasiado extensas que puedan ser realizadas por los agentes ordinarios de los distintos servicios, es preciso recurrir a agentes especiales, que toman el nombre de verificadores o inspectores.

Para que el control sea eficaz, es preciso que se haga un tiempo oportuno y vaya seguido de sanciones.

Es evidente que si las conclusiones de un control, incluso muy bien realizado, llegan demasiado tarde para que sea posible utilizarlas, el control habrá sido una operación inútil.

No es menos evidente que el control será inútil si las conclusiones prácticas que de él derivan son voluntariamente desatendidas.

Estas dos faltas son de las que una buena administración no deja cometer.

Otro peligro que hay que evitar es la inmixción del control en la dirección y la ejecución de los servicios.

Esta invasión de atribuciones constituye la dualidad de dirección bajo su aspecto más temible: de una parte, el control irresponsable, y sin embargo provisto de poder de perjudicar a veces en amplia medida; del otro, el servicio ejecutivo que no dispone más que de débiles medios de defensa contra un control malévolo. La tendencia del control a la in-

vasión de campos ajenos es bastante frecuente sobre todo en los negocios muy grandes, y puede tener las más graves consecuencias. Para combatirla es preciso ante todo definir de una manera lo más precisa posible las atribuciones del control, indicando bien los límites que no debe franquear, es preciso después que la autoridad superior vigile el uso que el control hace de sus poderes.

Conociendo el objeto y las condiciones en que debe ejercerse el control, podemos deducir que el buen verificador debe ser competente e imparcial.

La competencia del verificador no necesita demostración para juzgar acerca de la calidad de un objeto, del valor de un procedimiento de fabricación, de la claridad de los escritos, de los medios de mando empleados, es preciso evidentemente, en cada caso, estar provisto de la competencia adecuada.

La imparcialidad reposa sobre una conciencia recta y una completa independencia del interventor con respecto al intervenido. El control es sospechoso cuando el interventor depende en un grado cualquiera el intervenido, e incluso únicamente cuando existen entre ambos relaciones demasiado estrechas de interés, de parentesco o de camaradería.

Tales son las principales condiciones que el verificador debe llenar: la competencia, el sentimiento del deber, la independencia con respecto al intervenido, el juicio y el tacto.

Bien realizado, el control es un valioso auxiliar de la dirección, puede darle ciertas informaciones necesarias que la vigilancia jerarquizada sería a veces incapaz de suministrar. Puede ejercerse sobre todo; depende de la dirección que su funcionamiento sea eficaz. Un buen control previene -

contra sorpresas enojosas que podrían degenerar en catástrofes.

Conviene poder responder siempre, a propósito de cualquier operación, a ésta pregunta: ¿Cómo se efectúa el control?

Como se aplica a las operaciones de todo género y a los agentes de todos los niveles, el control se ejerce de -- mil maneras diferentes.

Lo mismo que los demás elementos de la administración --previsión, organización, dirección y coordinación--, exige siempre una atención sostenida y con frecuencia mucho arte." (29)

b) AGUSTIN REYES PONCE
(autor modelo)

b) AGUSTIN REYES PONCE
(Proceso administrativo)

La Administración para el Lic. Agustín Reyes Ponce, -
"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima
eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organiz-
mo social". (30)

Esta definición, marca claramente dos fases dentro de
la Administración: mecánica, y dinámica.

Por fase mecánica entendemos la estructura a que se re-
fiere la definición, y que se ocupa principalmente sobre el
"Como deben ser las relaciones". Mira siempre hacia el futu-
ro inmediato o remoto, pero siempre hacia algo que "debe ha-
cerse".

La fase dinámica se deduce de "...y manejar un organis-
mo social"; es decir lo que ya es operacional; se busca "Co-
mo manejar de hecho los hombres y los bienes" que forman un
organismo social. Mira hacia lo inmediato y factual.

Los dos aspectos de la Administración, se refieren por
lo tanto a las formas de estructurar y de operar un organis-
mo social, o sea, a su coordinación teórica y práctica.

Sintetizando su misma definición, el autor dice que: -
"Administración es la técnica de la coordinación".

