



**Universidad Nacional Autónoma
de México**

**Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado**

**" HACIA UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA UN
ORGANISMO DESCENTRALIZADO EN MEXICO-1987 "**

T E S I S

**Que para obtener el Grado de
Maestro en Administración**

p r e s e n t a

JORGE LUIS RUEDA SALUD

México, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

INDICE.

CAPITULO 1.

PAGINA

1.0	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ANTECEDENTES GENERALES DE UN MODELO ADMINISTRATIVO.	4
1.2	SITUACIÓN ACTUAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE -- LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS	15
1.3	PROPOSICIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO BASADO EN-- LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS DE NICOLÁS DE MAQUIAVELO, MAX WEBER Y TEORÍA Z.	17

CAPITULO 2.

2.0	ESCRITOS DE NICOLÁS DE MAQUIAVELO	19
2.1	DE LAS DISTINTAS CLASES DE PRINCIPADOS	19
2.2	DE LOS PRINCIPADOS HEREDITARIOS	20
2.3	DE LOS PRINCIPADOS MIXTOS	20
2.4	DE LOS PRINCIPADOS NUEVOS QUE SE ADQUIEREN CON LAS - ARMAS PROPIAS Y EL TALENTO PERSONAL	23
2.5	DE LOS PRINCIPADOS NUEVOS QUE SE ADQUIEREN CON LAS - ARMAS Y FORTUNAS DE OTROS	26
2.6	DE AQUELLAS COSAS POR LAS CUALES LOS HOMBRES Y ESPE-- CIALMENTE LOS PRÍNCIPES SON ALABADOS	27
2.7	DE LA PRODIGALIDAD Y DE LA AVARICIA	28
2.8	DE LA CRUELDAD Y LA CLEMENCIA; SI ES MEJOR SER AMADO QUE TEMIDO O SER TEMIDO QUE AMADO	29
2.9	DE QUE MODO LOS PRÍNCIPES DEBEN CUMPLIR SUS PROMESAS	31
2.10	DE QUE MODO DEBE EVITARSE SER DESPRECIADO Y ODIADO	34
2.11	COMO DEBE COMPORTARSE UN PRÍNCIPE PARA SER ESTIMADO	35
2.12	DE LOS SECRETARIOS DEL PRÍNCIPE	37
2.13	COMO HUIR DE LOS ADULADORES	38
2.14	DEL PODER DE LA FORTUNA EN LAS COSAS HUMANAS Y DE - LOS MEDIOS PARA Oponerse	40

CAPITULO 3.

3.0 ORGANIZACIÓN CLÁSICA , TEORÍA Y ESTRUCTURA	43
3.1 EL MODELO BUROCRÁTICO	43
3.2 DISFUNCIONES BUROCRÁTICAS	48
3.3 DESTINO DE LA BUROCRACIA	52

CAPITULO 4.

4.0 TEORÍA Z	56
4.1 ENFOQUE	59
4.2 ESTRATEGIAS GENERALES	59
4.3 TÉCNICAS ESPECÍFICAS	65

CAPITULO 5.

5.0 METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	73
5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	73
5.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	74
5.3 ENCUESTA	77
5.4 PROCESAMIENTO DE DATOS	77
5.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS	79

CAPITULO 6.

6.0 DISEÑO DEL MODELO	81
---------------------------------	----

CAPITULO 7.

7.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
--	----

APÉNDICE	92
BIBLIOGRAFÍA	105

C A P I T U L O 1 . I N T R O D U C C I O N

1.0 INTRODUCCION.

EL TEMA DE TESIS QUE SE SUSTENTA EN ESTE TRABAJO TITULADO "HACIA UN-
MODELO ADMINISTRATIVO PARA UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO EN MEXICO -1987"
ESTA ENFOCADO HACIA EL DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO QUE INTERPRETE
LA REALIDAD DIRECTIVA DE LA INSTITUCION OBJETO DE ESTUDIO: "PETROLEOS --
MEXICANOS", A LA LUZ Y CON LA ÓPTICA DE TRES TEORÍAS ADMINISTRATIVAS: NI-
COLÁS DE MAQUIAVELO, MAX WEBER Y LA TEORÍA Z, CONSIDERADAS POR EL AUTOR
COMO TEORÍAS RELEVANTES QUE SOPORTARAN LA HIPÓTESIS DE SERVIR COMO SÓ--
LIDAS FUENTES DE RESPALDO PARA LA CONFORMACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO
QUE COMO OBJETIVO PRINCIPAL BUSCARÁ CONOCER LOS ASPECTOS QUE LO RIGEN, -
POR LA IMPORTANCIA DE CONCIENTIZARLOS, BIEN PARA MEJORARLOS O PARA REFOR-
ZARLOS.

POR OTRA PARTE, LA ESTRUCTURA DEL TRABAJO SE PRESENTA DIVIDIDO EN --
SIETE CAPÍTULOS, COMPRENDIENDOSE EN EL CAPÍTULO I LOS ANTECEDENTES GENERA-
LES DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS, HACIENDO MENCIÓN DE LA EVOLUCIÓN QUE
HA SUFRIDO LA ADMINISTRACIÓN, DESCRIBIENDOSE ASÍ MISMO LA SITUACIÓN ACTU-
AL QUE GUARDA LA INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ASÍ COMO LA ES-
TRUCTURA DE LA PROPUESTA PARA EL MODELO ADMINISTRATIVO.

EN EL CAPÍTULO 2 SE DESCRIBEN LOS ASPECTOS QUE CARACTERIZAN A LA TEO-
RÍA DE NICOLÁS DE MAQUIAVELO APLICADOS A LA CREACIÓN, OBTENCIÓN Y CONSER-
VACIÓN DEL PODER; INTERPRETÁNDOLOS POR EL SIGNIFICADO DE LOS ESCRITOS--
E INCORPORÁNDOLOS A LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA DENTRO DEL CONTEXTO ORGA--
NIZACIONAL CONTEMPORÁNEO PARA SU APLICACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN.

EL CAPÍTULO 3 CONTIENE LA TEORÍA DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL A PARTIR:
DEL MODELO BUROCRÁTICO CLÁSICO CONSIDERADO EN LOS TRABAJOS PRECURSORES DEL
SOCIOLOGO MAX WEBER, ASÍ COMO TAMBIÉN DE LAS APLICACIONES DE LOS SOCIOLO--

LOGOS BLAU, MARX, LUTHANS, GOULDNER, BENNIS Y OTROS MÁS INTERESADOS EN EL ESTUDIO DE LA BUROCRACIA, CONCEPTUALIZADA COMO LA RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO COLECTIVO Y SUS IMPLICACIONES.

LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA Z COMPRENDIDA EN EL CAPÍTULO 4, NOS MUESTRA EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN JAPONÉS CON SUS TRES NIVELES DE ATENCIÓN: --- A) ENFOQUE, B) ESTRATEGIAS GENERALES Y C) TÉCNICAS ESPECÍFICAS, COMO UNA EXPLICACIÓN SUSTANTIVA PARA LOS SUCESOS DE ÉXITO ALCANZADOS POR LAS ORGANIZACIONES JAPONESAS, LA CUAL COMO PREMISA CONSIDERA EL VALOR DE LOS RECURSOS HUMANOS. ASÍ EL MODELO JAPONÉS OFRECE LA POSIBILIDAD DE ENTABLAR UNA COMPARACIÓN ENTRE ESTE Y NUESTRAS PROPIAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN PARA DETERMINAR LAS CARENCIAS DE NUESTRO MEDIO, CONSIDERÁNDOLO COMO UN EJEMPLO CLARO DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO, ESTABLECIDO COMO PRODUCTO DE SU PROPIO SISTEMA ADMINISTRATIVO.

EL CAPÍTULO 5 COMPRENDE LA METODOLOGÍA APLICADA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN, CONSIDERANDO POR PRINCIPIO EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, POSTERIORMENTE LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA, LA ENCUESTA, EL PROCESAMIENTO DE DATOS Y POR ÚLTIMO EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

EL CAPÍTULO 6 ES EL PRODUCTO DEL ESTUDIO LLEVADO A CABO PARA LA CONFORMACIÓN DEL MODELO, YA QUE EN ESTE PRACTICAMENTE SE DESARROLLA EL DISEÑO DEL MODELO ADMINISTRATIVO ENCONTRADO COMO RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN.

FINALMENTE EL CAPÍTULO 7 CONTIENE LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.

CABE MENCIONAR QUE PARA EL DESARROLLO DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS EL ORDEN ES CRONOLÓGICO, SUBSECUENTEMENTE POR ETAPAS CONFORME AL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

POR OTRA PARTE, TAMBIÉN CABE HACER MENCIÓN QUE EL DISEÑO DEL MODELO ADMINISTRATIVO ENCONTRADO DEBERÁ SER CONSIDERADO COMO UNA APORTACIÓN A LA INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA, DEJANDO EL CAMPO ABIERTO PARA FUTURAS INVESTIGACIONES QUE CONSIDEREN LA INCORPORACIÓN DE DIFERENTES TEORÍAS ADMINIS-

-TRATIVAS APARTE DE LAS AQUÍ DESCRITAS, PARA CONFORMAR UN MODELO QUE --
TIENDA A SER MÁS COMPLETO Y MÁS ACORDE A LOS CAMBIOS VENIDEROS.

1.1. ANTECEDENTES GENERALES DE UN MODELO ADMINISTRATIVO .

1.11 DESARROLLO HISTÓRICO , 1.2

NO HAY DUDA DE QUE LA ADMINISTRACIÓN ES UNA FUERZA DOMINANTE EN TODOS LOS ASPECTOS DE LA SOCIEDAD MODERNA , SIN EMBARGO , AL IGUAL QUE EN MUCHOS SECTORES CONTEMPORÁNEOS , SUELEN PASAR POR ALTO LA IMPORTANCIA DE LA HISTORIA Y , EN OCASIONES SE OLVIDA QUE EXISTE TAL HISTORIA . LA ADMINISTRACIÓN TIENE SOBRE LA MATERIA DATOS DEL AÑO 5000 A.C. LOS ADMINISTRADORES DE LAS CIVILIZACIONES VENTUROSAS DE LOS TIEMPOS ANTIGUOS DESCUBRIERON Y EXPLICARON ALGUNOS PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS ACTUALES MÁS COMUNES , COMO ES EL CASO DE LOS EGIPCIOS, HEBREOS , ROMANOS , GRIEGOS , DONDE LOS CONCEPTOS Y TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS QUE NECESITARON PARA EL DESARROLLO EJEMPLIFICAN LA EFICACIA DE SUS ADMINISTRADORES , HUBO MUCHOS EJEMPLOS DE BUENA ADMINISTRACIÓN EN LA ANTIGÜEDAD , TRAS LA CAÍDA DEL IMPERIO ROMANO , EL MUNDO SE HUNDIÓ EN LA EDAD MEDIA , INICIALMENTE DURANTE ESTE SOMBRÍO PERÍODO DE LA HISTORIA HUMANA REINÓ EL CAOS ECONÓMICO , SOCIAL Y POLÍTICO . SE PARALIZÓ EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN COMO DE TODO LO DEMÁS , CON TODO HACIA EL AÑO 600 D.C. , SE EMPEZÓ A RESTABLECER EL ORDEN , PRIMERO EN FORMA FEUDAL , LUEGO DE COMERCIO PREINDUSTRIALIZADO Y FINALMENTE DE INDUSTRIALIZACIÓN ,

EL FEUDALISMO FUÉ UN PERÍODO QUE DURÓ CASI 900 AÑOS SISTEMA CULTURAL-CON UNA ENORME ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA ENCABEZADA POR UN REY Ó EMPERADOR, QUE CREÓ ORDEN A LA CAÍDA DEL IMPERIO ROMANO , ESTANDO UNIDO ESTRECHAMENTE A LA IGLESIA CATÓLICA QUIEN DIÓ GRAN APOYO AL SISTEMA FEUDAL ,

1. GEORGE , S. CALUDE JR. THE HISTORY OF MANAGEMENT THOUGHT , 2DA ED. PRENTICE-HALL, INC. N. J. 1972 P. 1-27
2. VREN, DANIEL , THE EVOLUTION OF MANAGEMENT THOUGHT , N. Y. 1972 , P. 14-22
TRADUCCIÓN LIBRE POR JORGE L. RUEDA .

AL MISMO TIEMPO , EL DOMINIO QUE EJERCÍA SOBRE LA VIDA DIARIA ACENTUÓ EL ASPECTO ESPIRITUAL . EL RESULTADO FUE LA FALTA DE IMPULSO AL COMERCIO Y LOS NEGOCIOS ; DETUVO EL ADELANTO DE LA ADMINISTRACIÓN , ³

EL COMERCIO PREINDUSTRIAL INICIADO EN LAS CRUZADAS CAMBIARON LA VIDA ENCLAUSTRADA DE LA EDAD MEDIA , ESTA NUEVA ERA SE CARACTERIZÓ POR TRES ÉTI CAS DOMINANTES ; LA DE MERCADO , LA PROTESTANTE Y LA DE LA LIBERTAD , ⁴

LA ÉTICA DE MERCADO TUVO UNA ORIENTACIÓN ECONÓMICA , CON EL NUEVO - INTERÉS EN EL COMERCIO , LOS GOBIERNOS ESTIMULARON LA FORMULACIÓN DE TEORÍAS Y PRÁCTICAS COMERCIALES Y ECONÓMICAS . NACIERON LOS CONCEPTOS DE OFERTA Y DEMANDA , Y ADAM SMITH , FUNDADOR Y PADRE DE LA ECONOMÍA POLÍTICA , POPULARIZÓ LOS CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ; CONSIDERANDO ADEMÁS - QUE , ÚNICAMENTE LA TIERRA , LA MANO DE OBRA Y EL CAPITAL ESTABAN CONSIDERADOS COMO AGENTES ESPECÍFICOS DE PRODUCCIÓN , FUÉ HASTA PRINCIPIOS - DEL SIGLO XIX QUE ECONOMISTAS COMO J.B. SAY AGREGARON EL CONCEPTO EMPRESARIAL COMO INGREDIENTE DE PRODUCCIÓN , ⁵.

LA ÉTICA PROTESTANTE TAMBIÉN CONTRIBUYÓ A QUE AUMENTARA LA ACTIVIDAD EN LOS NEGOCIOS Y LA ADMINISTRACIÓN , EL RESULTADO DE ESTA ÉTICA PROTESTANTE FUÉ EL TRABAJO DURO , LA AUTORRENUNCIACIÓN Y , LO MÁS IMPORTANTE , EL ESPÍRITU DEL CAPITALISMO Y DE EMPRESA , ⁶

LA TERCERA , LA ÉTICA DE LA LIBERTAD , FUE FRUTO DE LOS ESCRITOS DE FILÓSOFOS FAMOSOS COMO JOHN LOCKE Y JEAN JACQUES ROUSSEAU . EN ESENCIA - SUS OBRAS PUSIERON EN TELA DE JUICIO LOS DERECHOS DE LOS REYES Y EL PODER .

3. GEORGE , OP.CIT. P.24-25

4. WREN , OP. CIT. P.22-34

5. SAY, JEAN BAPTISTE , CATECHISM OF POLITICAL ECONOMY, NEELY AND JONES, LONDON , 1816 , P.28-29

6. WEBER , MAX , THE PROTESTANT ETHIC AND SPIRIT OF CAPITALISM , TALCOTT PARSONS , NEW YORK, 1958 , P.117

EN EL SENO DE ESTE AMBIENTE (MERCADO , PROTESTANTISMO Y LIBERTAD) SE -
INICIÓ UN ACONTECIMIENTO HISTÓRICO EN EL CURSO DEL PENSAMIENTO MODERNO--
DE LA ADMINISTRACIÓN ; LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL .

CON LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL EN EL SIGLO XVIII SE PRODUJERON CAM -
BIOS EN EL MEDIO SOCIAL , ECONÓMICO Y POLÍTICO , QUE DIERON EL ÍMPETU NE
CESARIO A GRANDES AVANCES CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS . AL PARECER EL -
PROGRESO INDUSTRIAL DEPENDE EN GRAN MEDIDA DE ESTAS CONDICIONES . SEGÚN
MADURABA LA INDUSTRIALIZACIÓN , SE FUÉ DESCUBRIENDO QUE ADEMÁS DEL TRABA
JO , CAPITAL Y MAQUINARIA , HABÍA OTRO FACTOR IMPORTANTE EN LA PRODUC -
CIÓN : LA ADMINISTRACIÓN ,

LA BÚSQUEDA DE LA EFICIENCIA EN LOS NIVELES INFERIORES DE LA ORGANI
ZACIÓN NO TARDÓ EN EXTENDERSE A LOS NIVELES MEDIO Y SUPERIOR . ESTE NUE
VO ENFOQUE OCASIONÓ EL SURGIMIENTO DE TEÓRICOS DEL PROCESO ADMINISTRATI
VO , CUYO OBJETIVO ERA FORMULAR PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN QUE TIENEN
APLICABILIDAD UNIVERSAL , INDEPENDIENTEMENTE DE LA SITUACIÓN .

DURANTE ESTE PERÍODO DE INDUSTRIALIZACIÓN EN QUE SE IBA FORMANDO LA
TEORÍA ADMINISTRATIVA NO FALTARON DIRIGENTES QUE EMPEZARON A CENTRAR SU
ATENCIÓN EN EL SISTEMA HUMANO , SIENDO LOS MÁS DESTACADOS ROBERT OWEN , -
MATTHEW , BOULTON Y JAMES WATT .

EN LAS PRIMERAS ETAPAS DE LA INDUSTRIALIZACIÓN SE SENTARON LAS BA
SES PARA LAS NACIENTES ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO ,

ESTE PROCESO EVOLUTIVO SE SOSTUVO Y , YA EN EL SIGLO VEINTE , WILLIAM
C. DURANT , FUNDADOR DE LA GENERAL MOTORS ES UN EJEMPLO FUERA DE SERIE EN
LA FASE INICIAL DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA DE ESTE SIGLO .

EN 1908 COLOCÓ LOS CIMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA COMPAÑÍA QUE LLE
GARÍA HA SER LA MÁS GRANDE MANUFACTURERA DEL MUNDO , SUS ACTIVIDADES DIA
RIAS Y TOMA DE DECISIONES ESTABAN SOPORTADAS POR SU EMPUJE , EXPERIENCIA
E INTUICIÓN ,

OTROS CAPITANES DE LA INDUSTRIA FUERON HENRY FAYOL , CORNELIUS VANDER - VILT, ANDREW CARNEGIE Y JOHN D. ROCKEFELLER . TODOS ESTOS HOMBRES FUERON BRILLANTES PERO CRUELES ALGUNAS VECES , ELLOS POSEÍAN LAS CUALIDADES ADMINISTRATIVAS NECESARIAS PARA LOS PASOS INICIALES DE INDUSTRIALIZACIÓN , SIN EMBARGO CUANDO LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL COMENZÓ A ESTABILIZARSE , - ESTE ENFOQUE YA NO FUÉ APROPIADO POR MÁS TIEMPO , ESTO DIÓ ORIGEN A DOS PIONEROS ESPECIALISTAS ORGANIZACIONALES , EL INGENIERO HENRY FAYOL⁷ Y ALFRED P. SLOAN⁸ , QUE FUERON LA MEJOR REPRESENTACIÓN DE LOS " GRANDES ORGANIZADORES " , LOS GRANDES ORGANIZADORES SE INTERESARON PRIMERAMENTE - CON LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA TOTAL CON EL FIN DE SOBREVIVIR Y PROS - PERAR , POR OTRA PARTE EL MOVIMIENTO CIENTÍFICO DE LA ADMINISTRACIÓN TO - MÓ UNA MUY PRÓXIMA PERSPECTIVA DE OPERACIÓN , AMBOS TIENEN ESCENCIALMEN - TE LAS MISMAS METAS PERO TRATAN LAS INVESTIGACIONES DESDE DIFERENTES DI - RECCIONES , FREDERICK W. TAYLOR ES RECONOCIDO COMO EL PADRE DE LA ADMI - NISTRACIÓN CIENTÍFICA.⁹ EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA SURGE LA COOPERACIÓN Y MORAL DEL EMPLEADO , INTERACCIÓN ESTUDIADA POR RAYMOND MILES ESTABLE - CIENDO SUS ENFOQUES RELATIVOS A LAS RELACIONES HUMANAS ,

HISTÓRICAMENTE , TRES DE LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES QUE CONTRIBU - YERON SERÍAN : LA GRAN DEPRECIÓN , EL MOVIMIENTO LABORAL Y LOS RESULTA - DOS DEL AHORA FAMOSO ESTUDIO DE HAWTHORNE POR ELTON MAYO .¹¹

7. FAYOL, HENRY, GENERAL AND INDUSTRIAL MANAGEMENT, CONST. STORRS, SIR ISSAC PITMAN , LONDON 1949 , P. 50

8. SLOAN P. ALFRED, JR. MY YEARS WITH GENERAL MOTORS, JOHN Mc. DONALD, DOUBLE DAY & Co., GARDEN CITY, N.Y. 1964 , P. 391.

9. TAYLOR, W. FREDERICK, THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT, HARPER & BROTHERS , NEW YORK , 1911, P. 140.

10. MILES, E. RAYMOND, THEORIES OF MANAGEMENT , Mc. GRAW HILL 1975.

11. ROETHLISBERGER , J. FRITZ, ET AL , MANAGEMENT AND THE WORKER, HARVARD UNIVERSITY PRESS, MASS. 1935 .

ASÍ DENTRO DEL DESARROLLO HISTÓRICO DEL ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO PROBABLEMENTE LA MEJOR CONCLUSIÓN SERÍA CONTRASTAR LAS TEORÍAS DE DOUGLAS Mc. GREGOR Y EL MODELO FORMULADO POR RAYMOND MILES . REPRESENTANDO DOUGLAS Mc.GREGOR SU MODELO POR LAS TEORÍAS " X " Y " Y " , 12

1.12 ENFOQUE ADMINISTRATIVO .

SE HA VISTO QUE LA ADMINISTRACIÓN TIENE SUS ORÍGENES EN LA ANTIGÜEDAD . SIN EMBARGO LA GÉNESIS MODERNA DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA SE INICIA CON LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL . COMO CUERPO SISTEMÁTICO DE CONOCIMIENTO BASADO EN FUNDAMENTOS TEÓRICOS ES CASI EXCLUSIVAMENTE PRODUCTO DEL SIGLO XX , PESE A ELLO EN ESTE LAPSO RELATIVAMENTE BREVE HAN SURGIDO VARIAS ESCUELAS . EN 1961 HAROLD KONTZ CLASIFICÓ SEIS ESCUELAS ; DE PROCESO , EMPÍRICA , DEL COMPORTAMIENTO , DE SISTEMA SOCIAL Y DE TEORÍA DE LA DECISIÓN Y MATEMÁTICA , 13

EN AÑOS MÁS RECIENTES SE ACEPTARON CUATRO ESCUELAS ; DE PROCESO , CUANTITATIVA , DEL COMPORTAMIENTO Y DE SISTEMAS . MÁS RECIENTEMENTE SURGIÓ UN QUINTO ENFOQUE , LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN .

1.121 ENFOQUE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .

OTROS NOMBRES DE ESTE PROCESO SON OPERACIONAL , FUNCIONAL , UNIVERSAL , TRADICIONAL Y CLÁSICO . ESTE ENFOQUE PRIMERO SE IDENTIFICA CON LAS

12. Mc.GREGOR , DOUGLAS , THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE , Mc.GRAW HILL , NEW YORK 1960 , P.33-34

13. KOONT , HAROLD , THE MANAGEMENT THEORY JUNGLE , ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL , DIC. 1961 P. 174-188.

TRADUCCIÓN LIBRE POR JORGE L.RUEDA .

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y LUEGO ESTABLECE LOS PRINCIPIOS. SE AFIRMA QUE TANTO LAS FUNCIONES COMO LOS PRINCIPIOS SON UNIVERSALES PARA TODOS LOS ADMINISTRADORES Y PARA TODAS LAS CONDICIONES. EL FRANCÉS HENRY FAYOL ES EL FUNDADOR DE ESTA ESCUELA. SU OBRA MÁS RELEVANTE "GENERAL - AND INDUSTRIAL MANAGMENT", DONDE SOSTUVO QUE EL BUEN GERENTE DEBE MANEJAR GENTE, TENER MUCHA ENERGÍA Y VALOR, DURAR EN SU CARGO Y CONTAR CON MUCHA EXPERIENCIA GENERAL Y ESPECIALIZADA. ¹⁴ A FAYOL SE LE CONOCE PRINCIPALMENTE POR HABER IDENTIFICADO LAS CINCO FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, MANDO, COORDINACIÓN Y CONTROL. EL ENFOQUE DE PROCESO HA SIDO EL MARCO CONCEPTUAL DE LOS PRINCIPIOS TRADICIONALES. SIN EMBARGO, LAS FUNCIONES Y LOS PRINCIPIOS NO FORMAN POR SÍ SOLOS UN MARCO CONCEPTUAL ADECUADO A LA ADMINISTRACIÓN MODERNA. EL ENFOQUE DE PROCESO TIENDE MUCHO AL ESTATISMO Y NO INTEGRA ADECUADAMENTE CONCEPTOS Y TÉCNICAS CUANTITATIVAS, CONDUCTUALES Y DE SISTEMAS. AL MENOS POR LO QUE SE REFIERE A LOS PRINCIPIOS, NO DEBEN PRESENTARSE COMO UNIVERSALES EN EL COMPLEJO MEDIO CONTEMPORÁNEO.

1.122 ENFOQUE CUANTITATIVO DE LA ADMINISTRACION.

"LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA" DE FREDERICK TAYLOR, QUE DATA DE PRINCIPIOS DEL SIGLO, PODRÍA CONSIDERARSE COMO EL PRINCIPIO DEL ENFOQUE CUANTITATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN. FRUTO DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, TAYLOR TUVO EXPERIENCIA EN UN TALLER, Y COMO INGENIERO, SE INTERESÓ DIRECTAMENTE POR AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD MEDIANTE MÉTODOS CIENTÍFICOS. ¹⁵

14. FAYOL, OP. CIT, P-50

15. TAYLOR, OP. CIT, P-140

UNA EXTENSIÓN NATURAL DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA QUE ES MÁS REPRESENTATIVA DEL ENFOQUE MODERNO ES EL MOVIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES .

EL OBJETIVO CUANTITATIVO ES DAR MÁS Y MEJORES ALTERNATIVAS A LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS . AL ELABORAR UN MODELO DE INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES SOBRE EL PROBLEMA DE DECISIÓN , LA GERENCIA TIENE QUE HACER UN ANÁLISIS LÓGICO . SE DESTACAN LOS OBJETIVOS Y LAS MEDIDAS DE EFICIENCIA. SIN EMBARGO , CON FRECUENCIA SE OLVIDA QUE ESTAS TÉCNICAS CUANTITATIVAS SOLO AYUDAN AL QUE TOMA LAS DECISIONES , NO TOMA LA DECISIÓN EN LUGAR DEL GERENTE . CIERTAMENTE EL ENFOQUE CUANTITATIVO DESEMPEÑA UN PAPEL IMPORTANTE EN LA ADMINISTRACIÓN MODERNA . CON TODO , Y AL IGUAL QUE EL ENFOQUE DE PROCESO , NO PUEDE SER LA ÚNICA BASE TEÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA .

1.123 ENFOQUE CONDUCTUAL DE LA ADMINISTRACION .

NO FUE SINO HASTA 1930 CUANDO EL ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO SE CONVIRTIÓ EN PARTE IMPORTANTE DE LA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN , LA GRAN DEPRESIÓN , EL MOVIMIENTO OBRERO Y SOBRE TODO , LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CONDUCTUAL PRECURSORA , FUERON LAS PRINCIPALES CAUSAS DE QUE SE LE RECONOCIERA .