(30) Reyes P., Agustín. Administración de Empresas Teoría y
práctica. Ed. Limusa. México. 1983. Pág. 20

En resumen, la fase mecánica comprende los siguientes elementos:

PREVISION, PLANERACION, ORGANIZACION

Previsión

Para hacer provisiones es indispensable:

- a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b) Investigar los factores, positivos y negativos, que nos ayuden u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos - alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

Es por eso que la previsión responde a la pregunta: ¿Qué puede hacerse?, ya que si se arranca directamente de la planeación se corre el peligro de escoger el curso de acción que a priori consideramos el más adecuado.

Definiendo a la previsión, decimos que es "el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas - por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos - de esa misma empresa". (31)

Resumiendo, la previsión comprende:

(31) IBIDEM pág. 101

Los objetivos; es decir fijar la finalidad o la meta.

La investigación; Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

Los cursos alternativos de acción; es decir la adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades distintas de acción existen.

Principios de la previsión

La necesidad de basarnos en los principios de la previsión obedece al hecho de que sin éstos, nuestras previsiones serían inútiles, ya que en el caso de los otros elementos de la Administración; planeación, organización, integración, dirección y control, jamás se presentará el problema de si es o no posible hacer planes, organizar, integrar, dirigir, etc puesto que son posibilidades obvias. Pero, tratándose del conocimiento de situaciones futuras, necesitamos fijar un principio previo que nos oriente sobre la validez de nuestras previsiones.

Dicho principio de la previsión se formula así: "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; pero 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 estadísticos o de cálculo de probabilidad". (32)

Para la aplicación del principio de la previsibilidad, tenemos que enfrentarnos a tres situaciones básicas: a) certeza, b) incertidumbre, c) probabilidad.

Del principio de la previsión se derivan los dos siguientes principios: Principio de la objetividad, y el principio de la medición.

Principio de la objetividad: " Las provisiones deben descender en hechos más bien que en opiniones subjetivas." - (33)

Principio de la medición: " Las provisiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no solo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse." (34)

Reglas para la fijación del objetivo

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 ni fórmulas matemáticas, ni recetas de cocina para hacer un trabajo que es exclusivo del juicio del hombre.

Suelen mencionarse dos clases de reglas: las de tipo -

(32) IBIDEM pág. 102, 103

(33),(34) IBIDEM págs. 106, 107

negativo, cuyo fin es ayudarnos a no confundir el verdadero objetivo con otros que fácilmente parecen serlo; y las de carácter positivo, que nos ayudan a situarlo, definirlo, clasificarlo y explicarlo con claridad a los demás.

Reglas negativas

- a) "No debe tomarse como objetivo lo que puede ser tan solo sus síntomas o elementos."
- b) "No debemos confundir el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo."
- c) "No debemos tomar como posibilidades contradictorias las que quizá solo son contrarias."
- d) "Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencia de nuestro objetivo con los más parecidos." (35)

Reglas positivas

- a) "Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios."
- b) "El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia."
- c) "Debemos aplicarle las seis preguntas: Qué, Cómo, Quién, Dónde, Cuándo y Por qué."

(35) IBIDEM. págs 112, 113

d) "El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo."

e) "Los objetivos deben ser estables." (36)

Reglas de la investigación

Con la fijación del objetivo se ha determinado el fin que se persigue, 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.

1a Regla. "Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto, y, para ello, clasificarlos adecuadamente."

2a Regla. "Deben distinguirse los factores mensurables de los de mera apreciación."

3a Regla. "Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hayan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podemos allegarnos sus fuentes, su costo de adquisición, etc."

4a Regla. "Deben seleccionarse los factores estratégicos."

5a Regla. "Deben tratar de fijarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar el modo de prever y evitar los efectos dañosos que puedan producir." (37)

(36) IBIDEM págs. 113, 114, 115

(37) IBIDEM págs. 117, 120 - 122

Reglas sobre los cursos alternativos de acción

"Las reglas del objetivo se refieren a la determinación del fin buscado; 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 más eficiente adaptación posible de los medios al fin." (38)

1a Regla. "Debemos esforzarnos por pensar cómo podríamos lograr el mismo fin que nos hemos propuesto, pero con diversos medios."

2a Regla. "Podemos, por el contrario, analizar si la investigación de los medios no nos indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado."