EN LA GRAN DEPRESIÓN LA ECONOMÍA ESTABA EN UN CLIMAX JUSTO ANTES DEL TORMENTOSO COLAPSO DE 1929 . DESPUÉS DEL DESPLOME , LOS ADMINISTRADORES COMPRENDIERON QUE NO ERA SUFICIENTE ATENERSE SOLO A LA PRODUCCIÓN INTERNA Y A LAS POLÍTICAS ECONÓMICAS EXTERNAS DEL TIPO " MANO INVISIBLE" . EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS SE IBA VOLVIENDO MÁS COMPLEJO Y A LA COSECHA DE LA DEPRESIÓN EN DESEMPLEO , DESCONTENTO E INSEGURIDAD CREARON MUCHOS

PROBLEMAS HUMANOS , QUE LOS GERENTES TENÍAN QUE RECONOCER Y ENCARAR , TODOS LOS DIRECTORES EMPEZARON A CONSIDERAR , CON NUEVO ENFOQUE , LOS-ASPECTOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN . CON EL MOVIMIENTO OBRERO PARA-LA FORMACIÓN DE SINDICATOS DIÓ AL TRABAJO ORGANIZADO EN 1935 EL DERECHO A NEGOCIAR COLECTIVAMENTE SALARIOS , JORNADAS Y CONDICIONES DE EMPLEO . LA MAYORÍA DE LOS GERENTES ADOPTARON LA POSICIÓN DE ESTABLECER POLÍTICAS DE TRABAJO .

SIN EMBARGO , LO MÁS IMPORTANTE EN ESTE ASPECTO FUÉ EL INICIO DE -LA INVESTIGACIÓN CONDUCTUAL QUE DESEMBOCÓ EN EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN . ESTOS ESTUDIOS INICIAN FORMALMENTE EL ENFOQUE DE COMPORTAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN , LLEVANDOSE A CABO-EN LA HAWTHORNE WORKS DE LA WESTERN ELECTRIC CO. ; ELTON MAYO Y UN EQUIPO DE INVESTIGADORES DE HARVARD , INICIARON EN 1927 LA FASE PRELIMINAR-DEL ESTUDIO . LOS ESTUDIOS HECHOS POR ELTON MAYO PROPORCIONARON UNA BASE HISTÓRICA DEL ENFOQUE CONDUCTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN , PUES POR PRIMERA VEZ SE ANALIZÓ EN FORMA INTENSIVA Y SISTEMÁTICA , AL FACTOR HUMANO . LOS ESTUDIOS MANIFESTARON , Y ASÍ LO COMPROBARON LAS CONTROVERSIAS DURANTE LOS AÑOS POSTERIORES A LOS RESULTADOS DE LA COMPLEJIDAD DE LA CONDUCTA HUMANA EN EL SENO DE LAS EMPRESAS .

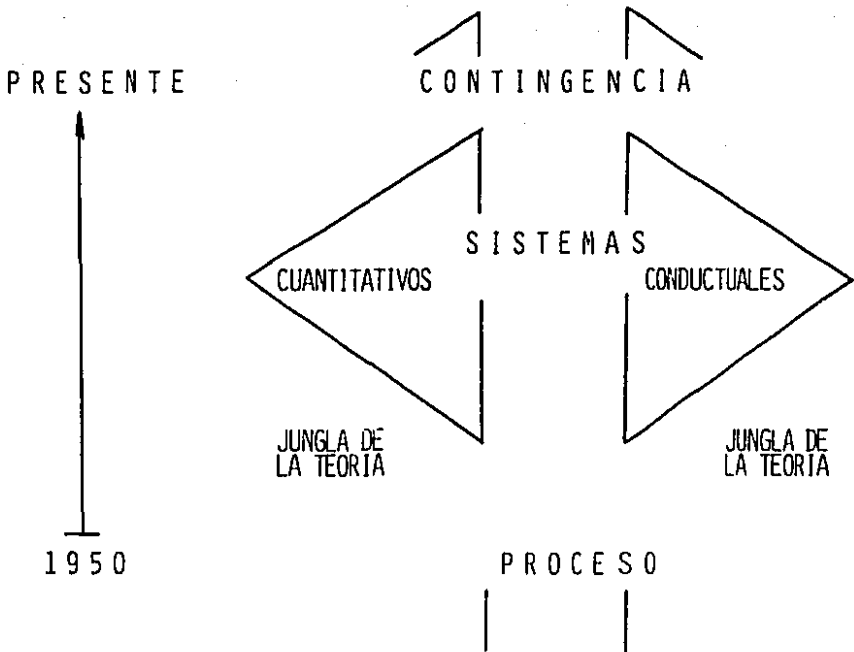
EL ENFOQUE DE RELACIONES HUMANAS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL GIRÓ ALREDEDOR DEL SUPUESTO DE QUE SÍ LA GERENCIA PODÍA HACER FELICES A -LOS EMPLEADOS , SE OBTENDRÍAN MÁXIMOS RENDIMIENTOS . AL IGUAL QUE EL ENFOQUE CUANTITATIVO , EL DE RELACIONES HUMANAS SE ALEJÓ DE LOS SUPUESTOS SIMPLISTAS Y SE ACERCÓ A UNO MÁS AMPLIO Y CIENTÍFICO .

1.124 ENFOQUE DE SISTEMAS DE LA ADMINISTRACION .

EL ENFOQUE DE SISTEMAS EMPIEZA CUANDO EL ENFOQUE DE PROCESO TERMINA EN SU ESFUERZO POR UNIFICAR LA TEORÍA ADMINISTRATIVA . EN TANTO QUE LOS ENFOQUES CUANTITATIVOS Y CONDUCTUAL TOMARON CAMINOS OPUESTOS AL DE PROCESO, CON EL ENFOQUE DE SISTEMAS SE HA INTENTADO CONCILIARLOS PARA FORMAR UNA TEORÍA-GENERAL ADMINISTRATIVA. HOY EN DÍAS LA BASE TEÓRICA MÁS AMPLIAMENTE ACEPTADA DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, COMO ESCUELA ESPECÍFICA Y COMO BASE TEÓRICA ES RELATIVAMENTE NUEVO EL ENFOQUE DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS . QUIZÁ LA OBRA DE JOHNSON , KAST Y ROSENZWEIG , QUE DATA DE 1963 , PRESENTE EL PRIMER ENFOQUE DE SISTEMAS AMPLIAMENTE CONOCIDO , EL ENFOQUE DE SISTEMAS TIENE BASES CONCEPTUALES . AFIRMA QUE TODAS LAS PARTES ESTAN INTERRELACIONADAS Y SON INTERDEPENDIENTES PARA FORMAR UN TODO . UN SISTEMA SE COMPONE DE ELEMENTOS Ó SUBSISTEMAS RELACIONADOS Ó DEPENDIENTES ENTRE SÍ . CUANDO ESTOS SUBSISTEMAS INTERACCIONAN RECÍPROCAMENTE , FORMAN UN TODO UNITARIO . ASÍ PUES, POR DEFINICIÓN , CASI CUALQUIER FENÓMENO SE PUEDE ANALIZAR O PRESENTAR DESDE UN PUNTO DE VISTA DE SISTEMAS.

1.125 ENFOQUE DE CONTINGENCIA DE LA ADMINISTRACION .

DELINEANDO CON EXACTITUD EL SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIAS PODEMOS DECIR QUE ES LA RELACIÓN ENTRE VARIABLES CIRCUNDANTES PERTINENTES Y CONCEPTOS Y TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS APROPIADAS QUE CONDUCEN AL LOGRO DE UN FIN . LAS VARIABLES CIRCUNDANTES EXTERNAS SON LOS " SI " INDEPENDIENTES Y LAS VARIABLES ADMINISTRATIVAS SON LOS " ENTONCES " DEPENDIENTES EN LA RELACIÓN DE CONTINGENCIAS .



SENDEROS QUE CRUZAN LA JUNGLA DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN , FUENTE : FRED LUTHANS " THE CONTINGENCY THEORY OF MANAGMENT ; A PATH OUT OF THE JUNGLE " BUSINESS REVIEW , 1973 JUNIO .

LA ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIAS SE PUEDE OPERAR CON LOS ENFOQUES DE SISTEMAS TRADICIONALES Y LOS MODERNOS DE LA TEORÍA Y PRÁCTICA ADMINISTRATIVA . AUNQUE LOS TEÓRICOS CLÁSICOS RECONOCIERON EXCEPCIONES , SUS CONCEPTOS Y PRINCIPIOS SE BASARON SOBRE TODO EN EL SUPUESTO DE UNIVERSALIDAD .

LOS TEÓRICOS CONDUCTUALES ESTÁN EN CONTRA DE LAS TEORÍAS CLÁSICAS , AUNQUE EN SU ENFOQUE TAMBIÉN ENTRAÑA UNIVERSALIDAD .

POR OTRA PARTE EL ENFOQUE DE SISTEMAS , QUE ES MÁS RECIENTE , RECONOCE LOS EFECTOS DEL MEDIO , PERO ES MUY ABSTRACTO Y TRATA DE SER REGLA ABSOLUTA PARA TODA LA GENTE . EL ENFOQUE DE CONTINGENCIA NIEGA EL SUPUESTO UNIVERSAL Y PRAGMÁTICAMENTE , RELACIONA EL MEDIO CON LOS CONCEPTOS Y TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS APROPIADAS , EL MARCO CONCEPTUAL DE CONTINGENCIA PUEDE AYUDAR A ESTRUCTURAR EL ACTUAL CONOCIMIENTO SOBRE ADMINISTRACIÓN Y A ORIENTAR EL FUTURO DESARROLLO DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA.

1.2 SITUACION ACTUAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS ,

CON RELACION A LA SITUACION ACTUAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS PODEMOS AFIRMAR QUE AL RESPECTO NO SE HA DESARROLLADO NINGUN ESTUDIO CON EL ENFOQUE ESPECIFICO DE CONFORMAR UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO MEXICANO , SIN EMBARGO SE HAN DESARROLLADO VARIOS ESTUDIOS SOBRE LA MATERIA , PRESENTADOS EN LA IV ASAMBLEA GENERAL DE LA ASOCIACION LATINOAMERICANA DE ADMINISTRACION PUBLICA , CELEBRADA EN MEXICO EN 1978, EN DONDE COMO CONCLUSION MANIFIESTA SE ABORDO LA PROBLEMÁTICA ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS ESTATALES EN GENERAL ,

ASIMISMO , CABE DESTACAR LA VALIOSA INVESTIGACION REALIZADA POR VICTOR E. BRAVO AHUJA EN SU OBRA LA EMPRESA PUBLICA INDUSTRIAL EN MEXICO,¹⁶ COMO RELEVANTE APORTE AL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION EN ADMINISTRACION PUBLICA CONSISTIENDO EN LA ARTICULACION DEL ANALISIS ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA CONCEPCION HISTORICO MATERIALISTA DEL DESARROLLO DEL CAPITALISMO , DILUCIDANDO COMO DENOMINADOR TEORICO DE LAS DISTINTAS CORRIENTES DE PENSAMIENTO PRESENTES EN EL ANALISIS ORGANIZACIONAL LOS ESCRITOS DEL SOCIOLOGO MAX WEBER RELACIONADOS CON EL TEMA DE LA BUROCRACIA , BAJO LA CONSIDERACION QUE LAS DIVERSAS ESCUELAS DEL ANALISIS ORGANIZACIONAL HAN SURGIDO EXPLICITA E IMPLICITAMENTE DE CRITICAS EN UN AFAN POR DETECTAR LOS FACTORES ORGANIZACIONALES INCONGRUENTES EN TERMINOS DE UNA RACIONALIDAD BUROCRATICA A LA CUAL WEBER DIÓ EL NOMBRE DE ACCION SOCIAL RACIONAL "CON ARREGLO A FINES SOLO EN LOS MEDIOS " , ESTE TIPO DE RACIONALIDAD CONFIERE

16, BRAVO , AHUJA VICTOR E., LA EMPRESA PUBLICA INDUSTRIAL EN MEXICO , INAP , PREMIO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA , MEXICO, 1981.

SENTIDO Y EXPLICA LA ACCIÓN SOCIAL DE AGENTES INTERACTUANTES QUE COMPARTEN VALORES COMUNES , CON BASE EN LOS CUALES NO CUESTIONAN EL FIN ÚLTIMO DE SU CONDUCTA , PUES SE LIMITAN A DETERMINAR LOS MEDIOS MAS ADECUADOS PARA ALCANZAR METAS PREVIAMENTE DETERMINADAS E INTERIORIZADAS .

OTRO ESTUDIO RECIENTE Y NO MENOS RELEVANTE DESARROLLADO POR ALFREDO ACLE Y JUAN M. VEGA EN SU OBRA " LA EMPRESA PÚBLICA DESDE FUERA ,DESDE - DENTRO " ,¹⁷ PRESENTA UN NUEVO ENFOQUE PARA LA PLANEACIÓN , CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA EN MÉXICO, FUNDADO EN LA NECESIDAD Y UTILIDAD DE LA EMPRESA PÚBLICA EN UN PAÍS COMO MÉXICO, SEÑALANDO EL GRAVE PROBLEMA PARA EL PAÍS EL DEPENDER SU ECONOMÍA DE DOS VARIABLES EXÓGENAS ; EL PETRÓLEO Y LA TASA DE INTERES , ESTABLECIENDO TAMBIÉN UNA SERIE DE PROPUESTAS PARA LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN LA ECONOMÍA .

POR LO ANTERIOR Y CON RESPECTO A LOS ESTUDIOS REALIZADOS CONSIDERO EL PRESENTE TRABAJO COMO UN APORTE A LA INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA , DEJANDO EL CAMPO ABIERTO PARA FUTURAS INVESTIGACIONES QUE CONSIDEREN LA INCORPORACIÓN DE TEORÍAS ADMINISTRATIVAS MÁS CONTEMPORÁNEAS - DE ACUERDO A LOS CAMBIOS VENIDEROS ,

17. ACLE, ALFREDO Y VEGA , JUAN. , " LA EMPRESA PÚBLICA : DESDE FUERA , DESDE DENTRO " .ED. LIMUSA , INAP PREMIO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA , MÉXICO , 1986 .

1.3 PROPOSICION DE UN MODELO ADMINISTRATIVO BASADO EN LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS DE NICOLAS DE MAQUIAVELO , MAX WEBER Y TEORIA Z .

PARTIENDO DE LA DEFINICIÓN TRADICIONAL DEL TÉRMINO " MODELO " , COMO LA REPRESENTACIÓN A ESCALA DE LA REALIDAD O BIEN COMO LA DE ALGÚN PROPÓSITO ALCANZABLE Ó PRETENDIDO , Y DEFINIDO , LA APLICACIÓN DEL TÉRMINO-MODELO ADMINISTRATIVO SERÍA PRECISAMENTE ESE EN SUS DOS ACEPCIONES , UNO PARA LA REPRESENTACIÓN A ESCALA DE LA REALIDAD CONCEBIDA POR LA ORGANIZACIÓN MISMA Y LA SEGUNDA POR LA CONFORMACIÓN DE UN MODELO DERIVADO DEL ANTERIOR CON EL OBJETIVO DE LOGRAR UNA MAYOR EFICACIA EN EL EJERCICIO DI -RECTIVO Y LOS PRECISOS DE LA ORGANIZACIÓN .

POR LA APLICACIÓN DE LOS ESCRITOS DE NICOLÁS DE MAQUIAVELO Y DE MAX WEBER PARECERÍA QUE ESTE TRABAJO ESTARÍA RETRASADO RESPECTO A LAS CO -RRIENTES Y TEORÍAS MÁS RELEVANTES Y ACTUALIZADAS DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA , SIN EMBARGO CONSIDERO QUE LOS ESCRITOS DE NICOLÁS DE MAQUIAVELO -SON UN SOPORTE UNIVERSAL PARA EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN EN EL AMBIEN-TE PÚBLICO ; ASÍ COMO LOS ESCRITOS SOBRE EL ANÁLISIS DE LA BUROCRACIA -QUE DEFINE EL SOCIOLOGO MAX WEBER EN DONDE SEÑALA CON BASTANTE CERTEZA -EL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA HACIENDO UN PROFUNDO A-NÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ,

POR LO ANTERIOR CONSIDERO QUE SU APLICACIÓN EN EL PRESENTE ESTUDIO-NOS REVELARÁ GRAN PARTE DE SU APLICACIÓN EN EL SOPORTE DEL EJERCICIO DI-RECTIVO , CORROBORANDO EL ASPECTO ANALÍTICO DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO , PARA QUE EN UN AFÁN DE MEJORAR LOS MOLDES ESTABLECIDOS ESTEMOS EN CONDICIONES DE APLICAR LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS QUE VAYAN MÁS ACORDE CON NUESTRA REALIDAD .

OPUESTAMENTE A LAS TEORÍAS MENCIONADAS ESTÁ LA TEORÍA Z QUE ES LA MÁS AC
TUALIZADA Y RELEVANTE , QUE REPRESENTA EL RESPALDO AL MAYOR ÉXITO ADMI -
NISTRATIVO EN SU APLICACIÓN PRESENTE POR EL DESARROLLO ECONÓMICO A QUE
HA COADYUDADO A ALCANZAR EN SU PAÍS DE ORIGEN .

LA PROPOSICIÓN DEL MODELO FUNDAMENTALMENTE SERÁ SUPORTADO POR LA A-
PLICACIÓN DE LAS TRES TEORÍAS ANTES MENCIONADAS , APLICANDO LA METODOLO-
GÍA CIENTÍFICA PARA EL DISEÑO DEL MODELO POR INVESTIGACIÓN DE CAMPO .

LA INFORMACIÓN DE CADA UNA DE ESTAS TEORÍAS SERÁ DESCOMPUESTA PARA
FORMAR LA ESTRUCTURA QUE DEFINIRÁ AL MODELO EN FUNCIÓN DE LAS ENCUESTAS,
ES DECIR , LA DESCOMPOSICIÓN DE ESTA INFORMACIÓN NOS PERMITIRÁ TENER LA
ÓPTICA CON LA CUAL LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO SE IDENTIFICA CON LAS -
TEORIAS QUE HIPOTÉTICAMENTE ESTAN SUSTENTADAS EN ELLAS , PARA QUE EN UN
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS PODAMOS VERIFICAR LAS HIPÓTESIS SUS
TENTADAS ,

C A P I T U L O 2 · ESCRITOS DE NICOLAS DE MAQUIAVELO

2.0 ESCRITOS DE NICOLAS DE MAQUIAVELO¹

LA PRINCIPAL IMPORTANCIA DE LA OBRA DE NICOLÁS DE MAQUIAVELO RADICA EN EL HECHO DE QUE SIGNIFICA UNA ETAPA EN EL DESARROLLO DEL MÉTODO CIENTÍFICO, YA SEA EN EL ARTE DE DIRIGIR, O EN EL ANÁLISIS POLÍTICO GENERAL, O EN CAMPOS MÁS AMPLIOS DE LA HISTORIA. Y, SIN EMBARGO LA VERDAD ES QUE MAQUIAVELO, POR MUY MARGINAL QUE SEA SU SIGNIFICADO PARA HISTORIADORES ACADÉMICOS, ABUNDA EN URGENTES CONSEJOS Y EN OBSERVACIONES MUY AGUDAS QUE PUEDEN SER APROVECHADAS POR LOS ALTOS DIRECTIVOS DE LAS GRANDES ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS.²

POR LO QUE PARA LOGRAR ESTA INTERPRETACIÓN ES PRECISO COMPRENDER EL SIGNIFICADO DE ESTOS ESCRITOS INCORPORÁNDOLOS A LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA.

LA SIGNIFICANCIA DE ESTA TEORÍA ESTA PLENAMENTE IDENTIFICADA CON EL AMBIENTE DEL EJERCICIO DIRECTIVO DE LA ORGANIZACIÓN.

ASÍ ENTONCES DESCRIBIREMOS LOS ASPECTOS QUE DAN RELEVANCIA A ESTA TEORÍA CON EL PROPÓSITO DE UBICARLOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEO.

2.1 DE LAS DISTINTAS CLASES DE PRINCIPADOS Y DE LA FORMA EN QUE SE ADQUIEREN.

TODOS LOS ESTADOS, TODAS LAS DOMINACIONES QUE HAN EJERCIDO O EJERCEN SOBERANÍA SOBRE LOS HOMBRES, HAN SIDO REPÚBLICAS O PRINCIPADOS. LOS PRINCIPADOS SON, O HEREDITARIOS CUANDO UNA MISMA FAMILIA HA REINADO EN ELLOS LARGO TIEMPO, O NUEVOS. LOS NUEVOS, O LO SON DEL TODO, O SON COMO MIEMBROS AGREGADOS AL ESTADO HEREDITARIO DEL PRÍNCIPE QUE LOS ADQUIERE. LOS -

1. NICOLÁS DE MAQUIAVELO, ITALIA, 1469-1527.

2. JAY, ANTHONY, LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y MAQUIAVELO, ED. DESTINO, 2A. ED. BARCELONA 1974.

DOMINIOS ASÍ ADQUIRIDOS ESTAN ACOSTUMBRADOS A VIVIR BAJO UN PRÍNCIPE Ó A SER LIBRES; Y SE ADQUIEREN POR LAS ARMAS PROPIAS Ó POR LAS AJENAS, - POR LA SUERTE Ó POR LA VIRTUD.³

2.2 DE LOS PRINCIPADOS HEREDITARIOS.

ES MÁS FÁCIL CONSERVAR UN ESTADO HEREDITARIO, ACOSTUMBRADO A UNA DINASTÍA, QUE UNO NUEVO, YA QUE BASTA CON NO ALTERAR EL ORDEN ESTABLECIDO POR LOS PRÍNCIPES ANTERIORES Y CONTEMPORIZAR DESPUÉS CON LOS CAMBIOS -- QUE PUEDAN PRODUCIRSE. DE TAL MODO QUE, SI EL PRÍNCIPE ES DE MEDIANA -- INTELIGENCIA, SE MANTENDRÁ SIEMPRE EN SU ESTADO, A MENOS QUE UNA FUERZA ARROLLADORA LO ALEJE DE ÉL; Y AUNQUE ASÍ SUCEDIESE, SOLO TENDRÍA QUE -- ESPERAR PARA RECONQUISTARLO; A QUE EL PRIMER USURPADOR SUFRIERA EL PRIMER TROPIEZO. PORQUE EL PRÍNCIPE NATURAL TIENE MENOS RAZONES Y MENOR -- NECESIDAD DE OFENDER; DE DONDE ES LÓGICO QUE SEA MÁS AMADO; A MENOS QUE VICIOS EXCESIVOS LE TRAIGAN EL ODIO, ES RAZONABLE QUE LE QUIERAN CON -- NATURALIDAD LOS SUYOS. Y EN LA ANTIGÜEDAD Y CONTINUIDAD DE LA DINASTÍA-- SE BORRAN LOS RECUERDOS Y LOS MOTIVOS QUE LO TRAJERON, PUES UN CAMBIO - DEJA SIEMPRE LA PIEDRA ANGULAR PARA LA EDIFICACIÓN DEL OTRO.

2.3 DE LOS PRINCIPADOS MIXTOS.

PERO LAS DIFICULTADES EXISTEN EN LOS PRINCIPADOS NUEVOS. Y SI NO ES NUEVO DEL TODO, SINO COMO MIEMBRO AGREGADO A UN CONJUNTO ANTERIOR, QUE PUEDE LLAMARSE ASÍ MIXTO, SUS INCERTIDUMBRES HACEN EN PRIMER LUGAR DE - UNA NATURAL DIFICULTAD QUE SE ENCUENTRA EN TODOS LOS PRINCIPADOS NUEVOS. DIFICULTAD QUE ESTRIBA EN QUE LOS HOMBRES CAMBIAN CON GUSTO DEL SEÑOR, - CREYENDO MEJORAR; Y ESTA CREENCIA LOS IMPULSA A TOMAR LAS ARMAS CONTRA- ÉL; EN LO CUAL SE ENGAÑAN, PUES LUEGO LA EXPERIENCIA LES ENSEÑA QUE HAN⁴

3. MAQUIAVELLO, NICOLÁS DE, EL PRÍNCIPE, ED. POMERÍA, COPYRIGHT 1983.

4. IBID., P.2

EMPEORADO. ESTO RESULTA DE OTRA NECESIDAD NATURAL Y COMÚN QUE HACE QUE EL PRÍNCIPE SE VEA OBLIGADO A OFENDER A SUS NUEVOS SÚBDITOS, CON TROPAS O -- CON MIL VEJACIONES QUE EL ACTO DE LA CONQUISTA LLEVA CONSIGO. DE MODO QUE TIENES POR ENEMIGOS A TODOS LOS QUE HAS OFENDIDO AL OCUPAR EL PRINCIPADO, Y NO PUEDES CONSERVAR COMO AMIGOS A LOS QUE TE HAN AYUDADO A CONQUISTARLO, PORQUE NO PUEDEN SATISFACERLO COMO ELLOS ESPERABAN, Y PUESTO QUE LE ESTAS OBLIGADO, TAMPOCO PUEDEN EMPLEAR MEDICINAS MUY FUERTES CONTRA ELLOS; PORQUE SIEMPRE QUE SE DESCANSE EN EJERCITOS PODEROSÍSIMOS, SE TIENE NECESIDAD DE COLABORACIÓN DE LOS "PROVINCIANOS" PARA ENTRAR EN LA PROVINCIA. -- PORQUE LOS PUEBLOS QUE LE HABÍAN ABIERTO LAS PUERTAS, AL VERSE DEFRAUDADOS EN LAS ESPERANZAS QUE SOBRE EL BIEN FUTURO HABÍAN ABRIGADO, NO PODÍAN SOPORTAR CON RESIGNACIÓN LAS IMPOSICIONES DEL NUEVO PRÍNCIPE.

BIEN ES CIERTO QUE LOS TERRITORIOS REBELADOS SE PIERDEN CON MÁS DIFICULTAD CUANDO SE CONQUISTAN POR SEGUNDA VEZ, PORQUE EL SEÑOR APROVECHÁNDOSE DE LA REBELIÓN, VACILA MENOS EN ASEGURAR SU PODER CASTIGANDO A LOS DELINCUENTES, VIGILANDO A LOS SOSPECHOSOS Y REFORZANDO LAS PARTES MÁS DÉBILES. ÉSTOS ESTADOS, QUE AL ADQUIRIRSE SE AGREGAN A UNO MÁS ANTIGUO, O SON DE LA MISMA PROVINCIA Y DE LA MISMA LENGUA O NO LO SON. CUANDO LO SON ES MUY FÁCIL CONSERVARLOS, SOBRE TODO CUANDO NO ESTÁN ACOSTUMBRADOS A VIVIR LIBRES, Y PARA AFIANZARSE EN EL PODER, BASTA CON HABER BORRADO LA LÍNEA DEL PRÍNCIPE QUE LOS GOBERNABA. Y QUIEN LOS ADQUIERA, SI DESEA CONSERVARLOS, DEBE TENER DOS CUIDADOS: PRIMERO, QUE LA DESCENDENCIA DEL ANTERIOR PRÍNCIPE DESAPAREZCA; DESPUÉS QUE NI SUS LEYES NI SUS ATRIBUTOS -- SEAN ALTERADOS. Y SE VERÁ QUE EN BREVISÍMO TIEMPO EL PRÍNCIPE ADQUIRIDO -- PASA A CONSTITUIR UN SOLO Y MISMO CUERPO CON EL PRÍNCIPE CONQUISTADOR.⁵

5. IBID, P.3

PERO CUANDO SE ADQUIEREN ESTADOS EN UNA PROVINCIA CON IDIOMA, COSTUMBRES Y ORGANIZACIONES DIFERENTES, SURGEN ENTONCES DIFICULTADES Y SE HACE PRECISA MUCHA SUERTE Y MUCHA HABILIDAD PARA CONSERVARLOS; Y UNO DE LOS MEJORES Y MÁS EFICACES REMEDIOS SERÍA QUE LA PERSONA QUE LOS ADQUIERE -- FUESE A VIVIR CON ELLOS, ESTO HARÍA MÁS SEGURA Y MÁS DURADERA LA POSE-- CIÓN. PORQUE DE ESTA MANERA SE VEN NACER LOS DESÓRDENES Y SE LOS PUEDE -- REPRIMIR CON PRONTITUD ; PERO, RESIDIENDO EN OTRA PARTE, SE ENTERA UNO -- CUANDO YA SON GRANDES Y NO TIENEN REMEDIO. ADEMÁS LOS REPRESENTANTES DEL PRÍNCIPE NO PUEDEN SAQUEAR LA PROVINCIA, Y LOS SÚBDITOS ESTÁN MÁS SATIS-- FECHOS PORQUE PUEDEN RECURRIR A ÉL FÁCILMENTE Y TIENEN MÁS OPORTUNIDA-- DES PARA AMARLO, SI QUIEREN SER BUENOS, Y PARA TEMERLO, SI QUIEREN PRO-- CEDER DE OTRA MANERA. LOS EXTRANJEROS QUE DESEARAN APODERARSE DEL -- ESTADO TENDRÍAN MÁS RESPETO; DE MODO QUE, HABITANDO EN ÉL, SOLO CON -- MUCHÍSIMA DIFICULTAD PODRÁ PERDERLO.