3a Regla. "Debemos aplicar la regla de no tomar el dilema: -se hace o no se hace-, sino analizar combinaciones intermedias."

4a Regla. "En los organismos ya en operación, vale la pena algunas veces analizar qué efectos podría producir -la no acción-."

5a Regla. "Para valorizar los diversos cursos de acción que se presenten, con el fin de escoger el mejor o los mejores, deben usarse diversos criterios."

6a Regla. "En todo caso es necesario a la empresa que confronte un problema." (39)

(38) IBIDEM pág. 136

(39) IBIDEM pags. 137, 138

Técnicas

No hay técnicas para fijar objetivos. Sólo aplicamos - la lógica y la inteligencia.

Técnicas de la investigación

a) Observación.- 1.- Hechos. 2.- Experimentos. 3.- Registros.

b) Encuesta.- 1.- Por cuestionario. Técnica: a) Determinación de su universo. b) Muestreo. c) Formulación del cuestionario. d) Recolección de datos. e) Tabulación de los -- mismos. f) Interpretación de resultados. 2.- Por entrevista. (espontánea y dirigida). Técnica: a) Preparación. b) Desarrollo. c) Sumarización.

Técnicas sobre cursos alternativos de acción

Investigación de operaciones: "procedimiento científico, que busca proveer las bases más objetivas y cuantitativas que sea posible, con el fin de apreciar mejor los diversos factores variables que intervienen en un problema, y analizar su relación, a través de un modelo, para encontrar una solución óptica entre varias posibles." (40)

En otras palabras es el procedimiento que reduce a cantidades los factores que intervienen en un problema para ser analizados matemáticamente.

- Las principales técnicas de investigación de operaciones son las siguientes: 1. Modelos para adopción de decisiones. 2. La utilización del cálculo de probabilidades. 3. Teoría de juego. 4. La teoría de las "colas" o líneas de espera. 5. La programación lineal.

Planeación

"Ya hemos dicho que mientras la previsión estudia "lo que puede hacerse": "pre-ve" las condiciones en que deberá desarrollarse nuestra futura acción administrativa con base en esas previsiones, la planeación fija con precisión "lo que va a hacerse." (41)

Es por eso que la Administración responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?, por lo tanto definimos a la planeación como "el elemento que fija 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." (42)

Es en la planeación en donde se debe establecer las políticas, los procedimientos, los programas y presupuestos.

(41), (42) IBIDEM pág. 165.

Políticas.- "Pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas." (43)

Procedimientos.- "Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la empresa." (44)

Es decir nos determina los métodos o secuencia de operaciones.

Programas.- "Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes." (45)

Presupuestos.- "Son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados." (46)

Principios de la planeación

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."

Principio de la flexibilidad: "Dentro de la precisión,

(43) IBIDEM pág. 168

(44) IBIDEM pág. 172

(45) IBIDEM pág. 174

(46) IBIDEM pág. 175

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."

Principio de la unidad: "Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe un sólo 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 sólo plan general." (47)

Reglas sobre las políticas.

1a Regla. De su fijación. Todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, departamento, o de toda la empresa, deberán quedar claramente fijadas, de preferencia por escrito.

2a Regla. De su difusión. Las políticas deben ser conocidas en todos los niveles donde han de ser aplicadas.

3a Regla. De su coordinación. Debe cuidarse de que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas, pues, de otro modo, pueden ser divergas y aún contradictoriamente aplicadas.

4a 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." (48)

(47) IBIDEM págs. 166, 168

(48) IBIDEM págs. 171, 172

Reglas de los procedimientos

1a Regla. Los procedimientos deben fijarse por escrito, y, de preferencia, gráficamente.

2a Regla. Deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la superespecialización (exceso).

3a Regla. Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

Reglas sobre los programas y presupuestos

1a Regla. Todo programa debe, ante todo, contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

2a Regla. Debe hacerse siempre "la venta" o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

3a Regla. Debe estudiarse el momento mas oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.* (49)

Técnicas de la planeación

A) Manuales: 1. De objetivos y políticas. 2. Departamentales. 3. Los manuales del empleado, o de bienvenida. 4.-----

(49) IBIDEM págs. 173-175

De organización. Concepto: "es un folleto, libro, carpeta, - etc., manuable, en el que 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." (50)

B) Diagrama de proceso y de flujo. Son los sistemas de simplificación de trabajo, basados en estudios de tiempos y movimientos. Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento.

Organización

"La 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." (51)

La organización responde a la pregunta: ¿Cómo se va a hacer? es decir que nos indica en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa.

La organización tiene por objeto determinar las jerarquías, funciones y obligaciones.

Jerarquías.- Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

Funciones.- La determinación de como deben dividirse las grandes actividades necesarias para lograr el fin gene-

(50) IBIDEM pág. 177

(51) IBIDEM pág. 212

ral.

Obligaciones.- Las que tienen en concreto toda unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

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."

Principio de la unidad de mando: "Para cada función debe existir un solo jefe".

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 aquella".

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."

(52)

Reglas sobre la división de funciones y la departamentalización respectiva

"La Regla. "Lista escrita de todas las funciones que -

(52) IBIDEM págs. 213-215

se considere deben realizarse en el primer nivel jerárquico".

2a Regla. "Deben definirse en forma sencilla cada una de las funciones listadas".

3a Regla. "Para establecer las funciones del segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división, se procede de igual manera que para el primer nivel jerárquico.

4a Regla. "Se repite la operación hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se desean analizar".

5a 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 podemos disponer".

6a Regla. "La forma de consignar esta departamentalización concreta es a base de cartas de organización". (53)

"Las 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; y
- c) Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar."

(54)

(53) IBIDEM págs. 217, 218

(54) IBIDEM págs. 218, 219

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.

Organización lineal o militar.- La autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

Organización funcional o de taylor.- Proponía que el trabajo se dividiera en especialidades, un hombre para cada actividad y que cada uno tuviera autoridad en su propio campo, sobre la totalidad del personal.

Organización lineal y staff (lineal y de estados mayores).- Combina los dos sistemas anteriores: a) conserva autoridad y responsabilidad transmitida a través de un sólo jefe b) esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados para cada función." (55)

Los sistemas de organización se representan en forma objetiva en los llamados organogramas o cartas de organización como son: a) verticales. b) horizontales. c) circulares. d) escalares.

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". (56)

La integración responde a la pregunta: Con qué se va a hacer?

Para llevar a cabo la integración, nos valemos del reclutamiento, selección, introducción y desarrollo.

"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.

Selección.- Escoge entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes.

Introducción.- Tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

Desarrollo.- Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible." (57)

 (56) IBIDEM pág. 256

(57) IBIDEM pág. 261

***Principios de la integración de las personas**

- 1.- "De la educación de hombres y funciones".
- 2.- "De la provisión de elementos administrativos".
- 3.- "De la importancia de la introducción adecuada".

Principios de la integración de las cosas

- 1.- "Del carácter administrativo de esa integración".
- 2.- "Del abastecimiento oportuno".
- 3.- "De la instalación y mantenimiento".
- 4.- "De la delegación y control". (58)

Reglas del reclutamiento

"Deben de distinguirse perfectamente dos aspectos: 1)- Fuentes de abastecimiento.- (sindicato, escuelas, agencias - de colocaciones, personal recomendado, puerta de la calle).- 2) Medios de reclutamiento.- (requisición adecuada al sindicato, solicitud escrita, empleo de prensa radio o televisión)" (59)

(58) IBIDEM págs 257-260

(59) IBIDEM pág 262

Reglas de selección

"a) hoja de solicitud. b) la entrevista. c) pruebas -
psicotécnicas y/o prácticas. d) encuesta. e) examen médico."
(60)

Reglas de la introducción

"A) Introducción general a la empresa. B) A su departam
mento o sección." (61)

Reglas del desarrollo

"A) Adiestramiento y capacitación de empleados y obre-
ros.
B) Capacitación de supervisores.
C) Desarrollo de ejecutivos" (62)

Técnicas apropiadas

"1.- Las gráficas de organización son la anatomía del-

(60) IBIDEM págs. 263, 264

(61) IBIDEM pág. 265

(62) IBIDEM pág. 266

cuerpo de administradores y ejecutivos, éstas dirán qué puestos de ejecutivos tenemos actualmente que llenar.

2.- Fijar partiendo de las especificaciones, cualidades aptitudes y requisitos en general, que para cada puesto deberán pedirse.