OTRO BUEN REMEDIO ES MANDAR COLONIAS A UNO O DOS LUGARES QUE SEAN CO-- MO LLAVES DE AQUEL ESTADO; PORQUE ES PRECISO HACER ESTO O MANTENER NUME-- ROSAS TROPAS. EN LAS COLONIAS NO SE GASTA MUCHO, Y CON POCOS GASTOS SE LES GOBIERNA Y CONSERVA, Y SOLO SE PERJUDICA A AQUELLOS A QUIENES SE-- ARREBATAN LOS CAMPOS Y LAS CASAS PARA DARLOS A NUEVOS HABITANTES, QUE -- FORMAN UNA MÍNIMA PARTE DE AQUEL ESTADO, Y COMO LOS DAMNIFICADOS SON PO-- BRES Y ANDAN DISPERSOS, JAMÁS PUEDEN SIGNIFICAR PELIGRO; Y EN CUANTO A -- LOS DEMÁS, COMO POR UNA PARTE NO TIENEN MOTIVOS PARA CONSIDERARSE PER-- JUDICADOS, Y POR LA OTRA PARTE TEMEN INCURRIR EN FALTA Y EXPONERSE A QUE LES SUCEDA LO QUE A LOS DESPOJADOS, SE QUEDAN TRANQUILOS.

HA DE NOTARSE, PUES, QUE A LOS HOMBRES HAY QUE CONQUISTARLOS O ELIMI-- NARLOS, PORQUE SI SE VENGAN DE LAS OFENSAS LEVES, DE LAS GRANDES NO PUE-- DEN; ASÍ QUE LA OFENSA QUE SE HAGA AL HOMBRE DEBE SER TAL, QUE LE RESUL-- TE IMPOSIBLE VENGARSE.⁵

LO QUE TODO PRÍNCIPE PRUDENTE DEBE HACER NO CONSISTE SIMPLEMENTE EN PREOCUPARSE DE LOS DESÓRDENES PRESENTES, SINO TAMBIÉN DE LOS FUTUROS, Y DE EVITAR LOS PRIMEROS A CUALQUIER PRECIO, PORQUE PREVIENIENDO A TIEMPO SE PUEDE REMEDIAR CON FACILIDAD; PERO SI SE ESPERA A QUE PROGRESEN, LA MEDICINA LLEGA A DESHORA, PUES LA ENFERMEDAD SE HA VUELTO INCURABLE. ASÍ PASA EN LAS COSAS DEL ESTADO: LOS MALES HACEN EN ÉL, CUANDO SE LES DESCUBRE A TIEMPO LO QUE SOLO ES DADO AL HOMBRE SAGAZ, SE LOS CURA --- PRONTO; PERO YA NO TIENEN REMEDIO CUANDO, POR NO HABERLOS ADVERTIDO, SE LOS DEJA CRECER HASTA EL PUNTO QUE TODO MUNDO LOS VE.

EL ANSIA DE CONQUISTA ES, SIN DUDA, UN SENTIMIENTO MUY NATURAL Y --- COMÚN, Y SIEMPRE QUE LOS HAGAN LOS QUE PUEDEN, ANTES SERÁN ALABADOS QUE CENSURADOS; PERO CUANDO INTENTAN HACER ALGO A TODA COSTA LOS QUE NO --- PUEDEN, LA CENSURA ES LÍCITA.

INFIRIÉNDOSE UNA REGLA GENERAL QUE PARA VEZ O NUNCA FALLA: QUE EL QUE AYUDA A OTRO A HACERSE PODEROSO CAUSA SU PROPIA RUINA, PORQUE ES NATURAL QUE EL QUE SE HA VUELTO PODEROSO RECELE DE LA MISMA ASTUCIA O DE LA MISMA FUERZA GRACIAS A LAS CUALES SE LO HA AYUDADO.

2.4 DE LOS PRINCIPADOS NUEVOS QUE SE ADQUIEREN CON LAS ARIAS PROPIAS Y EL TALENTO PERSONAL.

LOS HOMBRES SIGUEN CASI SIEMPRE EL CAMINO ABIERTO POR OTROS Y SE ENPEÑAN EN IMITAR LAS ACCIONES DE LOS DEMÁS. Y AUNQUE NO ES POSIBLE SEGUIR --- EXACTAMENTE EL MISMO CAMINO NI ALCANZAR LA PERFECCIÓN DEL MODELO, TODO --- HOMBRE PRUDENTE DEBE ENTRAR EN EL CAMINO SEGUIDO POR LOS GRANDES E IMITAR A LOS QUE HAN SIDO EXCELSOS, PARA QUE, SI NO LOS IGUALA EN VIRTUD, POR LO MENOS SE LES ACERQUE; Y HACER COMO LOS ARQUEROS EXPERIMENTADOS, QUE, CUANDO TIENEN QUE DAR EN BLANCO LEJANO, Y DADO QUE CONOCEN EL ALCANCE DE SU --- ARMA, APUNTAN POR SOBRE ÉL, NO PARA LLEGAR A TANTA ALTURA, SINO PARA ACER-

-TAR DONDE SE LO PROPONÍAN CON LA AYUDA DE MIRADA TAN ELEVADA.⁷

LOS PRINCIPADOS DE NUEVA CREACIÓN, O DONDE HAY UN PRÍNCIPE NUEVO, SON MÁS O MENOS DIFÍCILES DE CONSERVAR SEGÚN QUE SEA MÁS O MENOS HÁBIL EL PRÍNCIPE QUE LOS ADQUIERE. Y DADO DE QUE EL HECHO DE QUE UN HOMBRE SE CONVIERTA DE LA NADA EN PRÍNCIPE PRESUPONE NECESARIAMENTE TALENTO O SUERTE, ES DE CREER UNA U OTRA DE ESTAS DOS COSAS ALLANA, EN PARTE, MUCHAS DIFICULTADES. SIN EMBARGO, EL QUE MENOS HA CONFIADO EN EL AZAR ES SIEMPRE EL QUE MÁS TIEMPO SE HA CONSERVADO EN SU CONQUISTA. TAMBIÉN FACILITA ENORMEMENTE LAS COSAS EL QUE UN PRÍNCIPE, AL NO POSEER OTROS ESTADOS, SE VEA OBLIGADO HA ESTABLECERSE EN EL QUE HA ADQUIRIDO. REFIRIENDONOS A AQUELLOS QUE NO SE CONVIERTEN EN PRÍNCIPES POR EL AZAR, SINO POR SUS VIRTUDES, COMO CONSECUENCIA DE LAS OCASIONES QUE PERMITEN QUE LAS OCASIONES RINDAN PROVECHO, PARA LLENAR DE GLORIA Y DE DICHA A LA PATRIA.

LOS QUE POR CAMINOS SEMEJANTES A LOS DE AQUELLOS, SE CONVIERTEN EN PRÍNCIPES ADQUIEREN EL PRINCIPADO CON DIFICULTADES, PERO LO CONSERVAN SIN SOBRESALTOS. LAS DIFICULTADES HACEN EN PARTE DE LA NUEVAS LEYES Y COSTUMBRES QUE SE VEN OBLIGADOS HA IMPLANTAR PARA FUNDAR EL ESTADO Y PROVEER A SU SEGURIDAD. PUES DEBE CONSIDERARSE QUE NO HAY NADA MÁS DIFÍCIL DE EMPRENDER, NI MÁS DUDOSO DE HACER TRIUNFAR, NI MÁS PELIGROSO DE MANEJAR, QUE EL INTRODUCIR NUEVAS LEYES. SE EXPLICA: EL INOVADOR SE TRANSFORMA EN ENEMIGO DE TODOS LOS QUE SE BENEFICIAN CON LA LEYES ANTIGUAS, Y NO SE GRANJEA SINO LA AMISTAD TIBIA DE LOS QUE SE BENEFICIAN CON LAS NUEVAS. TIBIEZA EN ESTOS, CUYO ORIGEN ES, POR UN LADO, EL TEMOR A LOS QUE TIENEN DE SU PARTE A LA LEGISLACIÓN ANTIGUA, Y POR OTRO, LA INCREDULIDAD DE LOS HOMBRES, QUE NUNCA FÍAN EN LAS COSAS NUEVAS HASTA QUE NO VEN SUS FRUTOS. DE DONDE RESULTA QUE CADA VEZ QUE LOS QUE SON ENEMIGOS TIENEN OPORTUNIDAD PARA ATACAR, LO HACEN ENERGICAMENTE, Y AQUELLOS OTROS

ASUMEN LA DEFENSA CON TIBIEZA, DE MODO QUE SE EXPONE UNO A CAER CON --
ELLOS. POR CONSIGUIENTE, SI SE QUIERE ANALIZAR BIEN ESTA PARTE, ES PRE--
CISO VER SI ESOS INOVADORES LO SON POR SÍ MISMOS, O SI DEPENDEN DE O---
TROS; ES DECIR, SI NECESITAN RECURRIR A LA SÚPLICA PARA REALIZAR SU O--
BRA, O SI PUEDEN IMPONERLA POR LA FUERZA. EN EL PRIMER CASO FRACASAN --
SIEMPRE Y NADA QUEDA DE SUS INTENCIONES; PERO CUANDO SOLO DEPENDEN DE -
SÍ MISMOS Y PUEDEN ACTUAR CON LA AYUDA DE LA FUERZA, ENTONCES RARA VEZ
DEJAN DE CONSEGUIR SUS PROPÓSITOS. DE DONDE SE EXPLICA QUE TODOS LOS -
PROFETAS AMADOS HAYAN TRIUNFADO, Y FRACASADO TODOS LOS QUE NO TENÍAN--
ANIMAS. HAY QUE AGREGAR, ADEMÁS, QUE LOS PUEBLOS SON TORNADIZOS; Y QUE,
SI ES FÁCIL CONVENCERLOS DE ALGO, ES DIFÍCIL MANTENERLOS FIELES A ESA
CONVICCIÓN, POR LO CUAL CONVIENE ESTAR PREPARADOS DE TAL MANERA, QUE,-
CUANDO YA NO CREAN, SE LES PUEDA HACER CREER POR LA FUERZA. HAY QUE --
RECONOCER QUE ESTOS REVOLUCIONARIOS TROPIEZAN CON SERIAS DIFICULTADES,
QUE TODOS LOS PELIGROS SURGEN EN SU CAMINO Y QUE SOLO CON GRAN VALOR -
PUEDEN SUPERARLOS; PERO VENCIDOS LOS OBSTÁCULOS, Y UNA VEZ QUE HAN HE--
CHO DESAPARECER A LOS QUE TENÍAN ENVIDIA DE SUS VIRTUDES, VIVEN PODERO--
SOS, SEGUROS, HOMINADOS Y FELICES.

HAY QUE AGREGAR OTRO DE MENOR JERARQUÍA, PERO QUE GUARDA CIERTA PRO--
PORCIÓN CON AQUELLOS Y QUE SERVIRÁ PARA TODOS LOS DE IGUAL CLASE; ES -
DE QUE DE SIMPLE CIUDADANO LLEGAR A SER PRÍNCIPE SIN TENER OTRA DEUDA -
CON EL AZAR QUE LA OCASIÓN, QUIENES A PESAR DE NO SER NOBLES DAN PRUE--
BAS DE TANTAS VIRTUDES, CREATO NUEVOS EJERCITOS Y DEJANDO LAS VIEJAS -
AMISTADES POR OTRAS; BODEANDOSE DE AMIGOS ADICTOS, PUDIENDO CONSTRUIR -
SOBRE TALES CIMIENTOS CUANTO EDIFICIO QUIERA; Y POR TANTO LO QUE CUESTA
TRABAJO ADQUIRIR, POCO CUESTA CONSERVAR.³

3. IBID, P. 10

2.5 DE LOS PRINCIPADOS NUEVOS QUE SE ADQUIEREN CON ARMAS Y FORTUNAS DE OTROS.

LOS QUE SOLO POR LA SUERTE SE CONVIERTEN EN PRÍNCIPES POCO ESFUERZO NECESITAN PARA LLEGAR HA SERLO, PERO NO SE MANTIENEN SINO CON MUCHÍSIMO, LAS DIFICULTADES NO SURGEN EN SU CAMINO, PORQUE TALES HOMBRES VUELAN. - ME REFIERO A LOS QUE COMPRAN UN ESTADO O A LOS QUE LO OBTIENEN COMO RE-- GALO. ESTOS PRÍNCIPES NO SE SOSTIENEN SINO POR LA VOLUNTAD Y LA FORTUNA-- -COSAS MUDABLES E INSEGURAS- DE QUIENE LOS ELEVARON; Y NO SABEN NI PUE-- DEN CONSERVAR AQUELLA DIGNIDAD. NO SABEN PORQUE SI NO SON HOMBRES DE TA-- LENTO Y VIRTUDES SUPERIORES, NO ES PRESUMIBLE QUE CONOZCAN EL ARTE DEL - MANDO, YA QUE HAN VIVIDO COMO SIMPLES CIUDADANOS; NO PUEDEN PORQUE CARE-- CEN DE FUERZAS QUE PUEDAN SERLES ADICTAS Y FIELES. POR OTRA PARTE LOS -- ESTADOS QUE NACEN DE PRONTO, COMO TODAS LAS COSAS DE LA NATURALEZA QUE - BROTRAN Y CRECEN PRECOZMENTE, NO PUDEN TENER RAÍCES NI SOSTÉNES QUE LOS - DEFIENDAN DEL TIEMPO ADVERSO; SALVO QUE QUIÉNES SE HAN CONVERTIDO EN --- FORMA TAN SÚBITA EN PRÍNCIPES SE PONGAN A LA ALTURA DE LO QUE LA FORTUNA HA DEPOSITADO EN SUS MANOS, Y SEPAN PREPARARSE INMEDIATAMENTE PARA CON-- SERVARLO, Y ECHEN LOS CIMIENTOS QUE CUALQUIER OTRO ECHA ANTES DE LLEGAR-- AL PRÍNCIPADO. EL PRÍNCIPE NUEVO QUE CREA NECESARIO DEFENDERSE DE ENEMI-- GOS, CONQUISTAR AMIGOS, VENCER POR LA FUERZA O POR EL FRAUDE, HACERSE -- AMAR O TEMER DE LOS HABITANTES, RESPETAR Y OBEDECER A LOS SOLDADOS, MA-- TAR A LOS QUE PUEDAN PERJUDICARLO, REEMPLAZAR CON NUEVAS LEYES LAS ANTI-- GUAS, SER SEVERO Y AMABLE, MAGNÁNIMO Y LIBERAL, DISOLVER LAS MILICIAS -- INFIELES, CREAR NUEVAS, CONSERVAR LA AMISTAD DE REYES Y PRÍNCIPES DE MO-- DO QUE LO FAVOREZCAN DE BUEN GRADO O LO ATAQUEN CON RECELO; EL QUE JUZ-- GUE INDISPENSABLE HACER TODO ESTO, DIGO, LO TENDRÁ QUE HACER. ASÍ COMO⁹

TAMBIÉN DEBERÁ TENER EN CUENTA QUE LOS HOMBRES OFENDEN POR MIEDO O POR ODIO, ASÍ, COMO SE ENGAÑA QUIEN CREE QUE ENTRE PERSONAS ENMINENTES LOS BENEFICIOS NUEVOS HACEN OLVIDAR LAS OFENSAS ANTIGUAS,

2.6 DE AQUELLAS COSAS POR LAS CUALES LOS HOMBRES Y ESPECIALMENTE LOS-PRÍNCIPES SON ALABADOS O CENSURADOS.

QUEDA AHORA POR ANALIZAR COMO DEBE COMPORTARSE UN PRÍNCIPE EN EL -- TRATO CON LOS SÚBDITOS Y AMIGOS. PORQUE MUCHOS SE HAN IMAGINADO DEVE--RAS A REPÚBLICAS Y PRÍNCIPADOS QUE NUNCA HAN SIDO VISTOS NI CONOCIDOS; PORQUE HAY TANTA DIFERENCIA ENTRE COMO SE VIVE Y COMO SE DEBERÍA VIVIR, QUE AQUÉL QUE DEJA LO QUE SE HACE POR LO QUE DEBERÍA HACERSE MARCHA A - LA RUINA EN VEZ DE BENEFICIARSE; PUES UN HOMBRE QUE EN TODAS PARTES --- QUIERA HACER PROFESIÓN DE BUENO ES INEVITABLE QUE SE PIERDA ENTRE TAN--TOS QUE NO LO SON. POR LO CUAL ES NECESARIO QUE TODO PRÍNCIPE QUE QUIE--RA MANTENERSE APRENDA A NO SER BUENO, Y A PRACTICARLO O NO DE ACUERDO - CON LA NECESIDAD.

DEJANDO, PUES, A UN LADO LAS FANTASÍAS, Y PREOCUPANDONOS SOLO DE -- LAS COSAS REALES, DIGO QUE TODOS LOS HOMBRES, CUANDO SE HABLA DE ELLOS, Y EN PARTICULAR DE LOS PRÍNCIPES, POR OCUPAR POSICIONES MÁS ELEVADAS, - JUZGADOS POR ALGUNAS DE ESTAS CUALIDADES QUE LES VALEN O CENSURAN ELO--GIO.

UNO ES LLAMADO PRÓDIGO, OTRO TACAÑO (AL QUE SE ABSTIENE DEMASIADO - DE GASTAR LO SUYO); UNO ES CONSIDERADO DADIVOSO, OTRO RAPAZ; UNO AFEMI--NADO Y PUSILÁNIME, OTRO DECIDIDO Y ANIMOSO; UNO HUMANO, OTRO SOBERBIO;- UNO LASCIVO, OTRO CASTO; UNO SINCERO, OTRO ASTUTO; UNO DURO, OTRO DÉBIL ; UNO GRAVE, OTRO FRÍVOLO; UNO RELIGIOSO, OTRO INCRÉDULO, Y ASÍ SUCESI--VAMENTE. SE QUE NO HABRÁ NADIE QUE NO OPINASE QUE SERÍA COSA MUY LOABLE

QUE, ENTRE TODAS LAS CUALIDADES NOMBRADAS, UN PRÍNCIPE POSEYESE LAS QUE SON CONSIDERADAS BUENAS; PERO COMO NO ES POSIBLE POSEERLAS TODAS, NI -- OBSERVARLAS SIEMPRE, PORQUE LA NATURALEZA HUMANA NO LO CONSIENTE, LE ES PRECISO SER TAN CUERDO PARA EVITAR LA VERGÜENZA DE AQUELLAS QUE LE SIGNIFICARÍAN LA PÉRDIDA DEL ESTADO, Y, SI PUEDE, AÚN DE LAS QUE NO SE LO HARÍAN PERDER; PERO SI NO SE PUEDE NO DEBE PREOCUPARSE GRAN COSA, Y MUCHO MENOS RECURRIR EN LA INFAMIA DE VICIOS SIN LOS CUALES DIFÍCILMENTE PODRÍA SALVAR EL ESTADO, PORQUE SI CONSIDERAMOS ESTO CON FRIALDAD, HALLAREMOS QUE, A VECES, LO QUE PARECE VIRTUD ES CAUSA DE RUINA, Y LO QUE PARECE VICIO SÓLO ACABA POR TRAER EL BIENESTAR Y LA SEGURIDAD.¹⁰

2.7 DE LA PRODIGALIDAD Y DE LA AVARICIA.

EMPEZANDO POR LAS PRIMERAS DE LAS CUALIDADES NOMBRADAS, DIGO QUE ESTARÁ BIEN SER TENIDO POR PRÓDIGO. SIN EMBARGO, LA PRODIGALIDAD, PRACTICADA DE MANERA QUE SE SEPA QUE UNO ES PRÓDIGO, PERJUDICA; Y POR OTRA PARTE, SI SE LA PRACTICA VIRTUOSAMENTE Y TAL COMO SE DEBE PRACTICAR, --- LA PRODIGALIDAD NO SERÁ CONOCIDA Y SE CREERÁ QUE EXISTE EL VICIO CON--- TRARIO. PERO COMO EL QUE QUIERE CONSEGUIR FAMA DE PRÓDIGO ENTRE LOS --- HOMBRES NO PUEDE PASAR POR ALTO NINGUNA CLASE DE LUJOS, SUCEDERÁ SIEM-- PRE QUE UN PRÍNCIPE ASÍ ACOSTUMBRADO A PROCEDER CONSUMIRÁ EN TALES -- - OBRAS TODAS SUS RIQUEZAS Y SE VERÁ OBLIGADO A LA POSTRE, SI DESEA CON-- SERVIR SU REPUTACIÓN, A IMPONER EXCESIVOS TRIBUTOS, A SER RIGUROSO EN-- EL COBRO Y A HACER TODAS LAS COSAS QUE HAYAN QUE HACER PARA PROCURARSE- DINERO, LO CUAL EMPEZARÁ A TORNARLO ODIOSO A LOS OJOS DE SUS SÚBDITOS, Y NADIE LO ESTIMARÁ, YA QUE SE HABRÁ VUELTO POBRE. Y COMO SU PRODIGALI- DAD HA PERJUDICADO A MUCHOS Y BENEFICIADO A POCOS, SE RESENTIRÁ AL --- PRIMER INCONVENIENTE Y PELIGRARÁ AL MENOR RIESGO, Y SI ENTONCES ADVIER-

10. IBID, P.26.

TE SU FALLA Y QUIERE CAMBIAR SU CONDUCTA, SERÁ TACHADO DE TACAÑO.

YA QUE UN PRÍNCIPE NO PUEDE PRACTICAR PÚBLICAMENTE ESTA VIRTUD SIN QUE SE LE PERJUDIQUE, CONVENDRÁ SI ES SENSATO, QUE NO SE PREOCUPE SI ES TILDADO DE TACAÑO; PORQUE, CON EL TIEMPO, AL VER QUE CON SU AVARICIA--- LE BASTAN LAS ENTRADAS PARA DEFENDERSE DE QUIEN LE HACE LA GUERRA, Y -- PUEDE ACOMETER NUEVAS EMPRESAS SIN AGRAVAR AL PUEBLO, SERÁ TENIDO SIEMPRE POR MÁS PRÓDIGO, PUES PRACTICA LA GENEROSIDAD CON TODOS AQUELLOS A QUIENES NO QUITA, QUE SON INNUMERABLES Y LA AVARICIA CON TODOS AQUELLOS A QUIENES NO DA, QUE SON POCOS.

EN CONSECUENCIA, UN PRÍNCIPE DEBE REPARAR -CON TAL DE QUE ELLO LE PERMITA DEFENDERSE, NO ROBAR A LOS SÚBDITOS, NO VOLVERSE POBRE Y DES-- PRECIABLE, NO MOSTRARSE EXPOLIADOR EN INCURRIR EN EL VICIO DE TACAÑO;- PORQUE ESTE ES UNO DE LOS VICIOS QUE HACEN POSIBLE REINAR.

2.8 DE LA CRUELDAD Y LA CLEMENCIA; Y SI ES MEJOR SER AMADO QUE TEMIDO O SER TEMIDO QUE AMADO.

PASO A LAS OTRAS CUALIDADES YA CITADAS Y DECLARO QUE TODOS LOS -- PRÍNCIPES DEBEN DESEAR SER TENIDOS POR CLEMENTES Y NO POR CRUELES. Y-- SIN EMBARGO, DEBEN CUIDARSE DE EMPLEAR MAL ESTA CLEMENCIA. UN PRÍNCIPE NO DEBE PREOCUPARSE PORQUE LO ACUSEN DE CRUEL, SIEMPRE Y CUANDO SU --- CRUELDAD TENGA POR OBJETO EL MANTENER UNIDOS Y FIELES A LOS SÚBDITOS;- PORQUE CON POCOS CASTIGOS EJEMPLARES SERÁ MÁS CLEMENTE QUE AQUELLOS -- QUE, POR EXCESIVA CLEMENCIA, DEJAN MULTIPLICAR LOS DESÓRDENES, CAUSA - DE MATANZAS Y SAQUEOS QUE PERJUDICAN A TODA UNA POBLACIÓN, MIENTRAS -- QUE LAS MEDIDAS EXTREMAS ADOPTADAS POR EL PRÍNCIPE SOLO VAN EN CONTRA-- DE UNO. Y ES SOBRE TODO UN PRÍNCIPE NUEVO EL QUE NO DEBE EVITAR LOS -- ACTOS DE CRUELDAD, PUES TODA NUEVA DOMINACIÓN TRAE CONSIGO INFINIDAD¹¹--

11. IBID, p.28.

DE PELIGROS.

SIN EMBARGO, DEBE SER CAUTO EN EL CREER Y EL OBRAR, NO TENER MIEDO - DE SI MISMO Y PROCEDER CON MODERACIÓN, PRUDENCIA Y HUMANIDAD, DE MODO QUE UNA EXCESIVA CONFIANZA NO LO VUELVA IMPRUDENTE, Y UNA CONFIANZA EXAGERADA INTOLERABLE.

SURGE DE ESTO UNA CUESTIÓN: SI VALE SER MÁS AMADO QUE TEMIDO, O TEMIDO QUE AMADO, NADA MEJOR QUE SER AMBAS COSAS A LA VEZ; PERO PUESTO QUE ES DIFÍCIL REUNIRLAS Y QUE SIEMPRE HA DE FALTAR UNA, DECLARO QUE ES MÁS-- SEGURO SER TEMIDO QUE AMADO. PORQUE DE LA GENEROSIDAD DE LOS HOMBRES SE - PUEDE DECIR ESTO: QUE SON INGRATOS, VOLUBLES, SIMULADORES, COBARDES ANTE- EL PELIGRO Y ÁVIDOS DE LUCRO. MIENTRAS LES HACES BIEN, SON COMPLETAMENTE- TUYOS: TE OFRECEN SU SANGRE, SUS BIENES, SU VIDA Y SUS HIJOS, PUES -COMO- ANTES SE EXPLICÓ- NINGUNA NECESIDAD TIENE DE ELLO; PERO CUANDO LA NECESI- DAD SE PRESENTA SE REBELAN. Y EL PRÍNCIPE QUE HA DESCANSADO POR COMPLETO- EN SU PALABRA VA A LA RUINA AL NO HABER TOMADO OTRAS PROVIDENCIAS; PORQUE LAS AMISTADES QUE SE ADQUIEREN CON EL DINERO Y NO CON LA ALTURA Y LA NO-- BLEZA DEL ALMA SON AMISTADES MERCIDAS, PERO DE LAS CUALES NO SE DISPONE, Y LLEGADA LA OPORTUNIDAD NO SE LAS PUEDE UTILIZAR, Y LOS HOMBRES TIENEN-- MENOS CUIDADO EN OFENDER A UNO QUE SE HAGA AMAR QUE A UNO QUE SE HAGA TE- MER; PORQUE EL AMOR ES UN VÍNCULO DE GRATITUD QUE LOS HOMBRES, PERVERSOS POR NATURALEZA, ROMPEN CADA VEZ QUE PUEDEN BENEFICIARSE; PERO EL TEMOR ES MIEDO AL CASTIGO QUE NO SE PIERDE NUNCA. NO OBSTANTE LO CUAL, EL PRÍNCIPE DEBE HACERSE TEMER DE MODO QUE, SI NO SE GRANJEA EL AMOR, EVITE EL ODIO, - PUES NO ES IMPOSIBLE SER A LA VEZ TEMIDO Y ODIADO; Y PARA ELLO BASTARÁ -- QUE SE ABSTENGA DE APODERARSE DE LOS BIENES Y DE LAS MUJERES DE SUS CIU-- DADANOS Y SÚBDITOS, Y QUE NO PROCEDA CONTRA LA VIDA DE ALGUIEN SINO CUAN-

12. IBID, P.29.

-DO HAY JUSTIFICACIÓN SUFICIENTE CONVENIENTE Y MOTIVO MANIFIESTO; PERO---
SOBRE TODO ABSTENERSE DE LOS BIENES AJENOS, PORQUE LOS HOMBRES OLVIDAN --
ANTES LA MUERTE DEL PADRE QUE LA PÉRDIDA DEL PATRIMONIO. LUEGO, NUNCA ---
FALTAN EXCUSAS PARA DESPOJAR A LOS DEMÁS DE SUS BIENES, Y EL QUE EMPIEZA
A VIVIR DE LA RAPIÑA SIEMPRE ENCUENTRA PRETEXTOS PARA APODERARSE DE LO A-
JENO, Y, POR EL CONTRARIO, PARA QUITAR LA VIDA, SON MÁS RAROS Y DESAPARE-
CEN CON MÁS RAPIDEZ.