3.- Determinación de cuál es el material humano, con que contamos, precisión de la política de la empresa en cuanto a determinar si el material va a ser buscado entre los actuales empleados o los de afuera.

4.- Determinación de las fechas en que iremos necesitando a los futuros ejecutivos y la forma de ir llenando las vacantes a través de las Tablas de remplazo.

5.- El desarrollo de ejecutivos implica:

- a) Adiestramiento.
- b) Capacitación.
- c) Formación.* (63)

Dirección

Es el 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 sean tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila que se cumpla en forma adecuada todas las órdenes emitidas. (64)

La dirección responde a la necesidad que se planteó; -

(63) IBIDEM págs. 269-271

(64) IBIDEM pág. 305

es decir ver que se hagan las cosas.

La dirección para que pueda ser llevada a cabo se vale de la autoridad o mando.

Mando o autoridad.- Es el principio del que se deriva toda la Administración, y por lo mismo su elemento principal que es la Dirección, se estudia cómo delegarla y cómo ejecutarla.

La delegación de autoridad es necesaria ya que administrar es "hacer a través de otros".

Se debe ejercer esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.

Se deben establecer canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados.

Se deben supervisar el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Principios de la dirección

"Principio de la coordinación de intereses: "El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquél".

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".

Principio de la vía jerárquica: "Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante".

Principio de la resolución de los conflictos: "Debe -- procurarse resolverlos lo mas pronto que sea posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.

Principio del aprovechamiento del conflicto: "También el conflicto puede ser constructivo, porque fuerza a la gente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes".(65)

Formas en que se puede ejercer el mando: A) Ordenes. - B) Instrucciones.

Reglas para el orden y las introducciones

- 1.- Deben planearse las órdenes e instrucciones.
- 2.- Deben transmitirse adecuadamente.
- 3.- Deben de revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron." (66)

Reglas de la delegación

- 1.- Deben fijarse controles apropiados para cada grado de delegación que se realiza.
- 2.- Debe delegarse con base en políticas y reglas

 (65) IBIDEM págs. 308-311

(66) IBIDEM pág. 321

- 3.- Debe evitarse la delegación por ensayo y error.
- 4.- Cuanto mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación.
- 5.- La delegación requiere la preparación en el delegado.
- 6.- Debe delegarse gradualmente.
- 7.- Adiestramiento a los jefes delegados.
- 8.- Debe delegarse tan pronto como el tramo de control empieza a entorpecer las decisiones." (67)

Reglas de la supervisión

1a) De la unidad del cuerpo administrativo. "Debe hacerse sentir al superior que forma parte del cuerpo administrativo".

2a) De la doble preparación. "No solo debe ser preparado en las técnicas que va a manejar, sino también en la técnica administrativa".

3a) 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." (68)

(67) IBIDEM págs. 338, 339

(68) IBIDEM págs. 341, 342

Interpretación de los resultados.- Esta es una función administrativa que viene a constituir un medio de planeación

Utilización de los mismos resultados.- En la elaboración de nuevos planes, para tomar decisiones." (71)

Principio del control

"Principio del carácter administrativo del control.- -
"Es necesario distinguir las operaciones de control, de la función- de control, "Función control (carácter administrativo) Operación control (carácter técnico)".

Principio 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".

Principio del carácter medial del control. "Un control solo deberá hacerse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan".

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." (72)

(71) IBIDEM pág. 63

(72) IBIDEM págs. 357,358

Reglas del control

***1a. 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 mismo resultados.

2a. Entre todas las variedades de los medios de control posibles en cada campo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.

3a. Los controles deben reflejar en todo lo posible, la estructura de la organización.

4a. Al establecer el control, debe tomarse en cuenta su naturaleza y la de la función controlada.

5a. Los controles deben ser flexibles.

6a. Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.

7a. Los controles deben ser claros para todos cuantos

de alguna manera han de usarlos.

8a. Deben llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar.

9a. Deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva.

10a. En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema.

11a. El control puede servir para seguridad en la acción seguida, corrección de los defectos, mejoramiento de lo obtenido, nueva planeación general, motivación del personal." (73)

Técnicas del control administrativo

"Entre las técnicas más usadas en la actualidad para controles administrativos de tipo general, se encuentran:

A) Administración por objetivos.- constituye una espe-

(73) IBIDEM págs. 359-362

cie de actitud, criterio o filosofía de la Administración, - que consiste en que los jefes superiores discutan en común - con sus subordinados, la cuantificación de los objetivos y - estándares que deben establecerse.

B) Gráficas de Gantt.- controlan el desarrollo de la - realización de las actividades.

C) Técnicas de trayectoria crítica. Técnica PERT. Técnica CPM. Técnica RAMS.® (74)

CAPITULO 3

PROBLEMATICA ADMINI -
NISTRATIVA QUE SE -
PRESENTA EN LA PRO -
DUCCION DE LA VACU -
NA ANTIRRABICA HUMANA

a) Dirección:

Por ser la producción de la vacuna antirrábica humana un proceso en el que son factores importantes la precisión, exactitud, la pulcritud, se requiere necesariamente de supervisores para que vigilen que las tareas encomendadas se realicen conforme se establece en la técnica de producción.

Resulta que en la realidad no se cuentan con supervisores y por lo tanto los problemas que se derivan de esa falta de asignación de los mismos, son numerosos.

Por citar algunos ejemplos, tenemos los siguientes:

-No se supervisan ciertas etapas durante el proceso de producción, por lo que se presenta el desperdicio de materias primas.

-Existe cierta resistencia del personal para aceptar que sus funciones sean supervisadas por personal especializado.

-Se necesitan establecer las cualidades que deben reunir las personas que van a supervisar el proceso de producción.

-Existe duplicidad de funciones.

b) Control:

-No se cuenta con estándares de control.

-Existe demasiado papeleo que dificulta la agilización del control.

CAPITULO 4
INVESTIGACION DE -
CAMPO

a) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E HIPOTESIS

"Las deficiencias administrativas que impiden una eficiente producción de vacuna antirrábica para uso humano, son superadas mediante la adecuada aplicación del proceso administrativo".

UNIVERSO

El universo está constituido por los cinco centros de producción de la vacuna antirrábica para uso humano cuya población es de cincuenta elementos.

MUESTRA

Por considerar el número de elementos del universo relativamente bajo, se toma la totalidad de los mismos como muestra a fin de facilitar su manejo y tener un resultado apegado a la realidad.

c) RESULTADOS DEL CUESTIONARIO
TABULACION

PREGUNTA	PERSONAS QUE CONTESTARON	PERSONAS QUE CONTESTARON
No.	SI	NO
1	4.16 %	0 %
2	4.16 %	0 %
3	4.16 %	0 %
4	4.16 %	0 %
5	4.16 %	0 %
6	4.16 %	0 %
7	4.16 %	0 %
8	4.16 %	0 %
9	4.16 %	0 %
10	4.16 %	0 %
11	4.16 %	0 %
12	4.16 %	0 %
13	4.16 %	0 %
14	4.16 %	0 %
15	4.16 %	0 %
16	4.16 %	0 %
17	4.16 %	0 %
18	4.16 %	0 %
19	4.16 %	0 %
20	2.16 %	1.99 %
21	2.49 %	1.66 %
22	0.83 %	3.32 %
23	2.42 %	1.83 %
24	1.60 %	2.66 %
	88.54 %	11.46 %

d) RESULTADOS

1. En la pregunta No. 1 el 4.16 % (que equivale al 100%), - contestó que si, porque se valen de la provisión para desarrollar su trabajo.
2. En la pregunta No. 2 el 4.16 % (que equivale al 100%), - contestó que si, porque conocen el objetivo que se persigue en su departamento.
3. En la pregunta No. 3 el 4.16 % (que equivale al 100%), - contestó que si, porque utilizan las técnicas mas adecuadas para la elaboración de su trabajo.
4. En la pregunta No. 3 el 4.16 % (que equivale al 100%), - contestó que si, porque toman las mejores alternativas para desarrollar su trabajo.
5. En la pregunta No. 5 el 4.16 % (que equivale al 100%), - contestó que si, porque sus actividades se realizan con forme a lo planeado.
6. En la pregunta No. 6 el 4.16 % (que equivale al 100%), - contestó que si, porque las politicas establecidas son las mas adecuadas para desarrollar el trabajo.
7. En la pregunta No. 7 el 4.16% (que equivale al 100%), - contestó que si, porque se llevan a cabo los procedimientos más adecuados para desarrollar el trabajo.
8. En la pregunta No. 8 el 4.16% (que equivale al 100%), - contestó que si, porque los programas que se emplean son los más adecuados.
9. En la pregunta No. 9 el 4.16 % (que equivale al 100%),

contestó que sí, porque la organización es óptima en su departamento.