PERO CUANDO EL PRÍNCIPE ESTA AL FRENTE DE SUS EJÉRCITOS Y TIENE QUE-
GOBERNAR A MILES DE SOLDADOS, ES ABSOLUTAMENTE NECESARIO QUE NO SE PREO--
CUPE SI SE MERECE FAMA DE CRUEL, PORQUE SIN ESTA FAMA JAMÁS PODRÁ TENERSE
EJÉRCITO ALGUNO UNIDO Y DISPUESTO A LA LUCHA.

POR LO QUE CONCLUYO QUE, COMO EL AMAR DEPENDE DE LA VOLUNTAD DE LOS-
HOMBRES Y EL TEMER DE LA VOLUNTAD DEL PRÍNCIPE, UN PRÍNCIPE PRUDENTE DEBE
APOYARSE EN LO SUYO, PERO, COMO HE DICHO, TRATANDO SIEMPRE DE EVITAR EL -
ODIO.

2.9 DE QUE MODO LOS PRINCIPES DEBEN CUMPLIR SUS PROMESAS.

NADIE DEJA DE COMPRENDER CUAN DIGNO DE ALABANZA ES EL PRÍNCIPE QUE -
CUMPLE LA PALABRA DADA, QUE OBRA CON RECTITUD Y NO CON DOBLEZ; PERO LA --
EXPERIENCIA NOS DEMUESTRA, POR LO QUE SUCEDE EN NUESTROS TIEMPOS, QUE SON
PRECISAMENTE LOS PRÍNCIPES QUE HAN HECHO MENOS CASO DE LA FÉ JURADA, EN-
VUELTO A LOS DEMÁS CON SU ASTUCIA Y REÍDO DE LOS QUE HAN CONFIADO EN SU -
LEALTAD, LOS ÚNICOS QUE HAN REALIZADO GRANDES EMPRESAS. DIGAMOS QUE HAY -
DOS MANERAS DE COMBATIR: UNA CON LAS LEYES; OTRA CON LA FUERZA. LA PRIME-
RA ES DISTINTIVA DEL HOMBRE; LA SEGUNDA DE LA BESTIA. PERO COMO A MENUDO
LA PRIMERA NO BASTA, ES FORZOSO RECURRIR A LA SEGUNDA. UN PRÍNCIPE DEBE -
SABER ENTONCES COMPORTARSE COMO BESTIA Y COMO HOMBRE. LO CUAL SIGNIFICA

QUE, COMO EL PRECEPTOR ES MITAD BESTIA Y MITAD HOMBRE, UN PRÍNCIPE DEBE--
SABER EMPLEAR LAS CUALIDADES DE AMBAS NATURALEZAS, Y QUE UNA NO PUEDE DU--
RAR MUCHO SIN LA OTRA.

DE MANERA QUE, SE VE OBLIGADO A COMPORTARSE COMO BESTIA, CONVIENE --
QUE EL PRÍNCIPE SE TRANSFORME EN ZORRO Y EN LEÓN, PORQUE EL LEÓN NO SABE--
PROTEGERSE DE LAS TRAMPAS NI EL ZORRO DE LOS LOBOS. HAY PUES, QUE SER ZO--
RRO PARA CONOCER LAS TRAMPAS Y LEÓN PARA ESPANTAR A LOS LOBOS. LOS QUE --
SOLO SE SIRVEN DE LAS CUALIDADES DEL LEÓN DEMUESTRAN POCA EXPERIENCIA, -
POR LO TANTO UN PRÍNCIPE NO DEBE OBSERVAR LA FÉ JURADA CUANDO SEMEJANTE -
OBSERVANCIA VAYA EN CONTRA DE SUS INTERESES Y CUANDO HAYAN DESAPARECIDO -
LAS RAZONES QUE LE HICIERON PROMETER, SI LOS HOMBRES FUESEN TODOS BUENOS,
ESTE PRECEPTO NO SERÍA BUENO; PERO COMO SON PERVERSOS, Y NO LA OBSERVA--
RÍAN CONTIGO, TAMPOCO TÚ DEBES OBSERVARLA CON ELLOS. NUNCA FALTARON A UN--
PRÍNCIPE RAZONES LEGÍTIMAS PARA DISFRAZAR LA INOBSERVANCIA. SE PODRÍAN --
CITAR INNUMERABLES EJEMPLOS MODERNOS DE TRATADOS DE PAZ Y PROMESAS VUELTAS
INÚTILES POR LA INFIDELIDAD DE LOS PRÍNCIPES. QUE EL QUE MEJOR HA SABIDO--
SER ZORRO, ESE HA TRIUNFADO. PERO HAY QUE SABER DISFRAZARSE BIEN Y SER --
HÁBIL EN FINGIR Y EN DISIMULAR. LOS HOMBRES SON TAN SIMPLES Y DE TAL MA--
NERA OBEDECEN A LAS NECESIDADES DEL MOMENTO, QUE AQUÉL QUE ENGAÑA ENCON--
TRARÁ SIEMPRE QUIEN SE DEJE ENGAÑAR. NO ES PRECISO QUE UN PRÍNCIPE POSEA--
TODAS LAS VIRTUDES CITADAS, PERO ES INDISPENSABLE QUE APARENTE CONOCER--
LAS, Y HASTA ME ATREVERÉ A DECIR ESTO: QUE EL TENERLAS Y PRACTICARLAS ---
SIEMPRE ES PERJUDICIAL, Y EL APARENTAR TENERLAS, ÚTIL. ÉSTA BIEN MOSTRAR--
SE PIADOSO, FIEL, HUMANO, RECTO Y RELIGIOSO, Y ASÍ MISMO SERLO EFECTIVA--
MENTE; PERO DEBE ESTAR DISPUESTO A IRSE AL OTRO EXTREMO SI ELLO FUERA NE--
CESARIO. Y HA DE TENERSE PRESENTE QUE UN PRÍNCIPE, Y SOBRE TODO UN PRÍN¹⁴

14. *IBID.*, p.31.

-CIPE NUEVO, NO PUEDE OBSERVAR TODAS LAS COSAS GRACIAS A LAS CUALES LOS HOMBRES SON CONSIDERADOS BUENOS, PORQUE, A MENUDO, PARA CONSERVARSE EN EL PODER, SE VE ARRASTRADO A OBRAR CONTRA LA FÉ, LA CARIDAD, LA HUMANIDAD Y LA RELIGIÓN. ES PRECISO PUES, QUE TENGA UNA INTELIGENCIA CAPAZ DE ADAPTARSE A TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS, Y QUE, COMO HE DICHO ANTES, NO SE APARTE DEL BIEN MIENTRAS PUEDA, PERO QUE, EN CASO DE NECESIDAD, NO TUBEEES EN ENTRAR EN EL MAL.

POR TODO ESTO UN PRÍNCIPE DEBE TENER MUCHÍSIMO CUIDADO DE QUE NO LE BROTE NUNCA DE LOS LABIOS ALGO QUE NO ESTE EMPAPADO DE LAS CINCO --- VIRTUDES SEÑALADAS, Y DE QUE, AL VERLO Y OÍRLO PAREZCA LA CLEMENCIA, LA FÉ, LA RECTITUD Y LA RELIGIÓN, MISMAS, SOBRE TODO ESTA ÚLTIMA. PUES LOS HOMBRES POR LO GENERAL, JUZGAN MÁS CON LOS OJOS QUE CON LAS MANOS, PORQUE TODOS PUEDEN VER PERO POCOS TOCAR. TODOS VEN LO QUE PARECES SER, -- MÁS POCOS SABEN LO QUE ERES; Y ESTOS POCOS NO SE ATREVEN A OPONERSE A LA OPINIÓN DE LA MAYORÍA, QUE SE ESCUDA DETRÁS DE SU MAJESTAD EL ÉSTA-- DO. Y EN LAS ACCIONES DE LOS HOMBRES PARTICULARMENTE DE LOS PRÍNCIPES,-- DONDE NO HAY APELACIÓN POSIBLE, SE ATIENDE A LOS RESULTADOS. TRATE, --- PUES, UN PRÍNCIPE DE VENCER Y CONSERVAR EL ESTADO, QUE LOS MEDIOS SIEMPRE SERÁN HONORABLES Y LOADOS POR TODOS; PORQUE EL VULGO SE DEJA ENGA-- ÑAR DE LAS APARIENCIAS Y POR EL ÉXITO; Y EN EL MUNDO SOLO HAY VULGO, YA QUE LAS MINORÍAS NO CUENTAN SINO CUANDO LAS MAYORÍAS NO TIENEN DONDE -- APOYARSE. UN PRÍNCIPE DE ESTOS TIEMPOS, JAMÁS PREDICA OTRA COSA QUE --- CONCORDIA Y BUENA FÉ; Y ES ENEMIGO ASÉRRIMO DE AMBAS, YA QUE, SI LAS -- HUBIESE OBSERVADO, HABRÍA PERDIDO MÁS DE UNA VEZ LA FAMA Y LAS TIERRAS.

2.10 DE QUE MODO DEBE EVITARSE SER DESPRECIADO Y ODIADO.

TRATE EL PRÍNCIPE DE HUÍR DE LAS COSAS QUE LO HAGAN ODIOSO O DESPRECIABLE, Y UNA VEZ LOGRADO, HABRÁ CUMPLIDO CON SU DEBER Y NO TENDRÁ NADA QUE TEMER DE LOS OTROS VICIOS, HACE ODIOSO, SOBRE TODO, COMO YA HE DICHO ANTES, EL SER EXPOLIADOR Y APODERARSE DE LOS BIENES Y DE LAS MUJERES DE LOS SÚBDITOS, DE TODO LO CUAL CONVENDRÁ ABSTENERSE, PORQUE LA MAYORÍA DE LOS HOMBRES MIENTRAS NO SE VEN PRIVADOS DE SUS BIENES Y DE SU HONOR, VIVEN CONTENTOS; Y EL PRÍNCIPE QUEDA LIBRE PARA COMBATIR LA AMBICIÓN DE LOS MENOS QUE PUEDE CORTAR FÁCILMENTE Y DE MIL MANERAS DISTINTAS, HACE DESPRECIABLE EL SER CONSIDERADO VOLUBLE, FRÍVOLO, AFEMINADO, PUSILÁNIME E IRRESOLUTO, RESPECTO DE LOS CUALES DEBE ALEJARSE COMO UNA NAVE EN UN ESCOLLO, E INGENIARSE PARA QUE EN SUS ACTOS SE RECONOZCA GRANDEZA, VALENTÍA, SERIEDAD Y FUERZA, Y CON RESPECTO A LOS ASUNTOS PRIVADOS DE LOS SÚBDITOS, DEBE PROCURAR QUE SUS FALLOS SEAN IRREVOCABLES Y EMPENARSE EN ADQUIRIR TAL AUTORIDAD QUE NADIE PIENSE EN ENGAÑARLO NI EN ENVOLVERLO CON INTRIGAS.

EL PRÍNCIPE QUE CONQUISTA SEMEJANTE AUTORIDAD ES SIEMPRE RESPETADO PUES DIFÍCILMENTE SE CONSPIRA CONTRA QUIÉN, POR SER RESPETADO, TIENE NECESARIAMENTE QUE SER BUENO Y QUERIDO POR LOS SUYOS, Y UN PRÍNCIPE DEBE TEMER DOS COSAS; EN EL INTERIOR QUE SE LE SUBLEVEN LOS SÚBDITOS; EN EL EXTERIOR, QUE LO ATAQUEN LAS POTENCIAS EXTRANJERAS, DE ESTAS SE DEFENDERÁ CON BUENAS ARMAS Y CON BUENAS ALIANZAS, Y SIEMPRE TENDRÁ BUENAS ALIANZAS EL QUE TENGA BUENAS ARMAS, ASÍ COMO SIEMPRE EN EL INTERIOR ESTARÁN SEGURAS LAS COSAS CUANDO LO ESTÉN EN EL EXTERIOR, A MENOS QUE NO HUBIESE SIDO PREVIAMENTE PERTURBADOS POR UNA CONSPIRACIÓN, Y AÚN CUANDO LOS ENEMIGOS DE AFUERA AMENAZASEN, SI HA VIVIDO COMO HE ACONSE¹⁵

15. IBID, P.32.

-JADO Y NO PIERDE LA PRESENCIA DEL ESPÍRITU, RESISTIRÁ TODOS LOS ATAQUES. EN LO QUE SE REFIERE A LOS SÚBDITOS Y A PESAR DE QUE NO EXISTA AMENAZA -- EXTRANJERA ALGUNA, HA DE CUIDAR QUE NO CONSPIREN SECRETAMENTE; PERO DE -- ESTE PELIGRO PUEDE ASEGURARSE EVITANDO QUE LO ODIEN O LO DESPRECIEN Y, -- COMO YA ANTES HE REPETIDO, EMPEÑÁNDOSE POR TODOS LOS MEDIOS EN TENER SA-- TISFECHO AL PUEBLO. PORQUE EL NO SER ODIADO POR EL PUEBLO ES UNO DE LOS - REMEDIOS MÁS EFICACES QUE DISPONE UN PRÍNCIPE CONTRA CONSPIRACIONES,

CABE SEÑALAR QUE EL ODIO SE GANA TANTO DE LAS BUENAS ACCIONES COMO - CON LAS PERVERSAS, POR CUYO MOTIVO, COMO DIJE ANTES, UN PRÍNCIPE QUE ---- QUIERE CONSERVAR EL PODER ES A MENUDO FORZADO A NO SER BUENO, PORQUE --- CUANDO AQUEL GRUPO, YA SEA PUEBLO, SOLDADOS O NOBLES, DEL QUE TU JUZGAS - TENER NECESIDAD PARA MANTENERTE, ESTA CORROMPIDO, TE CONVIENE SEGUIR SU - CAPRICHOS PARA SATISFACERLO, PUES ENTONCES LAS BUENAS ACCIONES SERÍAN TUS- ENEMIGAS,

2.11 COMO DEBE COMPORTARSE UN PRÍNCIPE PARA SER ESTIMADO.

NADA HACE TAN ESTIMABLE A UN PRÍNCIPE COMO LAS GRANDES EMPRESAS Y EL EJEMPLO DE RARAS VIRTUDES. TAMBIÉN CONURRE EN BENEFICIO DEL PRÍNCIPE EL HALLAR MEDIDAS SORPRENDENTES EN LO QUE SE REFIERE A ADMINISTRACIÓN. Y --- CUANDO CUALQUIER SÚBDITO HACE ALGO NOTABLE, BUENO Ó MALO, EN LA VIDA CI-- VIL, HAY QUE DESCUBRIR UN MODO PARA RECOMPENSARLO O CASTIGARLO QUE DE AM- PLIO TEMA DE CONVERSACIÓN A LA GENTE. Y, POR ENCIMA DE TODO, EL PRÍNCIPE- DEBE INGENIARSE PARA PARECER GRANDE E ILUSTRE EN CADA UNO DE SUS ACTOS.

ASÍMISMO SE ESTIMA AL PRÍNCIPE CAPAZ DE SER AMIGO Ó ENENIGO FRANCO,- ES DECIR, AL QUE SIN TEMORES DE NINGUNA ÍNDOLE SABE DECLARARSE ABIERTA--- MENTE EN FAVOR DE UNO Y EN CONTRA DE OTRO.¹⁶ EL ABRAZAR UN PARTIDO ES SIEM-

16. IBID, P.39.

-PRE MÁS CONVENIENTE QUE EL PERMANECER NEUTRAL, PORQUE SI DOS VECINOS -
PODEROSOS SE DECLARAN LA GUERRA, EL PRÍNCIPE PUEDE ENCONTRARSE EN UNO-
DE ESTOS CASOS: QUE, POR SER LOS ADVERSARIOS FUERTES, TENGA QUE TEMER-
A CUALQUIERA DE LOS DOS QUE GANE LA GUERRA, Ó QUE NO; EN UNO O EN OTRO
CASO SIEMPRE LE SERÁ MÁS ÚTIL DECIDIRSE POR UNA DE LAS PARTES Y HACER-
LA GUERRA. PUES, EN EL PRIMER CASO, SI NO SE DEFINE, SERÁ PRESA DEL --
VENCEDOR, CON PLACER Y SATISFACCIÓN DEL VENCIDO; Y NO HALLARÁ COMPA---
SIÓN EN AQUEL NI ASILO EN ÉSTE, PORQUE EL QUE VENDE NO QUIERE AMIGOS -
SOSPECHOSOS Y QUE NO LO AYUDEN EN LA ADVERSIDAD, Y EL QUE PIERDE NO --
PUEDE OFRECER AYUDA A QUIÉN NO QUISO EMPUÑAR LAS ARMAS Y ARRIESGARSE A
SU FAVOR, Y SIEMPRE VERÁS QUE AQUEL QUE NO ES TU AMIGO TE EXIGIRÁ QUE-
DEMUESTRES TUS SENTIMIENTOS CON LAS ARMAS, LOS PRÍNCIPES IRRESOLUTOS,-
PARA EVITAR LOS PELIGROS PRESENTES, SIGUEN LAS MÁS DE LAS VECES EL CA-
MINO DE LA NEUTRALIDAD, Y LAS MÁS DE LAS VECES FRACASAN, PERO CUANDO -
EL PRÍNCIPE SE DECLARA VALIENTEMENTE POR UNA DE LAS PARTES, SI TRIUNFA
AQUELLA A LA QUE SE UNE, AUNQUE SEA PODEROSA Y ÉL QUEDE A SU DISCRE---
CIÓN, ESTARÁN UNIDOS POR UN VÍNCULO DE RECONOCIMIENTO Y DE AFECTO; Y -
LOS HOMBRES NUNCA SON TAN MALVADOS QUE, DANDO UNA PRUEBA DE TAMAÑA IN-
GRATITUD LO SOJUZGUEN, Y AL MARGEN DE ESTO, LAS VICTORIAS NUNCA SON --
TAN DECISIVAS COMO PARA QUE EL VENCEDOR NO TENGA QUE GUARDAR ALGUN MI-
RAMIENTO, SOBRE TODO CON RESPECTO A LA JUSTICIA, Y SI EL ALIADO PIER--
DE, EL PRÍNCIPE SERÁ AMPARADO, AYUDADO POR ÉL EN LA MEDIDA DE LO POSI-
BLE Y SE HARÁ COMPAÑERO DE UNA FORTUNA QUE PUEDE RESURGIR.

CONVIENE ADVERTIR QUE UN PRÍNCIPE NUNCA DEBE ALIARSE CON OTRO MÁS
PODEROSO PARA ATACAR A TERCEROS, SINO, DE ACUERDO CON LO DICHO, CUANDO
LAS CIRCUNSTANCIAS LO OBLIGAN PORQUE SI VENCIERA QUEDA EN SU PODER, Y-
LOS PRÍNCIPES DEBEN HACER LO POSIBLE POR NO QUEDAR A DISPOSICIÓN DE --

-OTROS,

PERO LA PRUDENCIA ESTRIBA EN SABER LA NATURALEZA DE LOS INCONVENIENTES Y ACEPTAR EL MENOS MALO POR BUENO.

EL PRÍNCIPE TAMBIÉN SE MOSTRARÁ AMANTE DE LA VIRTUD Y HONRARÁ A LOS QUE SE DISTINGAN EN LAS ARTES. ASIMISMO, DARÁ SEGURIDADES A LOS CIUDADANOS PARA QUE PUEDAN DEDICARSE TRANQUILAMENTE A SUS PROFESIONES.

2.12 DE LOS SECRETARIOS DEL PRÍNCIPE.

NO ES PUNTO CARENTE DE IMPORTANCIA LA ELECCIÓN DE LOS MINISTROS, QUE SERÁ BUENA Ó MALA SEGÚN LA CORDURA DEL PRÍNCIPE. LA PRIMERA OPINIÓN QUE SE TIENE DEL JUICIO DE UN PRÍNCIPE SE FUNDA EN LOS HOMBRES QUE LO RODEAN; SIN CAPACES Y FIELES, PODRÁ REPUTARSELO POR SABIO, PUES SUPO HALLARLOS CAPACES Y MANTENERLOS FIELES; PERO CUANDO NO LO SON, NO PODRÁ CONSIDERARSE A UN PRÍNCIPE QUE EL PRIMER ERROR QUE COMETE LO COMETE EN ESTA ELECCIÓN.

PUES HAY TRES CLASES DE CEREBROS: EL PRIMERO DISCIERNE POR SÍ; EL SEGUNDO ENTIENDE LO QUE OTROS DISCIERNEN, Y EL TERCERO NO DISCIERNE NI ENTIENDE LO QUE OTROS DISCIERNEN.¹⁷

EL PRIMERO ES EXCELENTE, EL SEGUNDO BUENO Y EL TERCERO INÚTIL, PORQUE CON TAL QUE UN PRÍNCIPE TENGA EL SUFICIENTE DISCERNIMIENTO PARA DARSE CUENTA DE LO BUENO O MALO QUE HACE Y DICE, RECONOCERÁ, AUNQUE DE POR SÍ NO LAS DESCUBRA, CUALES SON LAS OBRAS BUENAS Y CUALES LAS MALAS DE UN MINISTRO, PODRÁ CORREGIR ÉSTAS Y ELOGIAR LAS OTRAS; Y EL MINISTRO, QUE NO PODRÁ CONFÍAR EN ENGAÑARLO, SE CONSERVARÁ HONESTO Y FIEL.

PARA CONOCER A UN MINISTRO HAY UN MÉTODO QUE NUNCA FALLA. CUANDO SE VE QUE UN MINISTRO PIENSA MÁS EN ÉL QUE EN UNO Y QUE EN TODO NO BUSCA SINO SU PROVECHO, ESTAMOS EN PRESENCIA DE UN MINISTRO QUE NUNCA SERÁ

17, IBID, P.41.

BUENO Y EN QUIÉN EL PRÍNCIPE NUNCA PODRÁ CONFÍAR. PORQUE EL QUE TIENE EN SUS MANOS EL ESTADO DE OTRO JAMÁS DEBE PENSAR EN SÍ MISMO, SINO EN EL PRÍNCIPE, Y NO RECORDARLE SINO LAS COSAS QUE PERTENECEN A ÉL. POR SU PARTE EL PRÍNCIPE, PARA MANTENERLO CONSTANTE A SU FIDELIDAD, DEBE PENSAR EN EL MINISTRO. DEBE HONRARLO, ENRIQUECERLO Y COLMARLO DE CARGOS, DE MANERA QUE COMPRENDA QUE NO PUEDE ESTAR SIN ÉL, Y QUE LOS MUCHOS HONORES NO LE HAGAN DESEAR MÁS HONORES, LAS MUCHAS RIQUEZAS NO LE HAGAN ANSIAR MÁS RIQUEZAS Y LOS MUCHOS CARGOS LE HAGAN TEMER LOS CAMBIOS POLÍTICOS. CUANDO LOS MINISTROS, Y LOS PRÍNCIPES CON RESPECTO A LOS MINISTROS, PROCEDEN ASÍ, PUEDEN CONFÍAR UNOS EN OTROS; PERO CUANDO PROCEDEN DE OTRO MODO, LAS CONSECUENCIAS SON PERJUDICIALES TANTO PARA UNOS COMO PARA OTROS.

2.13 COMO HUIR DE LOS ADULADORES.

NO QUIERO PASAR POR ALTO UN ASUNTO IMPORTANTE, Y ES LA FALTA EN QUE CON FACILIDAD CAEN LOS PRÍNCIPES SINO SON MUY PRUDENTES O NO SABEN ELEGIR BIEN. ME REFIERO A LOS ADULADORES, QUE ABUNDAN EN TODAS LAS CORTES, PORQUE LOS HOMBRES SE COMPLACEN TANTO EN SUS PROPIAS OBRAS, Y DE TAL MODO SE ENGAÑAN, QUE NO ATINAN A DEFENDERSE DE AQUELLA CALAMIDAD; Y CUANDO QUIEREN DEFENDERSE, SE EXPONEN AL PELIGRO DE HACERSE DESPRECIABLES. PUES NO HAY OTRA MANERA DE EVITAR LA ADULACIÓN QUE EL HACER COMPRENDER A LOS HOMBRES QUE NO OFENDEN AL DECIR LA VERDAD; Y RESULTA QUE CUANDO TODOS PUEDEN DECIR LA VERDAD, FALTAN AL RESPETO. POR LO TANTO UN PRÍNCIPE PRUDENTE DEBE PREFERIR UN TERCER MODO: RODEARSE DE LOS HOMBRES DE BUEN JUICIO DE SU ESTADO, ÚNICOS A LOS QUE DARÁ LIBERTAD PARA DECIRLE LA VERDAD, AUNQUE EN LAS COSAS SOBRE LAS CUALES SEAN INTERROGADOS -- SOBRE TODOS LOS TÓPICOS, ESCUCHAR SUS OPINIONES CON PACIENCIA Y DESPUÉS

RESOLVER POR SÍ A SU ALBEDRÍO, Y CON ESTOS CONSEJEROS COMPORTARSE DE --
TAL MANERA QUE NADIE IGNORE QUE SERÁ TANTO MÁS ESTIMADO CUANTO MÁS LI--
BREMENTE HABLE. FUERA DE ELLOS, NO ESCUCHAR A NINGÚN OTRO, PONER EN SE--
GUIDA EN PRÁCTICA LO RESUELTO Y SER OBSTINADO EN SU CUMPLIMIENTO. QUIÉN
NO PROCEDE ASÍ SE PIERDE POR CULPA DE LOS ADULADORES Ó, SI CAMBIA A ME--
NUDO DE PARECER, ES TENIDO EN MENOS.

POR ESTE MOTIVO, UN PRÍNCIPE DEBE PEDIR CONSEJO SIEMPRE, PERO ----
CUANDO EL LO CONSIDERE CONVENIENTE Y NO CUANDO LO CONSIDEREN CONVENIEN--
TE LOS DEMÁS, POR LO CUAL DEBE EVITAR QUE NADIE EMITA PARECERES MIEN--
TRAS NO SEA INTERROGADO. DEBE PREGUNTAR A MENUDO, ESCUCHAR CON PACIEN--
CIA LA VERDAD ACERCA DE LAS COSAS SOBRE LAS CUALES HA INTERROGADO Y ---
OFENDERSE CUANDO SE ENTERA QUE ALGUIEN NO LO HA DICHO POR TEMOR. SE EN--
GAÑAN LOS QUE CREEN QUE UN PRÍNCIPE ES JUZGADO SENSATO GRACIAS A LOS --
BUENOS CONSEJEROS QUE TIENEN EN DERREDOR Y NO GRACIAS A SUS PROPIAS ---
CUALIDADES. PORQUE ESTA ES UNA REGLA GENERAL QUE NO FALLA NUNCA: UN ---
PRÍNCIPE QUE NO ES SABIO NO PUEDE SER ACONSEJADO Y, POR ENDE, NO PUEDE--
GOBERNAR, A MENOS QUE SE PONGA BAJO LA TUTELA DE UN HOMBRE MUY PRUDENTE
QUE LO GUÍE EN TODO, Y AÚN EN ESTE CASO DURARÍA POCO EN EL PODER, PUES--
EL MINISTRO NO TARDARÍA EN DESPOJARLO DEL ESTADO, Y SI PIDE CONSEJO A -
MÁS DE UNO, LOS CONSEJOS SERÁN SIEMPRE DISTINTOS, Y UN PRÍNCIPE QUE NO--
SEA SABIO NO PODRÁ SABERLO NI CORREGIRLO. Y ES IMPOSIBLE HALLAR OTRA --
CLASE DE CONSEJEROS, PORQUE LOS HOMBRES SE COMPORTAN SIEMPRE MAL MIEN--
TRAS LA NECESIDAD NO LOS OBLIGUE A LO CONTRARIO. DE ESTO SE CONCLUYE --
QUE ES CONVENIENTE QUE LOS BUENOS CONSEJOS VENGAN DE QUIEN VINIEREN, --
NAZCAN DE LA PRUDENCIA DEL PRÍNCIPE Y NO LA PRUDENCIA DEL PRÍNCIPE DE
LOS BUENOS CONSEJOS.