10. En la pregunta No. 10 el 4.16 % (que equivale al 100%), contestó que sí, porque los niveles jerárquicos son adecuados.
11. En la pregunta No. 11 el 4.16 % (que equivale al 100%), contestó que sí, porque desarrollan su función satisfactoriamente.
12. En la pregunta No. 12 el 4.16 % (que equivale al 100%), contestó que sí, porque desarrollan su trabajo satisfactoriamente.
13. En la pregunta No. 13 el 4.16 % (que equivale al 100%), contestó que sí, porque fueron integrados adecuadamente en su departamento.
14. En la pregunta No. 14 el 4.16 % (que equivale al 100%), contestó que sí, porque se les dió una instrucción previa a sus labores.
15. En la pregunta No. 15 el 4.16 % (que equivale al 100%), contestó que sí, porque los técnicos fueron debidamente seleccionados.
16. En la pregunta No. 16 el 4.16 % (que equivale al 100%), contestó que sí, porque las oportunidades han estado -- siempre disponibles para los más aptos.
17. En la pregunta No. 17 el 4.16 % (que equivale al 100%), contestó que sí, porque siempre son acertadas las decisiones que vienen de arriba.
18. En la pregunta No. 18 el 4.16 % (que equivale al 100%),

contestó que sí, porque las órdenes emitidas consideran son adecuadas.

19. En la pregunta No. 19 el 4.16 % (que equivale al 100%), contestó que sí, porque las comunicaciones existentes son adecuadas.
20. En la pregunta No. 20 el 2.16 % (que equivale al 52%), contestó que sí, porque consideran que la supervisión es adecuada; en cambio el 1.99 % (que equivale al 48%), contestó que no pues no está de acuerdo con el sistema de supervisión.
21. En la pregunta No. 21 el 2.49 % (que equivale al 60%), contestó que sí, porque consideran adecuado el control; en cambio el 1.66 % (que equivale al 40%), contestó que no, porque no están de acuerdo con el sistema de control.
22. En la pregunta No. 22 el 0.83 % (que equivale al 20%), contestó que sí, porque consideran adecuadas las normas a las que se sujeta el control de la producción; en cambio el 3.32 % (que equivale al 80%), contestó que no, porque no están de acuerdo con el sistema de control.
23. En la pregunta No. 23 el 2.42% (que equivale al 56%), contestó que sí, porque consideran adecuada la operación de los controles; en cambio el 1.83 % (que equivale al 46 %), contestó que no porque no están de acuerdo con la operación de los controles.
24. En la pregunta No.-24 el 1.60 % (que equivale al 36%), contestó que sí, porque consideran se manejan adecuadamente los resultados; en cambio el 2.66 % (que equivale al 64%), no están de acuerdo con su manejo.

CONCLUSIONES

La producción de la vacuna antirrábica humana siempre ha sido constante desde que se inició su elaboración, ya que afortunadamente, se han resuelto los diversos problemas por los que ha atravesado; por ejemplo, técnicos, comerciales, financieros, de seguridad, contables y administrativos.

No obstante dichos problemas se siguen presentando al modificar la producción, ya sea aumentándola o disminuyéndola, según las necesidades que demanda la población con problemas rábicos a través de los centros de atención médica: - S.S.A., I.S.S.S.T.E., I.M.S.S., y demás organismos médicos que la requieran.

Por lo que respecta a los problemas administrativos de la producción, éstos se presentan cuando por ejemplo se llega a requerir de una producción mayor de la que originalmente se acordó, por lo que se tienen que preparar nuevos programas de producción, la asignación de personal extra para la elaboración de la vacuna, o la asignación de tiempo extra al personal que pueda colaborar con la producción de nuevas lotes de vacuna, etc., y es en todos estos problemas donde el proceso administrativo juega un papel importante, ya que es el único medio eficaz para lograr la adecuada marcha de cualquier actividad, pues su ordenamiento tiene como finalidad el resolver innumerables problemas, dependiendo claro está, de su adecuada aplicación.