2.14 DEL PODER DE LA FORTUNA EN LAS COSAS HUMANAS Y DE LOS MEDIOS PARA Oponerse.

NO IGNORO QUE MUCHOS CREEN Y HAN CREÍDO QUE LAS COSAS DEL MUNDO - ESTAN REGIDAS POR LA FORTUNA Y POR DIOS, DE TAL MODO QUE LOS HOMBRES -- MÁS PRUDENTES NO PUEDEN MODIFICARLAS Y, MÁS, AÚN, QUE NO TIENEN REMEDIO ALGUNO CONTRA ELLAS, DE LO CUAL PODRÍAN DEDUCIR QUE NO VALE LA PENA FATIGARSE MUCHO EN LAS COSAS, Y QUE ES MEJOR DEJARSE GOBERNAR POR LA ---- SUERTE. ÉSTA OPINIÓN HA GOZADO DE MAYOR CRÉDITO EN NUESTROS TIEMPOS POR LOS CAMBIOS EXTRAORDINARIOS, FUERA DE TODA CONJETURA HUMANA, QUE SE HAN VISTO Y SE VEN TODOS LOS DÍAS. Y YO PENSANDO ALGUNA VEZ EN ELLO, ME HE SENTIDO ALGO INCLINADO A COMPARTIR EL MISMO PARECER. SIN EMBARGO, Y A FIN DE QUE NO SE DESVANEZCA NUESTRO LIBRE ALBEDRÍO, ACEPTO POR CIERTO - QUE LA FORTUNA SEA JUEZ DE LA MITAD DE NUESTRAS ACCIONES, PERO QUE NOS DEJA GOBERNAR LA OTRA MITAD, O POCO MENOS. Y LA COMPARO CON UNO DE ESOS RÍOS ANTIGUOS QUE CUANDO SE ENBRAVECEN INUNDAN LAS LLANURAS, DERRIBAN - LOS ÁRBOLES Y LAS CASAS Y ARRASTRAN LA TIERRA DE UN SITIO PARA LLEVARLA A OTRO; TODO EL MUNDO HUYE DE ELLOS, TODO EL MUNDO CEDE A SU FUROR, Y-- AUNQUE ESTO SEA INEVITABLE, NO OBSTA PARA QUE LOS HOMBRES, EN LAS ÉPO-- CAS DONDE NO HAY NADA QUE TEMER, TOMEN SUS PRECAUCIONES CON DIQUES Y -- REPAROS, DE MANERA QUE SI EL RÍO CRECE OTRA VEZ, Ó TENGA QUE DESLIZARSE POR UN CANAL O SU FUERZA NO SEA TAN DESENFRENADA NI TAN PERJUDICIAL, -- ASÍ SUCEDE CON LA FORTUNA, QUE SE MANIFIESTA CON TODO SU PODER ALLÍ --- DONDE NO HAY VIRTUD PREPARADA PARA RESISTIRLE Y DIRIGE SUS ÍMPETUS ALLÍ DONDE SABE QUE NO SE HAN HECHO DIQUES NI REPAROS PARA CONTENERLA. Y QUE LO DICHO SEA SUFICIENTE SOBRE LA NECESIDAD GENERAL DE Oponerse A LA --- FORTUNA.

PERO CIÑENDOME MÁS A LOS DETALLES ME PREGUNTO PORQUE UN PRÍNCIPE -

QUE HOY VIVE EN LA PROSPERIDAD, MAÑANA SE ENCUENTRA EN DESGRACIA, SIN QUE SE HAYA OBRADO NINGUN CAMBIO EN SU CARÁCTER NI EN SU CONDUCTA. A MI JUICIO ESTO SE DEBE EN PRIMER LUGAR, A LAS RAZONES QUE EXPUSE CON DETENIMIENTO EN OTRA PARTE, ES DECIR, AQUEL PRÍNCIPE QUE CONFÍA CIEGAMENTE EN LA FORTUNA PERECE EN CUANTO ELLA CAMBIA. CREO TAMBIÉN QUE ES FELIZ EL QUE CONCILIA SU MANERA DE OBRAR CON LA ÍNDOLE DE LAS CIRCUNSTANCIAS, Y QUE DE EL MISMO MODO ES DESDICHADO EL QUE NO LOGRA ARMONIZAR UNA COSA CON OTRA, PUES SE VE QUE LOS HOMBRES PARA LLEGAR AL FIN QUE SE PROPONEN, ESTO ES, A LA GLORIA Y LAS RIQUEZAS, PROCEDEN EN FORMA DISTINTA: UNO CON CAUTELA, EL OTRO CON ÍMPETU; UNO POR LA VIOLENCIA, EL OTRO POR LA ASTUCIA; UNO CON PACIENCIA, EL OTRO CON SU CONTRARIO; Y TODOS PUEDEN TRIUNFAR POR MEDIOS TAN DISPARES. SE OBSERVA TAMBIÉN QUE, DE DOS HOMBRES CAUTOS, EL UNO CONSIGUE SU PROPÓSITO Y EL OTRO NO, Y QUE TIENEN IGUAL FORTUNA DOS QUE HAN SEGUIDO CAMINOS ENCONTRADOS, PROCEDIENDO EL UNO CON CAUTELA Y EL OTRO CON ÍMPETU: LO CUAL NO SE DEBE SINO A LA ÍNDOLE DE LAS CIRCUNSTANCIAS, QUE CONCILIA O NO CON LA FORMA DE COMPORTARSE. DE AQUÍ RESULTA LO QUE HE DICHO; QUE DOS QUE ACTÚAN DE IGUAL MANERA, UNO ALCANZA SU OBJETO Y EL OTRO NO. DE ESTO DEPENDE ASÍMISMO EL ÉXITO, PUES SI LAS CIRCUNSTANCIAS Y LOS ACONTECIMIENTOS SE PRESENTAN DE TAL MODO QUE EL PRÍNCIPE ES CAUTO Y PACIENTE SE VE FAVORECIDO, SU GOBIERNO SERÁ BUENO Y EL SERÁ FELIZ; MÁS SI CAMBIAN, ESTÁ PERDIDO, PORQUE NO CAMBIA AL MISMO TIEMPO SU PROCEDER. PERO NO EXISTE HOMBRE LO SUFICIENTEMENTE DÚCTIL COMO PARA ADAPTARSE A LAS CIRCUNSTANCIAS, YA QUE NO PUEDE DESVIARSE DE AQUELLO A LO QUE LA NATURALEZA LO INCLINA, YA PORQUE NO PUEDE RESIGNARSE A ABANDONAR UN CAMINO QUE SIEMPRE LE HA SIDO PRÓSPERO. EL HOMBRE CAUTO FRACASA CADA VEZ QUE ES NECESARIO SER IMPETUOSO. QUE SI CAMBIASE DE CONDUCTA JUNTO CON LAS CIRCUNSTAN-

CIAS, NO CAMBIARÍA SU FORTUNA.

SE CONCLUYE QUE, COMO LA FORTUNA VARÍA Y LOS HOMBRES SE OBSTINAN EN PROCEDER DE UN MISMO MODO, SERÁN FELICES MIENTRAS VAYAN DE ACUERDO CON LA SUERTE E INFELICES CUANDO ESTEN EN DESACUERDO CON ELLA. SIN EMBARGO, CONSIDERO QUE ES PREFERIBLE SER IMPETUOSO Y NO CAUTO, PORQUE LA FORTUNA ES MUJER Y SE HACE PRECISO, SI SE LA QUIERE TENER SUMISA, GOLPEARLA Y ZAHERRIRLA. Y SE VE QUE SE DEJA DOMINAR POR ESTOS ANTES QUE POR LOS QUE ACTÚAN CON TIBIEZA. Y, COMO MUJER, ES AMIGA DE LOS JÓVENES, PORQUE SON MENOS PRUDENTES Y MÁS FOGOSOS Y SE IMPONEN CON MÁS AUDACIA.¹⁹

19. IBID, P.45.

C A P I T U L O 3 O R G A N I Z A C I O N C L A S I C A T E O R I A Y E S T R U C T U R A

3.0 ORGANIZACION CLASICA , TEORIA Y ESTRUCTURA .

3.1 EL MODELO BUROCRATICO .

EL PUNTO DE PARTIDA LÓGICO EN LA TEORÍA DEL ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ES LA BUROCRACIA CLÁSICA . A PARTIR DEL TRABAJO PRECURSOR DE MAX WEBER, FAMOSO SOCIOLOGO ALEMÁN , SE HA INTENTADO ENCONTRAR UNA ESTRUCTURA IDEAL DE ORGANIZACIÓN . WEBER LLAMÓ A SU IDEAL , BUROCRACIA , FUÉ UN FRUTO DE SU INTERÉS EN LA EVOLUCIÓN Y CAMBIO DE LA SOCIEDAD OCCIDENTAL . PARA ÉL , LA RACIONALIZACIÓN ERA EL VALOR MÁS PERSISTENTE DE ESA SOCIEDAD. EN UN MICRONIVEL , LA BUROCRACIA REPRESENTABA UNA FORMA DE ORGANIZACIÓN COMPLETAMENTE RACIONAL , COMPUESTA DE CUATRO CARACTERÍSTICAS RELEVANTES .

3.11 CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA .

1) ESPECIALIZACIÓN Y DIVISIÓN DEL TRABAJO . LA BUROCRACIA DE WEBER CON TENÍA " UNA ESFERA ESPECÍFICA DE COMPETENCIA , ESTO ABARCA (A) UNA ESFERA DE OBLIGACIONES PARA DESEMPEÑAR FUNCIONES QUE HAN SIDO ENTRESACADAS COMO PARTE DE UNA DIVISIÓN SISTEMÁTICA DEL TRABAJO , (B) OTORGAR AL EMPLEADO A CARGO LA AUTORIDAD NECESARIA , (C) LOS MEDIOS NECESARIOS DE COACCIÓN ESTÁN BIEN DEFINIDOS Y SU USO ESTÁ SUJETO A CONDICIONES IGUALMENTE DEFINIDAS , " ¹ ESTA AFIRMACIÓN IMPLICA QUE WEBER RECONOCE LA IMPORTANCIA DE TENER AUTORIDAD Y EL PODER PARA LLEVAR A CABO LOS DEBERES ASIGNADOS. ADEMÁS LOS BURÓCRATAS DEBEN CONOCER LOS LÍMITES EXACTOS DE SU ESFERA DE COMPETENCIA PARA NO VIOLAR LA DE LOS OTROS .

2) POSICIONES JERARQUIZADAS . WEBER AFIRMÓ QUE " LAS OFICINAS SE ORGANIZAN DE ACUERDO CON UNA JERARQUÍA " ; ES DECIR , CADA OFICINA INFERIOR ESTÁ BAJO EL CONTROL Y SUPERVISIÓN DE UNA MÁS ELEVADA . ²

1. HENDERSON & PARSONS , MAX WEBER: THE THEORY OF SOCIAL AND ECONOMIC ORGANIZATION , NEW YORK , UNIVERSITY PRESS P. 330.

2. IBID , P . 331

ESTAS FUERZAS CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA CONTROLAN CADA MIEMBRO - DE LA ESTRUCTURA , LA JERARQUÍA ESTABLECE LAS LÍNEAS FORMALES DE AUTORIDAD Y LOS CANALES DE COMUNICACIÓN .

3) UN SISTEMA DE REGLAS ABSTRACTAS , WEBER VIÓ LA NECESIDAD DE " UNA- ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES OFICIALES REGLAMENTADAS " ³ UN ENFOQUE RACIONAL - DE LA ORGANIZACIÓN EXIGIRÍA UN CONJUNTO DE NORMAS FORMALES QUE ASEGURAN LA UNIFORMIDAD Y COORDINACIÓN DEL ESFUERZO , UN SISTEMA DE REGULACIONES BIEN- ENTENDIDO DARÍA TAMBIÉN LA CONTINUIDAD Y ESTABILIDAD QUE A JUICIO DE WEBER ERAN TAN IMPORTANTES , LAS REGLAS PERDURAN AUNQUE EL PERSONAL CAMBIE CON - FRECUENCIA , LAS REGLAS PUEDEN ABARCAR ASPECTOS TAN DISÍMILES COMO PROHI - BIR FUMAR EN CIERTOS LUGARES Ó EXIGIR LA APROBACIÓN DEL CONSEJO PARA GAS - TOS DE CAPITAL .

4) RELACIONES INTERPERSONALES , WEBER PENSABA QUE EL FUNCIONAMIENTO - IDEAL DEBERÍA ESTAR DOMINADO POR " UN ESPÍRITU DE IMPERSONALIDAD FORMALIS - TA , SIN ODIÓ PASIÓN Y , POR TANTO , SIN AFECTO NI ENTUSIASMO. " ⁴ AQUÍ -- TAMBIÉN SE REFERÍA AL PUNTO DE VISTA DE LA RACIONALIDAD Y NO DE LA EJECU - CIÓN REALISTA . PENSABA QUE PARA QUE LOS BURÓCRATAS TOMARAN DECISIONES COM - PLETAMENTE RACIONALES DEBÍAN EVITAR TODA RELACIÓN EMOCIONAL CON LOS SUBOR - DINADOS Y CLIENTES .

ÉSTE MODELO BUROCRÁTICO ERA IDEAL ; COMO OBSERVA BLAU , " WEBER SE OCU - PÓ DE LA BUROCRACIA COMO UN TIPO IDEAL , ÉSTE CONCEPTO METODOLÓGICO NO RE - PRESENTA UN PROMEDIO DE LOS ATRIBUTOS DE TODAS LAS BUROCRACIAS EXISTENTES - (O DE LAS ESTRUCTURAS SOCIALES) , SINO UN TIPO PURO , ABSTRAYENDO LOS AS - PECTOS BUROCRÁTICOS MÁS CARACTERÍSTICOS DE TODOS LOS ORGANISMOS CONOCIDOS. " ⁵

3. IBID. P. 330

4. IBID. P. 340

5. BLAU, M. PETER, BUREAUCRACY IN MODERN SOCIETY , RANDOM HOUSE NEW YORK , 1956 . , P.34

3.12 CONDICIONES HISTÓRICAS DE LA BUROCRACIA ,

BLAU , PERFILÓ CUATRO CONDICIONES HISTÓRICAS LAS CUALES AYUDAN A PROMOVER EL DESARROLLO DE UNA FORMA BUROCRÁTICA DE ORGANIZACIÓN :⁶

1. ECONOMÍA MONETARIA .
2. SISTEMA CAPITALISTA .
3. ETICA PROTESTANTE .
4. GRAN TAMAÑO .

ASIMISMO PUNTUALIZÓ CUIDADOSAMENTE QUE LAS CUATRO CONDICIONES NO SON NECESARIAS EN ORDEN PARA QUE LA BUROCRACIA EXISTA , SIN EMBARGO , PUEDEN AYUDAR A CREAR UNA ATMÓSFERA QUE ES CONDUCTIVA A UNA FORMA BUROCRÁTICA DE ORGANIZACIÓN .

1.ECONOMÍA MONETARIA. UNA ECONOMÍA MONETARIA PUEDE PROMOVER EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA . LA MAYOR RAZÓN ES QUE EL PAGO DE DINERO POR SERVICIOS SUMINISTRADOS CREA EL PROPIO GRADO DE COMPROMISO EN PARTICIPANTES ORGANIZACIONALES . " LA DEPENDENCIA ECONÓMICA DEL EMPLEADO , ASALARIADO SOBRE SU TRABAJO Y SU LIBERTAD PARA AVANZAR POR ELLOS MISMOS EN SU CARRERA ENGENDRAN LA ORIENTACIÓN HACIA LOS REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO REQUERIDOS POR DISCIPLINA Y CONDUCTA RESPONSABLE ."

2.SISTEMA CAPITALISTA .EL SISTEMA CAPITALISTA Y LA ECONOMÍA MONETARIA VAN DE LA MANO EN LA PROMOCIÓN BUROCRÁTICA .UN SISTEMA CAPITALISTA Ó DE LIBRE EMPRESA ESTÁ CARACTERIZADO POR COMPETENCIA CON DETERMINADOS MERCADOS DE PRECIOS Y SALARIOS . EN TEORÍA LA LIBRE COMPETENCIA PARECERÍA CREAR UN GRAN NÚMERO DE PEQUEÑAS ORGANIZACIONES , EN REALIDAD LA EMPRESA PRIVADA TIENDE A PRODUCIR EN ABUNDANCIA GRANDES ORGANIZACIONES QUE DEBEN BUROCRATIZARSE A FIN DE LLEGAR A SER EFICIENTES , LA HISTORIA HA MOSTRADO QUE BAJO EL CAPITALISMO GRANDES CORPORACIONES SE HAN FORMADO A FIN DE PRESERVAR LA COMPETENCIA , LAS GRANDES OPERACIONES GUBERNAMENTALES TAMBIÉN LLEGA A SER NECESARIO . PARA CONTRAPESAR LOS GRANDES NEGOCIOS Y GOBIERNOS , GRANDES -

SINDICATOS SE HAN DESARROLLADO . ASÍ ENTONCES , AL MENOS INDIRECTAMENTE , LOS SISTEMAS DE LIBRE EMPRESA PARECEN CONTRIBUIR A LA BUROCRATIZACIÓN DE NEGOCIOS , GOBIERNOS Y SINDICATOS .

3.ÉTICA PROTESTANTE , TAMBIÉN CONTRIBUYÓ A QUE AUMENTARA LA ACTIVIDAD DE LOS NEGOCIOS Y LA ADMINISTRACIÓN , LOS CATÓLICOS RECIBÍAN ABSOLUCIÓN POR SUS PECADOS QUE CONFESABAN , LO CUAL LOS LIBERABA DE LA CULPABILIDAD PSICOLÓGICA .AL CONTRASTAR ESTE ENFOQUE CATÓLICO CON EL CALVINISMO PROTESTANTE , MAX WEBER OBSERVA : " EL DIOS DEL CALVINISMO PEDÍA A SUS CREYENTES NO BUENAS OBRAS AISLADAS , SINO UNA VIDA DE BUENAS OBRAS ENTRELAZADOS EN UN SISTEMA UNIFICADO , AHÍ NO HABÍA LUGAR PARA EL MUY HUMANO CICLO CATÓLICO DE PECADO , ARREPENTIMIENTO , EXPLICACIÓN , LIBERACIÓN , A TODO LO CUAL , SEGUÍA UN NUEVO PECADO . TAMPOCO HABÍA NINGÚN EQUILIBRIO DE MÉRITO PARA UNA VIDA COMO UN TODO QUE PUDIESE AJUSTARSE POR CASTIGOS-TEMPORALES Ó POR LAS " GRACIAS " DE LAS IGLESIAS ,"⁷

EN OTRAS PALABRAS , EL PROTESTANTE CALVINISTA DEBÍA OBSERVAR UNA VIDA ENTERA DE BUENAS OBRAS , CARACTERIZADA POR LA AUTODISCIPLINA , EL AUTOCONTROL Y EL ASCETISMO . AL HACERLO EL INDIVIDUO SE SENTÍA ALENTADO A APEGARSE AL ADAGIO " NO DESPERDICIES , NO TENGAS NECESIDADES " . LA ACUMULACIÓN DE RIQUEZA NO ERA PECAMINOSA , A MENOS QUE LA PERSONA LA DISIPARA EN FRIVOLIDADES . POR OTRA PARTE , AHORRAR Y REINVERTIR DINERO PERFECTAMENTE ACEPTABLE , LA PERSONA QUE LO HICIERA PODÍA AMASAR DE PASO , UNA FORTUNA CONSIDERABLE .

ESA RIQUEZA SE INTERPRETA COMO SEÑAL DE QUE EL INDIVIDUO RECIBÍA EL FAVOR DIVINO Y DE QUE SERÍA PREMIADO EN LA OTRA VIDA , EL RESULTADO DE ESTA ÉTICA PROTESTANTE FUÉ EL TRABAJO DURO , LA AUTORRENUNCIACIÓN Y , LO MÁS IMPORTANTE , EL ESPÍRITU DE CAPITALISMO Y DE EMPRESA .

7.WEBER, MAX, THE PROTESTANT ETHIC AND SPIRIT OF CAPITALISM ,
TRAD.TALCOTT & PARSONS NEW YORK , 1958 , P . 117

4. GRAN TAMAÑO. EL TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES ES INDUDABLEMENTE LA CONDICIÓN MÁS SIMPLE E IMPORTANTE QUE CONDUCE A LA BUROCRATIZACIÓN Y QUE PUEDE LLEGAR A SUPERAR LAS CONDICIONES DE ECONOMÍA MONETARIA , CAPITALISMO Y PROTESTANTISMO. TODAS LAS CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA ESTÁN CONSTRUÍDAS ALREDEDOR DE UNA ESTRUCTURA DE TAREAS ADMINISTRATIVAS EN GRAN ESCALA. LA ADAPTABILIDAD BUROCRÁTICA A LAS GRANDES ORGANIZACIONES ESTÁ BIEN DOCUMENTADA EN LA HISTORIA. LA ADMINISTRACIÓN DE LOS GRANDES SISTEMAS DE VÍAS ACUÁTICAS EN EGIPTO ; EL MANTENIMIENTO DE UN SISTEMA DE CAMINOS EN EL IMPERIO ROMANO; Y EL CONTROL SOBRE MILLONES DE GENTES QUE PROFESAN LA RELIGIÓN CATÓLICA POR LA IGLESIA CATÓLICA ROMANA NO PODÍA HABER SIDO CONSUMADA SIN LA FORMA DE ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA. LAS GRANDES ORGANIZACIONES MODERNAS , SIN HACER CASO DE LA ECONOMÍA Ó DE LA ORIENTACIÓN RELIGIOSA SON TAMBIÉN BUROCRÁTICAS. LOS GRANDES NEGOCIOS , LAS INDUSTRIAS , EL GOBIERNO , LA IGLESIA , LA MILICIA , LOS HOSPITALES , SINDICATOS Y LAS ORGANIZACIONES EDUCACIONALES, DESDE PRINCIPIO A FIN EN ESTE MUNDO CONTEMPORÁNEO SON BUROCRÁTICAS POR NATURALEZA. ASÍ DE ESTA MANERA PARA SOBREVIVIR Y MANTENER ALGUNOS GRADOS DE EFICIENCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE SUS METAS , MUCHAS DE ESTAS GRANDES ORGANIZACIONES TIENEN GRAN DEPENDENCIA DE LA JERARQUÍA , DE LA ESPECIALIZACIÓN , DE LAS REGLAS Y DE LA IMPERSONALIDAD .

LA PREGUNTA RELEVANTE NO ES SI UNA U OTRA ORGANIZACIÓN HOY EN DÍA USA LOS PRINCIPIOS BUROCRÁTICOS, PORQUE EN UN GRADO MAYOR , ESTAS SON TODO. MEJOR DICHO , LAS PREGUNTAS CRÍTICAS PARA UN ANÁLISIS CONTEMPORÁNEO DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN CLÁSICA ES SI UNA DE LAS TEORÍAS DE LAS FUNCIONES DE LA BUROCRACIA PREPONDERA ALGUNA DE LAS MUY SERIAS DISFUNCIONES . WEBER PUEDE SER LEGÍTIMAMENTE ACUSADO DE IGNORAR ESTE CUESTIONAMIENTO . WEBER CASI DESSENTENDIÓ Ó AL MENOS DESENFATIZÓ LAS CONSECUENCIAS DISFUNCIONALES DE EL MODELO BUROCRÁTICO . UNA LECTURA CERCANA AL TRABAJO DE WEBER INDICA QUE EL RECONOCIÓ CIERTOS CONFLICTOS Ó DILEMAS INHERENTES EN LA BUROCRACIA.⁸

8. LUTHANS, FRED. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR , Mc.GRAW-HILL, 2A. ED. 1977 NEW YORK. TRADUCCIÓN LIBRE POR JORGE L. RUEDA.

SIN EMBARGO , DE ESTA MANERA , ÉL FORZÓ LOS ATRIBUTOS FUNCIONALES , EXPLÍCITAMENTE Ó IMPLÍCITAMENTE , QUE LAS DISFUNCIONES SIGNIFICANTES NUNCA ESTABAN PROPIAMENTE CONSIDERADAS EN SU CLÁSICO ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .

3.2. DISFUNCIONES BUROCRATICAS .

CON EXCEPCIÓN DE WEBER , OTROS SOCIÓLOGOS Y FILÓSOFOS HAN SIDO MUY--CRÍTICOS DE LA BUROCRACIA . POR EJEMPLO KARL MARX CREYÓ QUE LA BUROCRACIA ERA USADA POR CLASES CAPITALISTA DOMINANTE PARA CONTROLAR A LAS CLASES SOCIALES MÁS BAJAS . LA BUROCRACIA MARXISTA ESTABA CARACTERIZADA POR LA ESTRICTA JERARQUÍA Y DISCIPLINA , VENERACIÓN DE LA AUTORIDAD , OFICIALES INCOMPETENTES , FALTOS DE INICIATIVA E IMAGINACIÓN , MIEDO A LA RESPONSABILIDAD Y UN PROCESO DE AUTOENGRANDECIMIENTO .⁹ ÉSTA INTERPRETACIÓN DE BUROCRACIA ES TOTALMENTE OPUESTA A LAS FUNCIONES QUE WEBER PROPUSO .

LAS CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA TAMBIÉN PUEDEN SERVIR PARA ANALIZAR CONSECUENCIAS FUNCIONALES Ó DISFUNCIONALES . UN BUEN EJEMPLO ES LA CARACTERÍSTICA DE ESPECIALIZACIÓN , EL MODELO BUROCRÁTICO DE WEBER SUBRAYA QUE LA ESPECIALIZACIÓN SIRVE COMO FUNCIÓN DE LA EFICIENCIA . WEBER LO PASA POR ALTO , PERO SE PUEDE USAR AL MODELO PARA SEÑALAR LOS ASPECTOS --DISFUNCIONALES DE LA ESPECIALIZACIÓN , ESTUDIOS EMPÍRICOS HAN REVELADO --QUE LA ESPECIALIZACIÓN LLEVA A UNA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA MAYORES , --PERO TAMBIÉN AL CONFLICTO DISFUNCIONAL Y AL ABURRIMIENTO . POR EJEMPLO , --LA ESPECIALIZACIÓN PUEDE IMPEDIR LA COMUNICACIÓN ENTRE UNIDADES FUNCIONALES Ó PRODUCIR ELEVADA ROTACIÓN DE PERSONAL QUE TRABAJA POR HORAS , LOS MIEMBROS DEL EQUIPO ADMINISTRATIVO DE UNA UNIDAD ALTAMENTE ESPECIALIZADA TIENEN SU PROPIA TERMINOLOGÍA E INTERESES , ACTITUDES Y OBJETIVOS PERSONALES SIMILARES . COMO LOS " EXTRAÑOS " SON DIFERENTES , LOS MIEMBROS TIENEN LA TENDENCIA A RETIRARSE EN EL SENO DE LA UNIDAD ESPECIALIZADA Y A NO CO-

9. ROGERS, E. ROLF, ORGANIZATIONAL THEORY , ALLYN AND BACON , INC. BOSTON 1975
P. 4

TRADUCCIÓN LIBRE POR JORGE L. RUEDA .

MUNICARSE CON OTRAS UNIDADES , INFERIORES , SUPERIORES Y HORIZONTALES .
ÉL GRAN ABURRIMIENTO QUE PRODUCE LA ESPECIALIZACIÓN EN TRABAJOS SITUADOS-
EN LOS NIVELES INFERIORES DE LAS ORGANIZACIONES RESULTA MUY COSTOSO , EN-
TÉRMINOS HUMANOS ,¹⁰

ADEMÁS DE LA ESPECIALIZACIÓN , HAY CONSECUENCIAS DISFUNCIONALES QUE-
SON TAMBIÉN RESULTADO DE OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA . LOS A -
TRIBUTOS FUNCIONALES DE LA JERARQUÍA SON : MANTENIMIENTO DE LA UNIDAD DE-
MANDO , COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y EL PERSONAL , REFORZAMIENTO DE-
LA AUTORIDAD , Y UN SISTEMA FORMAL DE COMUNICACIÓN . EN TEORÍA ESTÁ ORIEN-
TADA HACIA ABAJO Y HACIA ARRIBA , PERO EN LA PRÁCTICA SÓLO SE DÁ IMPORTAN-
CIA A LA ORIENTACIÓN HACIA ABAJO , ES DECIR , LA INICIATIVA Y LA PARTICI-
PACIÓN INDIVIDUALES ESTÁN BLOQUEADOS CON FRECUENCIA , SE IMPIDE LA COMUNI-
CACIÓN HACIA ARRIBA Y NO HAY RECONOCIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL.
ÉL PERSONAL QUE SE APEGA A LA JERARQUÍA FORMAL PUEDE DESPERDICAR MUCHO -
TIEMPO Y ENERGÍA , LA JERARQUÍA , QUE PRODUCE ESPECIALIZACIÓN , PUEDE PRO-
DUCIR POR ESO MISMO UN CONFLICTO DISFUNCIONAL ,

LAS REGLAS BUROCRÁTICAS TIENEN PROBABLEMENTE LAS CUALIDADES MÁS OB -
VIAS DE DISFUNCIÓN , CONTRIBUYENDO A LA IMAGEN BUROCRÁTICA DEL FORMALISMO,
LAS REGLAS LLEGAN HA SER FRECUENTEMENTE EL FIN DE UNA CONDUCTA MÁS QUE EL
SIGNIFICADO DE LOGROS DE METAS ESPECÍFICAS , DRUCKER CITA LOS SIGUIENTES-
COMUNES MALOS USOS DE REGLAS QUE REQUIEREN REPORTE Y PROCEDIMIENTOS :

1. PRIMERO ES LA CREENCIA EQUIVOCADA DE QUE LAS REGLAS DE PROCEDIMIENTO -
SON INSTRUMENTOS DE MORALIDAD , ESTAS DEBERÍAN SER SOLO USADAS PARA INDI-
CAR COMO ALGUNAS COSAS PUEDEN SER HECHAS EJECUTIVAMENTE , SIN DETERMINAR-
CUÁL ES LA CONDUCTA CORRECTA Ó ERRONEA ,

2. EN SEGUNDO LUGAR , LAS REGLAS DE PROCEDIMIENTOS SON ALGUNAS VECES SUSTI-

10. LUTHANS, FRED. INTRODUCTION TO MANAGMENT ; A CONTINGENCY APPROACH ,
Mc. GRAW HILL. 1980.

TUÍDAS EQUIVOCADAMENTE POR JUICIOS . LOS BURÓCRATAS NO DEBERÍAN ESTAR HIPNOTIZADOS POR FORMAS IMPRESAS , DEBERÍAN USARLAS EN LOS CASOS DONDE EL JUICIO NO ES REQUERIDO .

3. EL TERCERO Y MÁS COMÚN MAL USO DE REGLAS DE PROCEDIMIENTO ES COMO UN INSTRUMENTO DE CONTROL DEL CASTIGO DESDE ARRIBA . UN BURÓCRATA FRECUENTEMENTE ES REQUERIDO PARA OBEDECER REGLAS QUE NO TIENEN NADA QUE VER CON SU TRABAJO .¹¹

LA IMPERSONAL CARACTERÍSTICA DE LA BUROCRACIA TIENE MÁS CONSECUENCIAS DISFUNCIONALES QUE LA ESPECIALIZACIÓN , JERARQUÍA Y REGLAS .

CONDUCTUALMENTE , ORIENTADOS TEÓRICOS E INVESTIGADORES , INCLUYENDO A ROBERT K. MERTON Y PHILIP SELZNICK , DOS ERUDITOS AMPLIAMENTE CONOCIDOS , HAN DADO UNA ESPECIAL ATENCIÓN A LAS DISFUNCIONES CONDUCTUALES DE ESTRUCTURAS BUROCRÁTICAS .

MERTON CONCLUYÓ QUE UNA DE LAS MAYORES CONSECUENCIAS DEL COMPORTAMIENTO DE LA ESTRUCTURA BUROCRÁTICA ES EL ROMPIMIENTO DE TODOS LOS LOGROS DE METAS . ÉL SINTIÓ QUE LA ADHERENCIA EXAGERADA A LAS REGLAS BUROCRÁTICAS Y A LA DISCIPLINA INFLUYEN EN LA PERSONALIDAD DE LOS PARTICIPANTES AL PUNTO DONDE LAS REGLAS Y DISCIPLINAS LLEGAN A CONSUMARSE EN ELLAS MISMAS .¹²

SELZNICK HIZO RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA SUPERAR ALGUNAS DE LAS DISFUNCIONES CONDUCTUALES DE LA BUROCRACIA . ÉL ESTABA CONVENCIDO QUE MUCHOS CONCEPTOS ORGANIZACIONALES , TALES COMO , DELEGACIÓN DE AUTORIDAD , DEBEN SER INCORPORADOS DENTRO DE UNA ESTRUCTURA BUROCRÁTICA PARA LLEGAR A TENER PRÁCTICOS SISTEMAS CORPORATIVOS .¹³

11. DRUCKER , PETER , THE PRACTICE OF MANAGEMENT , HARPER & ROW , PUBLISHERS , INCORPORATED , NEW YORK , 1954 , P. 133-134 .

12. MERTON , K. ROBERT , SOCIAL THEORY AND SOCIAL STRUCTURE , THE FREE PRESS , GLENCOE , ILL . CHICAGO , 1949 , P. 153-157 .

13. SELZNICK , PHILIP , TVA AND THE GRASS ROOTS , UNIVERSITY OF CALIFORNIA PRESS , BERKELEY 1949 , P. 217-266 .

EN COMPARACIÓN CON EL TRABAJO DE NERTON Y SELZNICK , LA INVESTIGACIÓN SOBRE BUROCRACIA CONDUCTIDA POR ALVIN GOULDNER TIENE IMPORTANTES DISCERNIMIENTOS PARA EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL .GOULDNER ACENTÚA LA IMPORTANCIA QUE CIERTAS CONDICIONES FÍSICAS Y PSICOLÓGICAS DEBEN EXISTIR A FIN DE QUE LA BUROCRACIA SEA FUNCIONAL ASÍ COMO DE LA IMPORTANCIA DE SITUACIONES VARIABLES EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ÉSTO REPRESENTA UN CASO DE RECONOCIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN CONTINGENCIAL. ASÍ TAMBIÉN DE LA IMPORTANCIA Y FUERZA DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL DE LA BUROCRACIA , GOULDNER DEFINITIVAMENTE REFIRIÓ Y EXTENDIÓ EL MODELO CLÁSICO DE WEBER . A TRAVÉS DE SU INVESTIGACIÓN FUÉ CAPAZ DE DETERMINAR LOS ASPECTOS DE BUROCRACIA QUE CREAN TENSIÓN , GOULDNER DEFINIÓ TRES MODELOS BUROCRÁTICOS: SIMULADO , REPRESENTATIVO Y DE CASTIGO CENTRADO.¹⁴ LAS CARACTERÍSTICAS DE ESTOS TRES TIPOS DE BUROCRACIA SON RESUMIDOS EN LA SIGUIENTE TABLA :

TABLA 1.A. RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS TRES MODELOS DE BUROCRACIA DE GOULDNER.¹⁵

SIMULADA	REPRESENTATIVA	JUSTICIA-CENTRADA
1.LAS REGLAS NO SON IMPUESTAS POR LA EMPRESA - NO OBEDECIDA POR LOS TRABAJADORES ,	1.LAS REGLAS ESTAN USUALMENTE IMPUESTAS POR LA EMPRESA Y OBEDECIDAS POR LOS TRABAJADORES ,	1.LAS REGLAS ESTAN IMPUESTAS POR CADA TRABAJADOR Ó GERENTE Y EVADIDAS POR OTRO GRUPO .
2.USUALMENTE LOS CONFLICTOS OCURREN ENTRE DOS GRUPOS ,	2.POCAS TENSIONES Y PEQUEÑOS CONFLICTOS PREMEDITADOS SON GENERADOS.	2.RELATIVAMENTE - GRAN TENSIÓN Y CONFLICTOS ENTRE VINCULADOS .
3.VIOLACIÓN Y EVASIÓN DE REGLAS REFORZADAS POR LOS SENTIMIENTOS INFORMALES DE LOS PARTICIPANTES.	3.APOYO A REGLAS REFORZADAS POR SENTIMIENTOS INFORMALES, PARTICIPACIÓN MUTUA, INICIACIÓN , EDUCACIÓN DE TRABAJADORES Y GERENTE .	3.LAS REGLAS SON IMPUESTAS POR JUSTICIA Y APOYADAS - POR EL SENTIMIENTO INFORMAL DE TRABAJADORES Y GERENTE .

14.GOULDNER ,ALVIN,PATTERNS OF INDUSTRIAL BUROCRACY ,III 1954, P.81

15.IBID, P.217

3.3. DESTINO DE LA BUROCRACIA .

MUCHOS TEÓRICOS DE ORGANIZACIONES MODERNAS ESTAN PREDICIENDO LA COMPLETA DESAPARICIÓN , Ó AL MENOS LA MODIFICACIÓN DRÁSTICA DE LA CLÁSICA ESTRUCTURA BUROCRÁTICA , WARREN BENNIS HA SIDO PROBABLEMENTE EL MÁS EXPRESIVO PROFETA DE SU MUERTE . ÉL SOSTIENE QUE " LA FORMA DE ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA ESTÁ LLEGANDO A SER MENOS Y MENOS EFECTIVA Y QUE ESTA DESESPERADAMENTE DESENCAJANDO DE LA REALIDAD CONTEMPORÁNEA ; YA QUE NUEVAS LÍNEAS FORMAS Y MODELOS ESTÁN EMERGIENDO , LO CUAL PROMETE CAMBIOS DRÁSTICOS EN LA CONDUCTA DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES.¹⁶ MUCHA GENTE PUEDE TESTIFICAR A LOS SIGUIENTES TIPOS DE EXPERIENCIA DE SUS PROPIAS OBSERVACIONES DE UNA BUROCRACIA :

1. JEFES SIN (Y SUBORDINADOS CON) COMPETENCIA TÉCNICA .
2. ARBITRARIAS Y GRACIOSAS REGLAS .
3. UNA ORGANIZACIÓN DE BAJO MUNDO LA CUAL TRASTORNA Ó REEMPLAZA EL APARATO FORMAL .
4. CONFUSIÓN Y CONFLICTO ENTRE ROLES .
5. TRATO CRUEL DE SUBORDINADO BASADO EN CAUSAS IRRACIONALES E ILEGALES .¹⁷

LAS OBSERVACIONES ARRIBA SEÑALADAS APOYAN AL FORMALISMO Y LA IMAGEN-BUROCRÁTICA DE LA FORMA BUROCRÁTICA DE ORGANIZACIÓN . VICTOR THOMPSON DESCRIBE LA FRECUENTE EXISTENCIA DE BUROPATOLOGÍA COMO SIGUE :

" TODOS HAN CONOCIDO LO POMPOSO Y LA ARROGANCIA OFICIAL EN ALGÚN MOMENTO DE SU VIDA , Y MUCHOS HAN SERVIDO BAJO SUPERIORES AUTOCRÁTAS Y AUTORITARIOS . LOS EMPLEADOS QUIENES PARECEN ESTAR INTERESADOS EN NADA POR UN MÍNIMO FUNCIONAMIENTO DE SUS PROPIAS RUTINAS DE OFICINA QUE SON SUFICIENTEMENTE NUMEROSAS , Y EL TRATO IMPERSONAL DE CLIENTES Y ASOCIADOS QUE SE ACERCAN A LA FRIALDAD DEL CERO ABSOLUTO NO ES , TRISTEMENTE POCO COMUN.¹⁸

16. BENNIS, WARREN, BEYOND THE BUROCRACY , " TRANS-ACTION " REV. JULY-AUGUST. P. 31

17. IBID , P. 31

18. THOMPSON, VICTOR, MODERN ORGANIZATION, A. KNOPF INC. N.Y. 1961 p. 23
TRADUCCIÓN LIBRE POR JORGE L. RUEDA.

... OBSERVACIONES COMO LA ANTERIOR HAN LIDEREADO TREMENDAMENTE LA POPULAR - " LEY DE PARKINSON " (POR EJEMPLO , LOS STAFFS BUROCRÁTICOS SE INCREMENTAN EN PROPORCIÓN INVERSA A LA CANTIDAD DE TRABAJO HECHO)¹⁹ Y , EL MÁS RECIENTE " PRINCIPIO DE PETER " (LOS GENTES AUMENTAN SU NIVEL DE INCOMPETENCIA - EN LAS BUROCRACIAS),²⁰ ESTAS " LEYES " Y " PRINCIPIOS " HAN RECIBIDO UNA - AMPLIA ACEPTACIÓN DEL PÚBLICO PORQUE CADA UNO HA OBSERVADO Y EXPERIMENTADO - LO QUE PETER Y PARKINSON ESCRIBIERON . PERO COMO UN ESTUDIANTE ORGANIZACIONAL APUNTA : " ESTOS ESCRITORES HAN CAPITALIZADO PRIMARIAMENTE SOBRE LAS -- FRUSTRACIONES HACIA EL GOBIERNO Y A LA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PALPADO - POR EL PÚBLICO EN GENERAL , EL CUAL NO ES FAMILIAR CON EL PROCESO SOLICITADO Y NECESITADO PARA LA ORGANIZACIÓN A GRAN ESCALA , APORTANDO CON ESTO UNA PEQUEÑA AYUDA AL ESTUDIO CIENTÍFICO DE ORGANIZACIÓN .

ADEMÁS DE LAS CRÍTICAS POPULARIZADAS DE BUROCRACIA , UN ANÁLISIS ACADÉMICO TAMBIÉN DESCUBRE MUCHAS DEFICIENCIAS .

BENNIS RESUMIÓ ALGUNAS DE ELLAS COMO SIGUE :

- 1.LA BUROCRACIA NO PERMITE EL ADECUADO CRECIMIENTO PERSONAL Y EL DESARROLLO DE PERSONALIDADES MADURAS .
- 2.DESARROLLA CONFORMIDAD Y " PENSAR EN GRUPO " .
- 3.NO TOMA EN CUENTA LA " ORGANIZACIÓN INFORMAL " Y LOS EMERGENTES E INANTICIPADOS PROBLEMAS .
- 4.LOS SISTEMAS DE CONTROL Y AUTORIDAD ESTAN DESESPERADAMENTE DESACTUALIZADOS.
- 5.NO TIENEN PROCESO JURÍDICO .
- 6.NO POSEE MEDIOS ADECUADOS PARA RESOLVER DIFERENCIAS Y CONFLICTOS ENTRE CATEGORÍAS Y MÁS PARTICULARMENTE ENTRE GRUPOS FUNCIONALES .

19.PARKINSON, NORTHCOTE, PARKINSON'S LAW AND OTHER STUDIES IN ADMINISTRATION, HOUGHTON Co. BOSTON 1957.

20.PETER, J.L, THE PETER PRINCIPLE, W1 & Co, INC, NEW YORK , 1961.

TRADUCCIÓN LIBRE POR JORGE L. RUEDA .

7. LA COMUNICACIÓN (E IDEAS INOVADORAS) SON IMPEDIDAS Ó DISTORSIONADAS DEBIDO A LAS DIVISIONES JERÁRQUICAS ,

8. LOS AMPLIOS RECURSOS HUMANOS DE BUROCRACIA NO ESTÁN SIENDO UTILIZADAS DEBIDO A DESCONFIANZA , MIEDO Ó REPRESALIAS , ETC.

9. NO PUEDE ASIMILAR LA AFLUENCIA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS Ó LA ENTRADA DE CIENTÍFICOS A LA ORGANIZACIÓN .

10. MODIFICA LAS ESTRUCTURAS DE LA PERSONALIDAD TANTO QUE LA GENTE LLEGA A SER Y REFLEJAR INACTIVIDAD, ENCANECER ,CONDICIONADO A " EL HOMBRE DE ORGANIZACIÓN " ,²¹

TAMBIÉN DESDE UN PUNTO DE VISTA ACADÉMICO , THOMPSON ESTABLECE QUE LA BUROPATOLOGÍA OCURRE PORQUE " EL CRECIMIENTO DESEQUILIBRADO ENTRE LOS DERECHOS DE POSICIONES DE AUTORIDAD , POR UN LADO Y LAS HABILIDADES Y PERICIAS NECESITADAS EN LA ERA TECNOLÓGICA , POR OTRO LADO , GENERAN TENSIONES E INSEGURIDAD EN EL SISTEMA DE AUTORIDAD ." ²² THOMPSON CONSIDERA ESTE DESBALANCEADO CRECIMIENTO ENTRE HABILIDAD Y AUTORIDAD COMO LAS MÁS SINTOMÁTICAS CARACTERÍSTICAS DE BUROCRACIA MODERNA .

PARKINSON , PETER , BENNIS Y THOMPSON REPRESENTAN LA CRÍTICA EXTREMA DE ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA . SIN EMBARGO , DURANTE LOS AÑOS RECIENTES , Famosos ESCRITORES , ESTUDIANTES , PRÁCTICOS Y PÚBLICO EN GENERAL HAN SENTIDO UN INCREMENTO DE INSATISFACCIÓN CON LOS CONCEPTOS BUROCRÁTICOS CLÁSICOS. EN EL CASO DEL PÚBLICO , EL RECIENTE MOVIMIENTO CONSUMISTA , EN GRAN PARTE ES RESULTADO DE LA INSATISFACCIÓN DE LA BUROCRACIA . EL ARGUMENTO NO ES - QUE LOS TEÓRICOS CLÁSICOS BUROCRÁTICOS ESTEN EQUIVOCADOS , MÁS BIEN , LAS VECES QUE RINDIERON SUS INFORMES Y PRINCIPIOS NO FUERON RELEVANTES POR MÁS TIEMPO . LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA ESTÁ PENSADA PARA SER DEMASIADO INFLEXIBLE PARA ADAPTARSE PRONTAMENTE A LA DINÁMICA NATURAL Y PROPÓSITOS DE MU-

21. BENNIS, OP. CIT. P. 33

22. THOMPSON, OP. CIT. P. 23

CHAS ORGANIZACIONES Y NECESIDADES PÚBLICAS HOY EN DÍA. FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD SON REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN MODERNAS .

EL INCREMENTO EN EL TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES , EN TÉRMINOS DE FUSIONES Y CRECIMIENTO INTERNO , EL ADVENIMIENTO DE LA COMPUTADORA Y LOS TREMENDOS AVANCES HECHOS EN TODOS LOS TIPOS DE TECNOLOGÍA (DONDE LA COMPUTADORA ESTE PRESENTE) , SON SITUACIONES QUE HAN CONTRIBUIDO A UN NUEVO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. EL SOCIOLOGO CHARLES PERROW PROBABLEMENTE ES EL QUE MEJOR SUMARIZA LA SITUACIÓN ACTUAL ENCARANDO DIVERSAS ESTRUCTURAS BUROCRÁTICAS ; ASÍ " ... LA VELOCIDAD DE CAMBIO ES DEMASIADO RÁPIDA , LAS NUEVAS TÉCNICAS NO SON DEMOSTRABLES Y SON MUY INCIERTAS , EN UN ENORME NÚMERO DE CONTINGENCIAS , QUE EL MODELO BUROCRÁTICO ES ÚNICAMENTE Y PARCIALMENTE APLICABLE ... SE NECESITA ALGO MÁS , "23

23. PERROW, CHARLES. ORGANIZATIONAL ANALYSIS : A SOCIOLOGICAL VIEW , WADSWORTH PUBLISHING CO., INC. BELMONT , CAL. 1970 P.60

TRADUCCIÓN LIBRE POR JORGE L. RUEDA .

CAPITULO 4 TEORIA Z

4.0 TEORIA Z .

SON NUMEROSAS LAS ESTADÍSTICAS QUE ATESTIGUAN LA EFICACIA DE LOS JAPONESES EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA , ASÍ COMO LA DECADENCIA DE LA POSICIÓN INDUSTRIAL NORTEAMERICANA . EN 1980 EL PNB JAPONÉS ERA TERCERO EN EL MUNDO , Y EXTRAPOLANDO LAS TENDENCIAS ACTUALES PASARÍA A OCUPAR EL PRIMER LUGAR HACIA EL AÑO 2000 . CON DIMENSIONES COMPARABLES AL ESTADO DE MONTANA EN NORTEAMÉRICA Y PRACTICAMENTE SIN RECURSOS NATURALES , EL JAPÓN SUSTENTA , SIN EMBARGO , UNA POBLACIÓN DE MÁS DE 115 MILLONES DE HABITANTES ; - EXPORTA 75.000 MILLONES DE DÓLARES MÁS DE LO QUE IMPORTA , Y SU ÍNDICE DE INVERSIÓN , ASÍ COMO EL ÍNDICE DE CRECIMIENTO DE SU PNB DUPLICAN LAS CORRESPONDIENTES CIFRAS DE ESTADOS UNIDOS . EL JAPÓN HA ALCANZADO POSICIONES DE PREDOMINIO EN LAS RAMAS INDUSTRIALES PUNTA, UNA TRAS OTRA.¹ UNA EXPLICACIÓN SUSTANTIVA PARA ESTOS SUCEOS DE ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES JAPONESAS ES SU SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN .LOS PAÍSES OCCIDENTALES HAN DESARROLLADO UNA NOCIÓN DEL VALOR QUE TIENE LA TECNOLOGÍA Y SU ENFOQUE CIENTÍFICO , PERO , SE HAN OLVIDADO DEL VALOR QUE POSEE EL SER HUMANO . LOS GOBIERNOS DESTINAN CIENTOS DE MILES DE MILLONES DE DÓLARES EN LA INVESTIGACIÓN DE NUEVAS TÉCNICAS EN LOS CAMPOS DE LA INGENIERÍA ELÉCTRICA, DE LA FÍSICA Y DE LA ASTRONOMÍA ; APOYA EL DESARROLLO DE COMPLEJAS IDEAS ECONÓMICAS. SIN EMBARGO ,CASI NO SE ASIGNAN FONDOS QUE AYUDEN A COMPRENDER MEJOR COMO SE DEBE TRATAR Y ORGANIZAR A LOS INDIVIDUOS EN EL TRABAJO ; Y ES TO ES PRECISAMENTE LO QUE HAY QUE APRENDER ESTUDIANDO A LOS JAPONESES. EL PROBLEMA DE LA PRODUCTIVIDAD EN OCCIDENTE NO SE RESOLVERÁ NUNCA A TRAVÉS DE POLÍTICAS MONETARIAS NI MEDIANTE INVERSIONES MÁS CUANTIOSAS EN PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO . LA SOLUCIÓN LLEGARÁ CUANDO APRENDAMOS A DIRIGIR A LAS PERSONAS DE TAL MANERA QUE PUEDAN TRABAJAR JUNTAS MÁS EFI

1.PASCALÉ, T.RICHARD, " EL SECRETO DE LA TÉCNICA EMPRESARIAL JAPONESA " , ED.GRIJALBO, MÉXICO. 1984. P.20

GAZMENTE , LA TEORÍA Z OFRECE ALGUNOS MODOS DE HACERLO . ÉSTA TEORÍA INCORPORA UN SISTEMA COMPRENSIVO QUE COMBINA ESTRUCTURA Y PERSONAL EN UNA FORMA QUE , CUANDO ES INTEGRADO CON LA CULTURA JAPONESA , GENERA UNA ALTA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL ,²

LA PRODUCTIVIDAD ES UN PROBLEMA DE ORGANIZACIÓN SOCIAL Ó EN TÉRMINOS DE NEGOCIOS , DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESA. LA PRODUCTIVIDAD ES UN PROBLEMA QUE PUEDE RESOLVERSE COORDINANDO ESFUERZOS INDIVIDUALES DE UNA MANERA PROVECHOSA Y MOTIVANDO A LOS EMPLEADOS HA HACERLO A TRAVÉS DE UNA ACTITUD DE COOPERACIÓN CONTINUA EN TODOS LOS NIVELES ,

LA PRIMERA LECCIÓN DE LA TEORÍA Z ES LA CONFIANZA . POR MUY EXTRAÑO QUE PAREZCA , LA PRODUCTIVIDAD Y LA CONFIANZA VAN DE LA MANO . PARA COMPRENDER ESTAS ASEVERACIONES , OBSERVAMOS EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA BRITÁNICA DURANTE ESTE SIGLO . ES UNA HISTORIA DE DESCONFIANZA MUTUA ENTRE SINDICATOS , GOBIERNO Y DIRECTIVOS , DESCONFIANZA QUE HA PARALIZADO LA ECONOMÍA Y HA REDUCIDO , EN FORMA ALARMANTE , EL NIVEL DE VIDA DE LOS INGLESES , KARL MARX PREVIÓ ESTA ACTITUD RECELOSA Y LA INTERPRETÓ COMO EL PRODUCTO INEVITABLE DEL CAPITALISMO Y COMO LA FUERZA QUE , EN SU OPINIÓN, PRECIPITARÍA EL FRACASO DEFINITIVO DEL CAPITALISMO . NO OBTANTE , CAPITALISMO Y DESCONFIANZA NO TIENEN PORQUE SER MUTUAMENTE EXCLUYENTES.³

SIN LUGAR A DUDAS , LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCCIÓN JAPONESAS HAN DESEMPEÑADO UN PAPEL DECISIVO EN EL ÉXITO ALCANZADO POR LAS ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN , TIENEN LA CAPACIDAD DE PENETRAR , CON GRAN CELERIDAD, NUEVOS MERCADOS , DE CERRAR NEGOCIOS DONDE NINGUNA OTRA EMPRESA DE OCCIDENTE HA SIDO CAPAZ DE HACERLO Y DE COORDINAR OPERACIONES A NIVEL MUNDIAL. DE ACUERDO CON LIFSON , LA CARACTERÍSTICA ESENCIAL DE LA EMPRESA COMERCIAL ES UN SISTEMA DE DIRECCIÓN QUE PROPICIA UN SENTIMIENTO DE CONFIANZA-

2. IBID, P.23

3. OUCHI, WILLIAM, TEORÍA Z , ED. ORBIS , BARCELONA , 4A. ED. 1985 P.15

ENTRE PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN .LOS EMPLEADOS JAPONESES AL IGUAL QUE -
LOS DE OCCIDENTE , BUSCAN SIEMPRE PROSPERAR ; DESEAN HACER NEGOCIOS QUE -
BENEFICIEN TANTO A SUS DEPARTAMENTOS COMO A ELLOS MISMOS ; SE DESENVUEL -
VEN EN UN MEDIO EN DONDE PRIVA UNA TREMENDA INCERTIDUMBRE , DONDE SE VEN -
DE MINERAL DE COBRE , PETRÓLEO CRUDO , TRIGO , TELEVISORES , ETC. EL ÉXI -
TO DE UNA EMPRESA DE ESTA NATURALEZA DEPENDE FUNDAMENTALMENTE DE QUE LOS -
EMPLEADOS Y LAS OFICINAS ADOPTEN UNA ACTITUD FAVORABLE HACIA EL SACRIFI -
CIO , ÉSTA BUENA VOLUNTAD EXISTE PORQUE LAS COMPAÑÍAS COMERCIALES JAPONE -
SAS EMPLEAN PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS QUE PROMUEVEN LA CONFIANZA , EN EL -
ENTENDIMIENTO DE QUE ESTOS SACRIFICIOS SIEMPRE SERÁN RECOMPENSADOS EN EL -
FUTURO , SABEN QUE , AL FINAL , TODOS RECIBIRÁN SU JUSTO PAGO , LA OTRA -
LECCIÓN IMPORTANTE QUE LA TEORÍA Z TOMA DE LA PRÁCTICA JAPONESA , ES LA -
SUTILEZA , LAS RELACIONES SON SIEMPRE VOLUBLES Y COMPLEJAS , ÉSTAS SUTI -
LEZAS NUNCA PUEDEN CAPTARSE ESPECÍFICAMENTE Y CUALQUIER REGLA BUROCRÁTICA
IRÁ EN CONTRA DE SU NATURALEZA .