Como resultado de las investigaciones realizadas durante el proceso de producción de la vacuna antirrábica humana se detectaron algunas anomalías mismas que podrán ser superadas, con la finalidad de simplificar el proceso de producción así como para asegurar su eficiente realización, a través de las siguientes recomendaciones que a continuación se mencionan:

PRIMERA Se recomienda supervisar la producción de la vacuna antirrábica humana en las etapas que a continuación se mencionan:

Etapas a supervisar:

- Inoculación de las dosis requeridas para cada lactante.
- Extracción real de la totalidad del cerebro del ratón lactante.
- Verificar temperatura de congeladores.
- Licuación de cerebro, siguiendo las especificaciones de las cantidades requeridas.

Dicha supervisión es con el objeto de verificar que efectivamente se lleve a cabo la producción conforme a lo planado y a las técnicas especificadas, a fin de evitar diversos problemas como pérdida de materia prima, retraso en la producción, etc.

SEGUNDA Se recomienda seleccionar como supervisores a las personas que, además de conocer en su totalidad el proceso de producción de la vacuna antirrábica humana, reúnan las cualidades que se requieren para ser un buen jefe y que son las siguientes:

1. Sentido de responsabilidad; 2. Iniciativa; 3. Saber convencer; 4. Saber entusiasmar; 5. Saber coordinar; 6. Saber comunicar las órdenes; 7. Espíritu de justicia; 8. Sentido de equidad; 9. Mantener la disciplina; 10. Dar buen --

ejemplo.

TERCERA Es imprescindible aplicar el principio de impersonalidad del mando.

Se aconseja al jefe del departamento, reunir a su personal con el fin de hacerles ver la necesidad imperante de supervisar las etapas antes mencionadas con el objeto de mejorar la producción y prevenir al máximo, posibles problemas a fin de que cumplan de mayor agrado las órdenes de los supervisores asignados para dicha función.

CUARTA Se observa la necesidad de llevar a cabo la delegación de funciones, de químicos a técnicos.

Es importante que los químicos dediquen tiempo suficiente a la preparación de soluciones, necesarias para la elaboración de la vacuna:

- Solución salina.
- Solución viral.
- Solución de fenol.
- Solución de merthiolate.

Para ello es necesario que las siguientes funciones sean ejecutadas por los técnicos:

- Inoculación vía intracerebral de virus rábico.

- Extracción de cerebros en ratones lactantes.
- Licuación de cerebros.
- Irradiación de virus.

QUINTA Se requiere implantar estándares de control

Con base en los resultados obtenidos por las anteriores funciones ejecutadas por los químicos, se medirán las ejecutadas por los técnicos y servirán como estándares de control.

SEXTA Se requiere implantar el principio de excepción.

Para ello se acordará con los supervisores asignados que sólo se van a reportar aquellas funciones que no hayan sido debidamente ejecutadas, entendiéndose por bien realizadas, las que no se notifiquen.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TEORIA Y PRACTICA**

L.A.E. AGUSTIN REYES PONCE
Editorial Limusa
21a. Reimpresión 1983, Méx.

**ADMINISTRACION POR OBJETI-
VOS**

LIC. GEORGE S. MOIRNE
Editorial Limusa
6a. Reimpresión 1982, Méx.

**LA ADMINISTRACION DE PERSONA
L**

LIC. PAUL PIGORS Y CHARLES A.
Editorial Continental, S.A.
7a. Edición 1969, Méx.

**ADMINISTRACION INDUSTRIAL
Y GENERAL**

ING. HENRY FAYOL
Editorial Herrero Hnos Sucu.
S.A.
Edición 1981, Méx.

**ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS**

L.A.E. FERNANDO ARIAS GALICIA
Editorial Trillas
11a. Reimpresión 1981, Méx.

**GUIA PARA REALIZAR INVESTI
GACIONES SOCIALES**

LIC. RAUL ROJAS SORIANO
Textos Universitarios
Facultad de Ciencias Políti-
cas y Sociales. U.N.A.M.
7a. Edición 1982, Méx.