LA PRODUCTIVIDAD , LA CONFIANZA , Y LA CAPACIDAD PARA DISTINGUIR LAS
SUTILEZAS NO SON ELEMENTOS AISLADOS , LA CONFIANZA Y LA SUTILEZA NO SOLO -
PUEDEN LOGRAR QUE EL ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD SE ELEVE A TRAVÉS DE UNA --
COORDINACIÓN MÁS EFECTIVA , SINO QUE ESTÁN INEXTRICABLEMENTE VINCULADAS -
ENTRE SÍ , ÉL COMÚN DENOMINADOR DE LA VIDA JAPONESA ES LA INTIMIDAD .ÉL -
INTERÉS POR LOS DEMÁS , EL APOYO , LA GENEROSIDAD DISCIPLINADA , ELEMEN -
TOS QUE HACEN POSIBLE LA EXISTENCIA , SE TRADUCEN EN RELACIONES SOCIALES -
MÁS ESTRECHAS , DESDE HACE TIEMPO , LOS SOCIÓLOGOS SOSTIENEN QUE LA INTI -
MIDAD ES UN INGREDIENTE ESENCIAL DE UNA SOCIEDAD SANA , UNA VEZ QUE LA IN -
TIMIDAD EN UNA SOCIEDAD COMIENZA A DESINTEGRARSE , EL PROCESO CONTINÚA -
ALIMENTÁNDOSE DE SÍ MISMO , LOS INDIVIDUOS QUE NO HAN DESARROLLADO UN SEN -
TIMIENTO DE RESPONSABILIDAD COMUNITARIA DENTRO DE UN MEDIO DETERMINADO , -
PERDERÁN DE VISTA EL SIGNIFICADO GENERAL DEL TÉRMINO COMUNIDAD ,

LA IDEA DE QUE LA PRODUCTIVIDAD PUEDA DEPENDER DE LA CONFIANZA , DE LA SUTILEZA O DE LA INTIMIDAD , POR EJEMPLO , PROBABLEMENTE PARECERÁ EXTRAÑO A LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS , QUIZÁ PUEDAN ABRIR SUS MENTES HACIA PERSPECTIVAS MÁS AMPLIAS Y NUEVAS ALTERNATIVAS AL CONSIDERAR CIERTOS MODELOS ÚNICOS DE ORGANIZACIÓN , ENTRE ÉSTOS , EL PRIMERO ES EL MODELO JAPONÉS . UNA VEZ ENTENDIDO ESTAREMOS EN POSICIÓN DE ENTABLAR UNA COMPARACIÓN ENTRE ÉSTE Y SUS PROPIAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y PODREMOS DETERMINAR DE QUE CARECEMOS EN NUESTRO MEDIO . SE DEBE RECONOCER QUE EL ESTILO-DE DIRECCIÓN Y LA FORMA DE ORGANIZACIÓN SON UN SIMPLE ASPECTO DE ESE - GRAN MECANISMO QUE ES LA ESTRUCTURA DE UNA SOCIEDAD .

EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN JAPONÉS COMO SE MUESTRA EN LA FIG.4.A. CONTIENE TRES NIVELES DE ATENCIÓN : A) UN ENFOQUE QUE ABARCA TODO , B) ESTRATEGIAS GENERALES Y C) TÉCNICAS ESPECÍFICAS . ⁴

4.1 ENFOQUE

LA ESENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS GRANDES ORGANIZACIONES JAPONESES ESTA ENFOCADA SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS . EN MUCHAS DE ESTAS ORGANIZACIONES CONSIDERAN A LOS RECURSOS HUMANOS MÁS IMPORTANTES QUE LOS RECURSOS FINANCIEROS O FÍSICOS , POR SER EL OBJETO DE MAYOR INTERÉS EN LA BÚSQUEDA DE SUCESOS A LARGO PALZO. COMO SOPORTE DE ÉSTE RELEVANTE DISCERNIMIENTO CUENTAN CON UN SISTEMA BIEN INTEGRADO DE ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS - QUE CONVIERTEN ESTA IDEOLOGÍA EN REALIDAD .

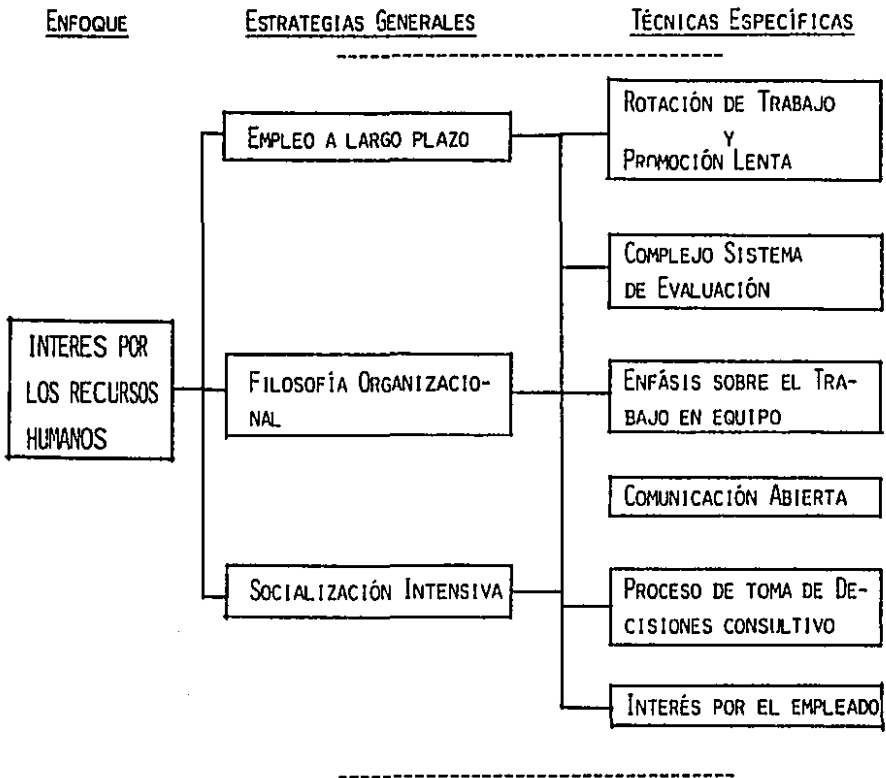
4.2 ESTRATEGIAS GENERALES .

LO CONCERNIENTE A LOS RECURSOS HUMANOS SE MANIFIESTA EN TRES ESTRATEGIAS INTERRELACIONADAS . PRIMERO , LOS EMPLEOS SON CONTRATADOS A LARGO -

4. HATVANI, NINA & PUCIK, VLADIMIR , AN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM : LESSON FROM THE JAPANESE EXPERIENCE , ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW , JULY 1981
P. 470

TRADUCCIÓN LIBRE POR JORGE L. RUEDA .

FIG. 4.A. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN JAPONÉS .



FUENTE : ADAPTADO POR NINA HATVANY Y VLADIMIR PUCIK
AN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM ; LESSONS
 FROM THE JAPANESE EXPERIENCE , ACADEMY OF
 MANAGEMENT REVIEW , JULY, 1981 , P.479

TRADUCCIÓN LIBRE POR JORGE L.RUEDA .

PLAZO Y CON SEGURO DE EMPLEO. SEGUNDO, EXPLÍCITAMENTE LA ARTICULACIÓN DE LAS FILOSOFÍAS ORGANIZACIONALES ENFATIZAN EL INTERÉS A LAS NECESIDADES DE EMPLEO, A LOS VALORES DE COOPERACIÓN Y AL TRABAJO EN EQUIPO. TERCERO, UNA CLARA ATENCIÓN PARA CONTRATAR NUEVOS EMPLEADOS QUE SE ENLAZAN A LA ORGANIZACIÓN, ASEGURANDO QUE ESTE ENLACE SEA MANTENIDO Y REALIZADO DURANTE TODA LA VIDA DE TRABAJO DEL EMPLEADO.

4.21 EMPLEO A LARGO PLAZO .

LA CARACTERÍSTICA MÁS IMPORTANTE DE LA ORGANIZACIÓN JAPONESA ES QUE EL TRABAJADOR CUENTA CON UN EMPLEO DE POR VIDA : MÁS QUE UNA POLÍTICA ÚNICA, RESULTA UN PRECEPTO BAJO EL CUAL SE INTEGRAN UN NÚMERO DE FACETAS DE LA VIDA Y EL TRABAJO EN JAPÓN. AUNQUE EL EMPLEO DE POR VIDA ES EL IDEAL DE LOS TRABAJADORES Y EL OBJETIVO DE LOS EMPRESARIOS, NO ES ALGO UNIVERSAL EN EL JAPÓN. NO TODAS LAS EMPRESAS PUEDEN CREAR LA ESTABILIDAD NECESARIA PARA ESTAR EN POSICIÓN DE OFRECER UN TRABAJO VITALICIO. ES POSIBLE QUE UN 35 % DE LA FUERZA LABORAL EN JAPÓN TRABAJE BAJO ESTE ACUERDO EN LAS GRANDES COMPAÑÍAS Y AGENCIAS GUBERNAMENTALES. Y SON PRECISAMENTE ESTAS GRANDES ORGANIZACIONES LAS QUE CONSTITUYEN EL ENFOQUE DE NUESTRA ATENCIÓN.⁵

EMPLEO DE POR VIDA SIGNIFICA QUE UNA EMPRESA IMPORTANTE U ORGANISMO-GUBERNAMENTAL CONTRATA UNA VEZ AL AÑO, EN LA PRIMAVERA, CUANDO LOS JÓVENES SE GRADÚAN DE SECUNDARIA, PREPARATORIA, UNIVERSIDAD. UNA FIRMA GRANDE QUE OCUPA SOLO "NOVATOS" CONTRATA A LA VEZ UNA LARGA LISTA DE EMPLEADOS NUEVOS, AÚN CUANDO NO TENGA TRABAJO PARA TODOS ELLOS DE INMEDIATO. LAS PROMOCIONES SON ÚNICAMENTE INTERNAS Y UNA PERSONA QUE TENGA UNO, CINCO Ó VEINTE AÑOS EN UNA COMPAÑÍA NO SERÁ EMPLEADA, NI SIQUIERA CONSIDERADA POR OTRA. UNA VEZ DENTRO EL NUEVO EMPLEADO CONSERVA SU TRABAJO -- HASTA QUE LLEGUE SU RETIRO OBLIGATORIO A LOS 55 AÑOS DE EDAD. NINGUNO DE

ÉSTOS SERÁ DESPEDIDO A MENOS QUE INCURRA EN ALGÚN DELITO IMPORTANTE ,
UNA DESTITUCIÓN ES UNA DURA SANCIÓN , PUES EL INDIVIDUO QUE HA SIDO RELE-
VADO DE SU PUESTO NO TIENE ESPERANZA DE ENCONTRAR EMPLEO EN NINGUNA EMPRE
SA DE LA MISMA CATEGORÍA , Y DEBE , POR LO TANTO , RECURRIR YA SEA A UNA-
COMPAÑÍA MÁS PEQUEÑA , QUE PAGUE SALARIOS MÁS BAJOS Y QUE OFREZCA Poca se
GURIDAD , O BIEN OPTAR POR REGRESAR A SU PUEBLO NATAL . AL CUMPLIR LOS 55
AÑOS DE EDAD , TODOS LOS EMPLEADOS , EXCEPTO LOS POCOS ALTOS DIRECTIVOS -
DE LA FIRMA DEBEN RETIRARSE . LA COMPAÑÍA LE PAGA A CADA UNO DE ELLOS UNA
JUGOSA SUMA QUE NORMALMENTE ASCIENDE A CINCO Ó SEIS AÑOS EL VALOR DE SU -
SALARIO . SIN EMBARGO , NO HAY PENSIÓN NI SEGURO SOCIAL . EL JAPÓN AL I -
GUAL QUE EN OTRAS NACIONES INDUSTRIALIZADAS , HA TENIDO , EN LAS ÚLTIMAS-
DÉCADAS , CONSIDERADOS ADELANTOS EN EL CAMPO DE LA NUTRICIÓN , LA HIGIENE
Y EL CUIDADO DE LA SALUD , DE TAL SUERTE QUE LA EXPECTATIVA DE VIDA HA -
IDO SUBIENDO UNIFORMEMENTE . POR CONSIGUIENTE , LA GENTE SE RETIRA A LOS-
55 ÑOS DE EDAD , CON SALARIO PARA 5 Ó MÁS , PERO CON LA EXPECTATIVA DE VI
VIR OTROS 15 Ó 20 AÑOS MÁS EN MEDIO DE UNA ELEVADA INFLACIÓN . EVIDENTE -
MENTE EXISTE UN AGUJERO EN LAS FINANZAS PERSONALES Y LLENARLO CONSTITUYE-
UN PUNTO IMPORTANTE QUE DEBE CONSIDERARSE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DE -
LAS EMPRESAS Y DE LA SOCIEDAD .

4.22 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL .

EL FUNDAMENTO DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN Z ES SU FILOSOFÍA. LA IDEA
DE COMBINAR LOS ASUNTOS PRÁCTICOS DE UNA EMPRESA CON INTRESES IDEALISTAS
PUEDE PARECER EXTRAÑOS: A PESAR DE LAS CREENCIAS POPULARES EN CONTRA ,
FILOSOFÍA Y NEGOCIOS SON COMPAÑEROS COMPLETAMENTE COMPATIBLES . EN LA ME
DIDA QUE LAS DECISIONES PRAGMÁTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN PROVENGAN DE UN
CONJUNTO INTEGRADO DE IDEAS CONSISTENTES , HABRÁ MÁS POSIBILIDADES DE -

QUE TENGAN ÉXITO A LARGO PLAZO . UNA FILOSOFÍA PUEDE AYUDAR A QUE UNA EM - PRESA MANTENGA UN SENTIDO DE UNIDAD ESTIPULADO EXPLÍCITAMENTE AQUELLO - QUE ES Ó NO IMPORTANTE , ASÍ MISMO , LOGRA QUE LA PLANIFICACIÓN Y LA - COORDINACIÓN ENTRE INDIVIDUOS QUE COMPARTEN ESTA CULTURA EN COMÚN SEAN A - DECUADAS . SIN EMBARGO , LA FILOSOFÍA , MÁS QUE UNA VAGA NOCIÓN DE LO - BUENO Y DE LO MALO DE UNA ORGANIZACIÓN , DEBE CONSTITUIR UN CREDO CUIDA - DOSAMENTE MEDITADO, AL QUE SERÍA CONVENIENTE QUE LOS EMPLEADOS TUVIERAN - ACCESO EN FORMA DE UNA PUBLICACIÓN .

AL IGUAL QUE TENEMOS CREENCIAS , ACTITUDES , OBJETIVOS Y HÁBITOS - QUE NOS HACEN ÚNICOS , LA ORGANIZACIÓN DESARROLLA CON EL TIEMPO UNA PER - SONALIDAD CARACTERÍSTICA , MIENTRAS ALGUNOS INDIVIDUOS TIENEN UNA PER - SONALIDAD BIEN DEFINIDA E INTEGRADA OTROS LUCHAN CONTRA SUS CONFLICTOS IN - TERNOS . ALGUNOS SON ESTABLES , OTROS ERRÁTICOS , LA MAYORÍA DE LAS PER - SONAS TIENEN UN VALOR COMÚN , CREENCIAS AMPLIAMENTE ACEPTADAS, EN TANTO - QUE A OTRAS NO LES OCURRE LO MISMO . EN LAS ORGANIZACIONES SE OBSERVA - UNA VARIEDAD SIMILAR DE CULTURAS Ó PERSONALIDADES CORPORATIVAS ,

CADA ORGANIZACIÓN JAPONESA TIENE SU FILOSOFÍA ESPECÍFICA QUE PRESEN - TA UNA CLARA IMAGEN DE SUS OBJETIVOS Y VALORES . ÉSTA FILOSOFÍA DIRIGE Y OBLIGA A LOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE IGUAL FORMA . LA FILOSOFÍA ACTUAL COMO FORMA DE META SUPERORDINARIA , UNA META COMPARTIDA Y UNIFICADA EN - LA CUAL TODO MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN SE PUEDE IDENTIFICAR , APOYAR Y CONSIDERAR CUALQUIER META INDIVIDUAL DE LAS PERSONAS , MIENTRAS ESTAS - FILOSOFÍAS SON ÚNICAS PARA CADA ORGANIZACIÓN , EL RANGO DE EXTENSIÓN DE - LO RELACIONADO A LA VIDA DEL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS A LA CALIDAD DE - SERVICIOS HACIA EL CONSUMIDOR ES UN TEMA COMÚN ENTRE COMPAÑÍAS JAPONESAS CON UN PESADO ENFÁSIS SOBRE LA COOPERACIÓN Y EL TRABAJO DE EQUIPO . ⁶

LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN SON PARTE DE UNA FAMILIA , Y , EN ESTE SENTIDO CADA FAMILIA ES ÚNICA . LA ANALOGÍA DE LA FAMILIA SE TIENE DE ENTRADA Y RETIRADA ; LA ADMISIÓN ES ALTAMENTE SELECTIVA Y LOS MIEMBROS NO DEJAN , AÚN CUANDO HAY DESACUERDOS CON ALGÚN ASPECTO DE LA VIDA " FAMILIAR " . EL ESPÍRITU DE EQUIPO Y COOPERACIÓN CARACTERÍSTICA DE UNA FAMILIA , POR SUPUESTO , QUE SERÍA IMPOSIBLE SIN LA SEGURIDAD OFRECIDA POR LA ESTRATEGIA DE EMPLEO PERMANENTE .

4.23 SOCIALIZACIÓN INTENSIVA .

LA TERCERA Y MAYOR ESTRATEGIA USADA POR LAS ORGANIZACIONES JAPONE - SAS ES UN PROCESO DE SOCIALIZACIÓN QUE ADOCTRINA LA FILOSOFÍA DE LA ORGA NIZACIÓN DENTRO DE CADA EMPLEADO .

LOS ASPIRANTES SON CUIDADOSAMENTE SELECCIONADOS PARA ASEGURAR QUE - TODOS LOS ESCOGIDOS APROBARÁN LA FILOSOFÍA Y LOS VALORES DE LA ORGANIZA CIÓN , LOS CRITERIOS BÁSICOS DE CONTRATACIÓN SON : PUNTOS DE VISTA MODE - RADOS Y UNA PERSONALIDAD ARMONIOSA . LA HABILIDAD EN EL TRABAJO ES OBVIA MENTE TAMBIÉN UN REQUISITO , PERO LOS APLICANTES COMPETENTES PUEDEN SER RECHAZADOS SI APARECEN COMO ELEMENTOS QUE NO PODRÁN LLEVARSE BIEN A LO LARGO DEL TIEMPO CON OTROS O BIEN QUE TENGAN IDEAS RADICALES . ÉSTE MODE LO DE SELECCIÓN FAVORECE A LOS APLICANTES QUE NO HAN TRABAJADO ANTERIOR - MENTE ; DE ESTA MANERA NO SE REQUIERE DEL DESCONGELAMIENTO DE TEORÍAS - PREVIAS .

EL PROPÓSITO PRINCIPAL ES FAMILIARIZAR AL EMPLEADO CON LA ORGANIZA CIÓN . SEGUIDO POR UNA LARGA SERIE DE TRANSFERENCIAS DE TRABAJO -FRECUEN TEMENTE - QUE ADICIONA HABILIDADES AL EMPLEADO PERO TAMBIÉN LO SUMERGE EN LA FILOSOFÍA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN AYUDANDO HA SER EL PROVER - VIAL " HOMBRE DE ORGANIZACIÓN " .

7. HIRATA.NAGASAKO E. , APUNTES 1986, UNAI - FCA ,

EL EMPLEADO JAPONÉS EN CONTRASTE CON MUCHOS EMPLEADOS DE OCCIDENTE, PRIMERO ES SINDICALIZADO Y MÁS ADELANTE COMPROMETIDO CON LA ORGANIZACIÓN . ASÍ , LA ORGANIZACIÓN ESTA EN CONDICIONES DE LLEVAR A CABO QUE EL EMPLEADO SEA MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN COMO UN RESULTADO DEL COMPROMISO RECÍPROCO CON EL EMPLEADO .

4.3 TÉCNICAS ESPECÍFICAS .

LAS ESTRATEGIAS GENERALES PREVIAS SON TRANSLADADAS DENTRO DE SEIS TÉCNICAS ESPECÍFICAS DE DIRECCIÓN :

4.31 ROTACIÓN DE TRABAJO Y PROMOCIÓN LENTA .

LAS PROMOCIONES RÁPIDAS SON INPROBABLES EN LAS ORGANIZACIONES QUE TIENEN EMPLEO DE POR VIDA , A MENOS QUE LA ORGANIZACIÓN SE EXPANDA A UN RITMO RÁPIDO .

EN JAPÓN LOS EMPLEADOS DE POR VIDA SIGNIFICAN MOVILIZACIÓN Y ASCENSOS LIMITADOS , ASÍ ENTONCES LOS MOVIMIENTOS SON PREDOMINANTEMENTE LATERALES Y A TRAVÉS DE LA ROTACIÓN DE TRABAJO . LAS PROMOCIONES CUANDO LLEGAN , SON CONSIDERADAS POR ANTIGÜEDAD , ⁸

LA ROTACIÓN DE TRABAJO EN JAPÓN ES PLANEADA Y ALTAMENTE ACEPTADA , CUANDO EL EMPLEADO SE ACOPLA CON LA PROMOCIÓN LENTA , ESTE RESULTA EN UNA FUERZA DE TRABAJO HECHA POR GENERALISTAS . ADICIONALMENTE , ESTE RESULTA EN UN ENFÁSIS SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO Y DE COOPERACIÓN , COMO GENERALISTAS ES MENOS PROBABLE QUE LOS EMPLEADOS SE COMPROMETAN EN UNA PELEA CUERPO A CUERPO , Y TAMBIÉN ES MENOS PROBABLE QUE TENGAN MOVILIDAD INTERORGANIZACIONAL . ÉSTO ENCARECE LA COOPERACIÓN INTERNA Y DE LEALTAD DEL EMPLEADO . EL AMPLIO DESARROLLO EN LA ROTACIÓN DE TRABAJO TAMBIÉN CREA REDES INFORMARLES DE COMUNICACIÓN QUE AYUDAN A COORDINAR LAS ACTI-

8.HIRATA , Op. Cit .

VIDADES DEL TRABAJO A TRAVÉS DE ÁREAS FUNCIONALES REDUCIENDO LOS CONFLICTOS ENTRE UNIDADES . ⁹

CUANDO LOS INDIVIDUOS DEDICAN TODA SU VIDA A UNA SOLA ESPECIALIDAD, TIENDEN A ESTABLECER SUS OBJETIVOS RELACIONADOS CON SU CAMPO ESPECÍFICO Y OLVIDANDO LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL. ADÉMÁS NO POSEEN INFORMACIÓN SOBRE EL RESTO DEL PERSONAL NI SOBRE SUS PROBLEMAS , DE SUERTE QUE SE VEN IMPOSIBILITADOS DE AYUDAR EFICAZMENTE A OTROS ESPECIALISTAS DENTRO DE SUS PROPIA ORGANIZACIÓN , EN EL JAPÓN EL PERSONAL LOGRA SU CARRERA EN FUNCIÓN DE DIVERSAS ESPECIALIDADES , PERO DENTRO DE UNA MISMA ORGANIZACIÓN . ÉSTA ES UNA DIFERENCIA FUNDAMENTAL EN CUANTO A LA FORMA DE COMO JAPÓN HA ENFRENTADO EL PROBLEMA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN. LOS JAPONESES NO SE ESPECIALIZAN SOLAMENTE EN EL CAMPO TÉCNICO ; SE ESPECIALIZAN EN UNA ORGANIZACIÓN , EN APRENDER COMO SE DEBE HACER PARA QUE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONE LO MEJOR POSIBLE .

ÚNO DE LOS EFECTOS DE LA ROTACIÓN DE TRABAJO PERMANENTE DE PUESTOS ES LA MOTIVACIÓN QUE PROPICIA EL DESARROLLO PERSONAL DE SUS EMPLEADOS Y EL COMPROMISO CONTRAÍDO CON SU TRABAJO . ¹⁰

4.32 COMPLEJO SISTEMA DE EVALUACIÓN .

LOS EMPLEADOS JAPONESES SON EVALUADOS CONTRA UN NÚMERO DE CRITERIOS DENTRO DE LOS CUALES PODEMOS MENCIONAR ; RENDIMIENTO EN EL TRABAJO , MADUREZ Y COOPERACIÓN CON OTROS QUE TIENEN MAYOR EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS . ÉSTAS EVALUACIONES SE LLEVAN A CABO A LARGO PLAZO. LOS ERRORES OCASIONALES POR EMPLEADOS DE NIVELES BAJOS SON CONSIDERADOS COMO PARTE DEL PROCESO DE APRENDIZAJE , LAS EVALUACIONES TAMBIÉN PONEN DE RELIEVE AL -

9. OUCHI, OP. CIT, P.41

10. OUCHI, OP. CIT, P.44

GRUPO ASÍ COMO LA REALIZACIÓN INDIVIDUAL , LA CUAL OTRA VEZ REFUERZA EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA COOPERACIÓN .

EL SISTEMA DE EVALUACIÓN JAPONÉS ESTÁ DISEÑADO PARA GENERAR INFORMACIÓN DIVERSA SOBRE SUS EMPLEADOS . PORQUE LA PROMOCIÓN ES LENTA Y LA ROTACIÓN DE EMPLEADOS ES EXTENSIVA ENTRE DIFERENTES TRABAJOS , LA ORGANIZACIÓN OBTIENE EVALUACIONES SOBRE UN CANDIDATO DE UN NÚMERO DE SUPERVISORES , CADA EMPLEADO ES COMPARADO CON OTROS EN SU EDAD Y ESTATUS DE GRUPO , PERO PUESTO QUE EL CRITERIO DE EVALUACIÓN VA MÁS ALLÁ DE LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO INMEDIATO LOS EMPLEADOS SON MOTIVADOS PARA DEMOSTRAR LEALTAD Y OBLIGACIÓN CON SUS ACTITUDES Y ACCIONES , TALES COMO EJERCER UN NIVEL ALTO DE ESFUERZO Ó VOLUNTAD PARA EL TIEMPO DE TRABAJO EXTRA , CUANDO UNA OPORTUNIDAD DE PROMOCIÓN SE PRESENTA , LOS DIRECTIVOS TIENEN UN GRAN NÚMERO DE EVALUACIONES ELABORADAS POR LOS SUPERVISORES , QUE EVALÚAN AL CANDIDATO . Y ASÍ DE ESTA MANERA LAS EVALUACIONES CONSIDERAN LA PERSONALIDAD , EL TRATO Y LAS ACTITUDES Ó BIEN LA COMPETENCIA EN EL TRABAJO , AQUELLOS QUIENES SON PROMOVIDOS PARA ASEGURAR , CONTINUAR Y SOPORTAR LA FILOSOFÍA BÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN , ¹¹

PARA COMPRENDER LA COMPLEJIDAD DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN JAPONESA EN LOS ENFOQUES ADOPTADOS ANTE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN .

LA LENTITUD DE ESTE PROCESO DE EVALUACIÓN NO ESTIMULA LA EJECUCIÓN DE CIERTOS JUEGOS CORPORATIVOS A CORTO PLAZO , SI BIEN NO ELIMINA DEL TODO DICHO COMPORTAMIENTO . POR LO QUE NO SE SIENTEN MOTIVADOS A EMPRENDER PROYECTOS NI A EJERCER PRESIÓN PARA QUE SE TOMEN DECISIONES QUE PUDIERAN PARECER ACERTADAS A CORTO PLAZO , PERO QUE SE ANTOJAN INACEPTABLES A LA LARGA .

11. IBID, P. 35

TAMPOCO TIENE RAZÓN ALGUNA PARA HACER AVANZAR SU CARRERA A EXPENSAS DE LA DE OTROS ; SABEN QUE NO SERÁN EVALUADOS HASTA TIEMPO DESPUÉS , Y ES CONCIENTE DE QUE CUALQUIERA QUE SEA INJUSTAMENTE TRATADO SEGUIRÁ EN LA ORGANIZACIÓN , DEBIDO A LA POLÍTICA DE EMPLEO DE POR VIDA . AUNQUE ESTE PROCESO A VECES PARECE DEMASIADO LENTO A LOS AMBICIOSOS EJECUTIVOS JÓVENES , PROPICIA , EN CAMBIO, UNA ACTITUD MUY ABIERTA HACIA LA COOPERACIÓN , EL RENDIMIENTO Y LA EVALUACIÓN , YA QUE EL SISTEMA FAVORECE , EN GRAN MEDIDA , LA POSIBILIDAD DE QUE EL NIVEL REAL DE RENDIMIENTO SALGA FINALMENTE A LA LUZ .

4.33 ENFÁSIS SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO .

EL SISTEMA JAPONÉS DA UNA GRAN ATENCIÓN A LA ORGANIZACIÓN DE LAS TAREAS EN EQUIPO MÁS QUE LAS INDIVIDUALES . LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTÓNOMO SON LA REGLA MÁS QUE LA EXCEPCIÓN EN EL JAPÓN , LAS TAREAS SON ASIGNADAS A GRUPOS , Y LOS MIEMBROS DEL GRUPO DECIDEN ENTRE ELLOS MISMOS LA MEJOR MANERA DE EJECUTAR LAS TAREAS . LA AUTONOMÍA DEL GRUPO ES MEJORADA - EVITANDO CUALQUIER CONFIANZA SOBRE EXPERTOS PARA RESOLVER OPERACIONES , - LA AUTONOMÍA ES , SIN EMBARGO CLARAMENTE RESTRINGIDA POR LOS DIRECTIVOS QUIENES COORDINAN CUIDADOSAMENTE LAS ACTIVIDADES DEL GRUPO Y DETERMINAN EL TRABAJO DEL GRUPO , LA CANTIDAD DE ROTACIÓN DE TRABAJO Y LA EVALUACIÓN DE LOS MIEMBROS. QUIZA EL ASPECTO QUE RESULTA MÁS INCOMPRESIBLE PARA LA MENTALIDAD OCCIDENTAL ES LA MARCADA ORIENTACIÓN DE LOS JAPONESES HACIA VALORES COLECTIVOS , PARTICULARMENTE EL SENTIDO COLECTIVO DE RESPONSABILIDAD , TAL VEZ EL COMPROMISO ADOPTADO POR LOS JAPONESES ANTE LOS VALORES COLECTIVOS SEA UN ANACRONISMO INCONGRUENTE CON LOS MODERNOS CONCEPTOS DEL INDUSTRIALISMO , PERO A PESAR DE ESE COLECTIVISMO ES INNE

GABLE QUE ENGENDRA EL ÉXITO ECONÓMICO . EL COLECTIVISMO PARECE SER OPUESTO AL TIPO DE CREATIVIDAD DISIDENTE EJEMPLIFICADA EN BENJAMÍN FRANKLIN, - THOMÁS EDISON Y JHON D. ROCKEFELLER .

NO PARECE PROPORCIONAR EL INCENTIVO INDIVIDUAL QUE LLEVA A OCUPAR UNA - POSICIÓN DESTACADA Y QUE HA DADO SONADO TRIUNFO A LAS ORGANIZACIONES DE OCCIDENTE . INDEPENDIENTEMENTE DE SUS EFECTOS ECONÓMICOS , EL COLECTIVISMO IMPLICA UNA PÉRDIDA DE INDIVIDUALIDAD , DE LA LIBERTAD DE SER DIFERENTE , DE COMULGAR CON VALORES DIAMETRALMENTE DISTINTOS DE LOS OTROS INDIVIDUOS .

OTRA INTERPRETACIÓN ES QUE EL COLECTIVISMO JAPONÉS ES EFICAZ DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO . HACE QUE LAS PERSONAS TRABAJEN EN ARMONÍA Y SE MOTIVEN ENTRE SÍ PARA ESFORZARSE MÁS .

PARA LA MENTALIDAD JAPONESA, EL COLECTIVISMO NO ES NI UN OBJETIVO INDIVIDUAL POR EL CUAL SE TENGA QUE LUCHAR , NI UNA META CORPORATIVA - QUE SE TENGA QUE ALCANZAR ; TAMPOCO ES UN LEMA QUE MEREZCA RESPETO Y DEVOCIÓN . MÁS BIEN ES UN PROCESO NATURAL QUE HACE QUE NO OCURRA NADA SIGNIFICATIVO COMO RESULTADO DEL ESFUERZO INDIVIDUAL . CUALQUIER SUCESO IMPORTANTE EN LA VIDA SE DERIVA DE UN ESFUERZO COLECTIVO Ó DEL TRABAJO EN EQUIPO . POR LO TANTO TRATAR DE JUSTIFICAR CUALQUIER CONSECUENCIA A TRAVÉS DE UN MÉRITO Ó DE UN FALLO INDIVIDUAL CARECE DE TODO FUNDAMENTO .

4.34 COMUNICACIÓN ABIERTA .

EL SISTEMA JAPONÉS ESTA INHERENTEMENTE DISEÑADO PARA ALENTAR LA COMUNICACIÓN ABIERTA .

LA ROTACIÓN Y EL PESADO ENFÁSIS SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO , MEDIOS POR LOS CUALES LOS EMPLEADOS CONSTRUYEN UNA RED INFORMAL QUE FACILITA -

EXTENSAMENTE LA COMUNICACIÓN CARA A CARA , MUCHO DE ESTO TOMA LUGAR ENTRE NIVELES VERTICALES Y GRUPOS LATERALES .

EL AMBIENTE DE TRABAJO FÍSICO ESTÁ TAMBIÉN DISEÑADO PARA ALENTAR - LA COMUNICACIÓN , LOS ESPACIOS DE TRABAJO ABIERTOS SON ATESTADOS CON INDIVIDUOS DE DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS .

LOS SUBORDINADOS PUEDEN HACER ALGO QUE VAYA SIN LA OBSERVACIÓN POR SUS SUPERVISORES Y VICEVERSA , CASI LOS ADMINISTRADORES DE ALTO RANGO - RARAMENTE TIENEN PRIVACIA , DIVISIONES , CUBÍCULOS Y PEQUEÑAS SALAS SON USADAS PARA VISITAS Ó PEQUEÑAS DISCUSIONES ENTRE MIEMBROS DEL STAFF ,

4.35 TOMA DE DECISIONES CONSULTIVA .

LA TOMA DE DECISIONES EN JAPÓN NO ES " PARTICIPATIVA " EN EL SENTIDO OCCIDENTAL DEL TÉRMINO . ESTE NO ESTA CARACTERIZADO POR FRECUENTES - REUNIONES DE GRUPOS Y NEGOCIACIONES ENTRE GERENTES Y SUBORDINADOS .

EN EL MODELO JAPONÉS CUANDO SE REQUIERE TOMAR UNA DECISIÓN IMPORTANTE , SE INVOLUCRAN A TODOS AQUELLOS QUE DE ALGÚN MODO PUDIERAN VERSE AFECTADOS POR SUS CONSECUENCIAS EN EL PROCESO .

LO IMPORTANTE EN ESTE CASO NO ES LA DETERMINACIÓN EN SÍ SINO EL INTERÉS QUE DEMUESTRA LA GENTE Y LA INFORMACIÓN QUE POSEE A ESTE RESPECTO ,

CUANDO TODOS ESTÁN FAMILIARIZADOS CON LA INFORMACIÓN Y PROPOSICIONES SE ELABORA UNA PROPUESTA FORMAL POR ESCRITO QUE SE ENVÍA A TODOS - LOS NIVELES , DESDE LOS INFERIORES HASTA LOS MÁS ALTOS , RATIFICANDO - LOS RESULTADOS , EN CADA ETAPA EL DIRECTIVO EN CUESTIÓN EXPRESA SU CONFORMIDAD SELLANDO EL DOCUMENTO , AL TÉRMINO DE ESTE PROCESO , LA PROPUESTA ESTÁ LITERLAMENTE CUBIERTA POR TODOS LOS SELLOS DE APROBACIÓN - REQUERIDOS .

ES PRECISO RECORDAR QUE ESTE PROCESO DE TOMA DE DECISIONES , APARENTEMENTE TAN MOLESTO Y COMPLICADO , SE DESARROLLA DENTRO DE UN MARCO DIRIGIDO POR UNA FILOSOFÍA, UNAS CREENCIAS Y UNOS VALORES ARMÓNICOS COM PARTIDOS . ÉSTE HECHO DA LUGAR A UNA SERIE DE PREMISAS COMUNES QUE JUSTIFICAN LA INCLUSIÓN DE UN GRAN NÚMERO DE INDIVIDUOS EN CADA DECISIÓN .

COMO LOS JAPONESES SOLO DISCUTEN LA IDONEIDAD DE UNA ALTERNATIVA-PARTÍCULAR FRENTE A VALORES PREVIAMENTE ACORDADOS , EL PROCESO PUEDE FOMENTAR UNA PARTICIPACIÓN PLENA Y SER AL MISMO TIEMPO MUY EFICAZ ,

EN EL JAPÓN NADIE TIENE LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL DE UN ÁREA EN PARTICULAR , SINO QUE UN GRUPO Ó EQUIPO DE EMPLEADOS ASUMEN LA RESPONSABILIDAD CONJUNTA .

AL IGUAL QUE TODAS LAS OTRAS CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO JAPONÉS , EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES FORMA PARTE DE UNA COMPLEJIDAD DE ELEMENTOS QUE DEPENDEN DE LA CONFIANZA Y LA SUTILEZA -- QUE SE DESARROLLA EN UN AMBIENTE DE INTIMIDAD .

4.36 INTERÉS POR EL EMPLEADO .

LA TÉCNICA ADMINISTRATIVA FINAL QUE ELEVA AL SISTEMA JAPONÉS ES EL INTERÉS POR EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS .

LOS GERENTES GASTAN PARTE DE SU TIEMPO PLATICANDO CON LOS EMPLEADOS ACERCA DE LOS ASPECTOS COTIDIANOS IMPORTANTES .

AÚN LOS ADMINISTRADORES EJECUTIVOS REGULARMENTE GASTAN TIEMPO CON EL PERSONAL OPERATIVO PARA APRENDER CUALES SON SUS INTERESES , EL HECHO DE QUE UNA PARTE DE LA EVALUACIÓN DEL ADMINISTRADOR ES UNA MEDIDA DE LA CALIDAD DE LAS RELACIONES CON SUS SUBORDINADOS , ALENTANDO A SUS COLABORADORES A TOMAR MAYOR INTERÉS POR LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS DE PERSONAL .

LAS ORGANIZACIONES JAPONESAS COMO MUCHAS EN OCCIDENTE OFRECEN UNA AMPLIA GAMA DE BENEFICIOS A SUS EMPLEADOS , PERO APARTE DE SUS VACACIONES , DÍAS FESTIVOS Y SEGUROS , ESTÁN AL ALCANCE ACTIVIDADES CULTURALES, ATLÉTICAS Y RECREACIONALES .

C A P I T U L O 5 M E T O D O L O G I A Y D E S A R R O L L O D E L A I N V E S T I G A C I O N

5.0 METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.

EL PRESENTE CAPÍTULO EXPONE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y EL DESARROLLO PARA LA CONFORMACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO, CONSIDERANDO POR DEFINICIÓN ESTA METODOLOGÍA COMO ANALÍTICA, ES DECIR, DISTINGUE LAS PARTES DE UN TODO Y PROCEDE A LA REVISIÓN ORDENADA DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS POR SEPARADO, PUES A PARTIR DE LA EXPERIMENTACIÓN CON UN NÚMERO SUFICIENTE DE CASOS INDIVIDUALES, ES POSIBLE LLEGAR A LA FORMULACIÓN DE UN MODELO,

COMPRENDIENDOSE EN ESTA METODOLOGÍA LAS SIGUIENTES ETAPAS DE INVESTIGACIÓN:

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.
2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.
3. ENCUESTA.
4. PROCESAMIENTO DE DATOS.
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

HASTA LA FECHA EN LA EMPRESA DESCENTRALIZADA PETRÓLEOS MEXICANOS NO SE HA REALIZADO ALGUNA INVESTIGACIÓN ORGANIZACIONAL QUE TENGA EL PROPÓSITO DE CONFORMAR EL DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO QUE INTERPRETE LA REALIDAD EN EL EJERCICIO DIRECTIVO DE ESTA EMPRESA A LA LUZ Y CON LA ÓPTICA DE DIVERSAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS, QUE PARA EL CASO DE ESTA INVESTIGACIÓN ESTA LIMITADA A TRES TEORÍAS ADMINISTRATIVAS, MENCIONADAS EN LOS CAPÍTULO ANTERIORES, ASIMISMO CABE MENCIONAR QUE HAN EXISTIDO ESTUDIOS SOBRE LA MATERIA EN LA EMPRESA MENCIONADA,¹

1. ENTREVISTA CON EL SR. ING. CÉSAR MÁRQUEZ GONZÁLEZ. GERENCIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, PEMEX, 1986.

SIN EMBARGO, ESTOS HAN TENIDO DIFERENTES ENFOQUES, HAN SIDO AISLADOS Y EN ALGUNOS CASOS COMPLETAMENTE EMPÍRICOS,

LA AUSENCIA DE LO ANTERIOR Y LAS NECESIDADES DE OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HA DESPERTADO EL INTERÉS POR FORMULAR UN MODELO QUE REPRESENTA LA REALIDAD DE ESTE EJERCICIO DIRECTIVO, QUE COMO OBJETIVO PRINCIPAL BUSCARÁ CONOCER LOS ASPECTOS QUE LO RIGEN, BIEN PARA MEJORARLOS O PARA FORTALECER LOS YA EXISTENTES QUE A JUICIO DE LOS DIRECTIVOS Y QUE POR EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS ASÍ LO DEMUESTREN,

5.2 SELECCION DE LA MUESTRA.

COMO SE ESTABLECIÓ EN UN PRINCIPIO, ESTA INVESTIGACIÓN SOLAMENTE CONSIDERARÁ UN SOLO ORGANISMO DESCENTRALIZADO, EN ESTE CASO, PETRÓLEOS MEXICANOS. ASÍ MISMO EL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN SOLO CONTEMPLA EL EJERCICIO DIRECTIVO, POR LO QUE COMO PRIMERA PARTE DE LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA SOLO SE TOMARAN EN CUENTA PARA LA ENCUESTA A LAS PERSONAS QUE EJÉRZAN UN PUESTO DIRECTIVO, ASÍ PODEMOS APRECIAR QUE LA ASIGNACIÓN DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS EN LA EMPRESA SE RIGE BAJO LA ESTRUCTURA SIGUIENTE: UNA DIRECCIÓN GENERAL, 7 SUBDIRECCIONES, 14 COORDINACIONES EJECUTIVAS, 42 GERENCIAS, 126 SUBGERENCIAS Y 478 SUPERINTENDENCIAS GENERALES, DE DONDE OBTENEMOS QUE EL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN HA INVESTIGAR ES DE UN UNIVERSO DE 668, HACIENDO LA ACLARACIÓN DE QUE EXISTEN ALGUNOS DESAJUSTES POR DIFERENCIAS EN SUS NECESIDADES, SIN EMBARGO, EL VALOR DE LA POBLACIÓN ENCONTRADO ES SUFICIENTEMENTE REPRESENTATIVO DEL UNIVERSO DIRECTIVO Y DE DONDE DETERMINAREMOS EL TAMAÑO DE LA MUESTRA A INVESTIGAR.

PROCEDIENDO ANALÍTICAMENTE A LA DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA POR MUESTREO ALEATORIO SIMPLE, APLICAMOS LA SIGUIENTE FÓRMULA:²

$$N = \frac{4 p (1-p)}{EA^2}$$

DONDE:

P - PROPORCIÓN

N - TAMAÑO DE LA MUESTRA

EA- ERROR ACEPTABLE

PARA NUESTRO CASO TENEMOS UN UNIVERSO DE 668, CON UNA PROPORCIÓN DE 85/15, UNA CONFIANZA DEL 95 % Y UN ERROR ACEPTABLE DEL 5 %.

CALCULANDO TENEMOS:

$$N = \frac{4 (0.85) (1 - 0.85)}{(0.05)^2} = 204$$

TAMAÑO DE LA MUESTRA= N = 204

OBSERVAMOS QUE LA MUESTRA NO ES EXHAUSTIVA POR LO QUE NO ES NECESARIO CORREGIRLA, Y ASÍ TENEMOS QUE EL TOTAL DE 668 DIRECTIVOS DEL UNIVERSO, SOLO SE TOMARAN EN CUENTA PARA LA ENTREVISTA A 204.

OTRA FORMA DE CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA ES GRÁFICAMENTE APLICANDO DIRECTAMENTE EL ÁBACO DE LA FIG.1³, CONSIDERANDO LOS PARÁMETROS DEL CASO ANALÍTICO (PROPORCIÓN Y ERROR ACEPTABLE), DE DONDE DETERMINAMOS QUE EL TAMAÑO DE LA MUESTRA ES DE N= 200.

2. SABAG, ADIP, APUNTES CURSO METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, UNAM
FCA, 1983.

3. IBID.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

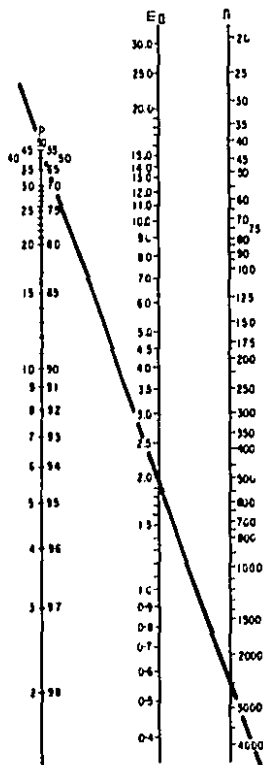


FIG. 1 ABACO PARA EL CALCULO DE UNA MUESTRA CON UNBRAL DE CONFIANZA DEL 95 %

P = PORCENTAJE

E_0 = ERROR ABSOLUTO ACEPTABLE SOBRE EL PORCENTAJE.

n = TAMAÑO DE LA MUESTRA.

FUENTE : DR. ADIB SABAG, APUNTES CURSO METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, FCA. UNAM. 1983.

5.3 ENCUESTA.

PARTIENDO DE LA DEFINICIÓN DE ENCUESTA SOCIAL COMO UN CONJUNTO DE --
TÉCNICAS DESTINADAS A RECOGER, PROCESAR Y ANALIZAR INFORMACIÓN QUE SE DA
EN UNIDADES O PERSONAS DE UN COLECTIVO DETERMINADO, SE HA PROCEDIDO AL -
DESARROLLO DE ESTA ENCUESTA DE NATURALEZA PRÁCTICA Y CLASIFICADA COMO --
UNA ENCUESTA DESCRIPTIVA YA QUE TIENE COMO FINALIDAD PRINCIPAL MOSTRAR -
LA DISTRIBUCIÓN DE LAS TEORÍAS ESTUDIADAS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE --
INVESTIGACIÓN COLOCANDO ENFÁSIS EN LA VARIABLE DE DIRECCIÓN PARA EVALUA-
CIÓN DE ESTE EJERCICIO.

POR LO ANTERIOR SE PREPARARON UNA SERIE DE PREGUNTAS PARA FORMULAR -
UN CUESTIONARIO PRETENDIENDO ALCANZAR LA INFORMACIÓN QUE NOS PERMITA ---
CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN MEDIANTE LAS RESPUESTAS --
PROPORCIONADAS POR LAS PERSONAS DE LA MUESTRA SELECCIONADA.

ESTRUCTURANDO EL CUESTIONARIO DE ACUERDO A LAS CONCEPTUALIZACIONES -
MANEJADAS POR LOS DIRECTIVOS SOBRE EL EJERCICIO DIRECTIVO DE LA ADMINIS-
TRACIÓN Y ASÍ MISMO DE LA FORMA EN QUE ES LLEVADO A CABO ESTE EJERCICIO
PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

DENTRO DE ESTE ESQUEMA SE FORMULARON PREGUNTAS ENFOCADAS BAJO DIFE--
RENTES PUNTOS DE VISTA CUYO CONTENIDO INTERPRETA LAS TEORÍAS ADMINISTRA-
TIVAS ANTES CITADAS.⁴

5.4 PROCESAMIENTO DE DATOS.

CODIFICACIÓN. LAS RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO FUERON PREVIAMENTE CO-
DIFICADAS AL ASIGNAR A CADA PREGUNTA LA ESCALA DE EVALUACIÓN DEL 0 AL 100
EN INTERVALOS DE 10, ASÍ MISMO, LA ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO OBEDECÍO -
AL AGRUPAMIENTO DE LOS NÚMEROS DE PREGUNTAS ASOCIADAS PARA IDENTIFICACIÓN_

4. VER APÉNDICE.

CON LA CORRESPONDIENTE TEORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA, PERMITIENDONOS DE ESTA FORMA CODIFICAR ESTOS SUBCONJUNTOS DE PREGUNTAS PARA EL PROCESAMIENTO HOMOGÉNEO DE DATOS.

TEORÍA	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO CORRESPONDIENTES A CADA TEORÍA.
NICOLÁS DE MAQUIAVELO	1,6,7,11,12,15,21,22,24,25,27,28,31, 33,34,37,38,40,41,43,44,46,47,51,52, 55,56,60,61,65,66,69,73 y 74.
MAX WEBER	2,3,6,8,11,17,18,21,24,27,29,31,33, 37,40,41,43,48,49,51,53,55,57,62, - 65,69,70,75,76,79,80 y 83.
TEORÍA Z	4,5,9,10,13,14,19,20,23,26,30,32,- 35,36,39,42,45,50,54,58,59,63,64,- 67,68,71,72,77,78,81,82 y 84.

TABLA 5.1 AGRUPAMIENTO DE PREGUNTAS POR
TEORÍA APLICADA.⁵

POR LO QUE UNA VEZ HECHO EL AGRUPAMIENTO DE LAS PREGUNTAS DE ACUERDO A CADA TEORÍA ADMINISTRATIVA COMO SE MUESTRA EN LA TABLA 5.1, SE PROCEDIERON A CALCULAR LAS MEDIAS ARITMÉTICAS CORRESPONDIENTES, OBTENIENDOSE LOS RESULTADOS CONTENIDOS EN LA TABLA 5.2, REPRESENTÁNDOSE DE ESTA FORMA EL GRADO DE IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL ENTREVISTADO CONTRA CADA UNA DE LAS TEORÍAS-EXPUESAS.

5. VER APÉNDICE

TEORÍA.	MEDIA ARITMÉTICA.
TEORÍA Z	60,60
MAX WEBER	50,01
NICOLÁS DE MAQUIAVELO	46,54

TABLA 5.2 RESULTADOS FINALES DE
LA ENCUESTA.

5.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS.

ANALIZANDO LOS RESULTADOS FINALES DE LA ENCUESTA APRECIAMOS QUE DE LAS TRES TEORÍAS EXPUESTAS SUSTENTADAS POR HIPÓTESIS PARA SOPORTAR EL ESTUDIO, LA TEORÍA Z ES LA QUE COBRA UN MAYOR GRADO DE IDENTIFICACIÓN ENTRE LOS ENTREVISTADOS CON UNA MEDIA ARITMÉTICA EVALUADA EN 60,60, SIGUIENDO EN UN MENOR GRADO DE IDENTIFICACIÓN LA TEORÍA DE MAX WEBER EVALUADA CON UNA MEDIA DE 50,01; TENIENDO FINALMENTE LOS ESCRITOS DE NICOLÁS DE MAQUIAVELO UN GRADO DE IDENTIFICACIÓN EVALUADO CON UNA MEDIA DE 46,54 .

POR LO ANTERIOR PODEMOS PUNTUALIZAR QUE EL EJERCICIO DIRECTIVO EN LA EMPRESA PÚBLICA DESCENTRALIZADA PETRÓLEOS MEXICANOS NO SE RIGE O IDENTIFICA PLENAMENTE CON ALGUNA TEORÍA ESPECÍFICA DESCRITA, SINO QUE UTILIZA UNA COMBINACIÓN DE LAS TRES TEORÍAS ENUNCIADAS, SITUACIÓN QUE EN LO POSIBLE OBEDECE AL CAMBIO POR LA APLICACIÓN DE TEORÍAS MÁS CONTEMPORÁNEAS Y POR EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS, SIN EMBARGO, ESTA SITUACIÓN NO ES INTEGRAL, COMO SE MENCIONÓ, SINO QUE TAMBIÉN SE VE AFECTADA POR LA APLICACIÓN DE TEORÍAS ADMINISTRATIVAS CONSERVADORAS Y DE CARÁCTER MÁS TRADICIONAL .

ASÍ TAMBIÉN PODEMOS INFERIR QUE POR LOS GRADOS DE EVALUACIÓN, LAS HIPÓTESIS SUSTENTADAS PARA SOPORTAR EL ESTUDIO SON ACEPTABLES.

C A P I T U L O 6 DISEÑO DEL MODELO

6.0 DISEÑO DEL MODELO.

PODEMOS APRECIAR QUE LA MUESTRA SELECCIONADA TIENE UNA LIGERA TENDENCIA A PRIORIZAR SUS ENFOQUES APLICÁNDOLOS EN PRINCIPIO A LOS RECURSOS HUMANOS, EN EL SENTIDO DE PRETENDER CONSIDERAR COMO EL OBJETO DE MAYOR INTERÉS EN LA BÚSQUEDA DE LOS SUCEOS A LARGO PLAZO, SIN EMBARGO, LAS ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS APLICADAS PARA CONVERTIR ESTA IDEOLOGÍA EN REALIDAD SON HASTA EL MOMENTO MUY ESCASAS.

CONSIDERANDO COMO PARTE DE LAS ESTRATEGIAS GENERALES LOS ASPECTOS CONCERNIENTES AL EMPLEO A LARGO PLAZO, LA IMPLANTACIÓN DE UNA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL Y ADEMÁS DE LA PRÁCTICA DE UNA SOCIALIZACIÓN INTENSIVA, PODEMOS VER EN EL ANÁLISIS DE RESULTADOS QUE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO CONTEMPLA SOLO LA PRIMERA ESTRATEGIA GENERAL QUE ES EL EMPLEO A LARGO PLAZO, CARECIENDO DE UNA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL, COMO TAMBIÉN DE LA PRÁCTICA DE UNA SOCIALIZACIÓN INTENSIVA.

ANTE EL ÚLTIMO HECHO CITADO, LA DESINTEGRACIÓN DE ESTAS ESTRATEGIAS GENERALES EVIDENCIAN UNA FISURA DENTRO DE LA COMPLEJA ESTRUCTURA, YA QUE UNA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DIRIGIRÍA Y OBLIGARÍA A LOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE IGUAL FORMA, AUNQUE ES PRECISO SEÑALAR QUE OCASIONALMENTE EXISTEN INDICIOS DE PRACTICAR UNA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DADA POR LA MISMA CONDICIÓN DE LA EMPRESA, ENTREVIENDOSE DE ESTA MANERA LA PRÁCTICA DE UNA POLÍTICA MÁS QUE DE UNA FILOSOFÍA.

CONSIDERANDO QUE LA FILOSOFÍA ESPECÍFICA DE LA ORGANIZACIÓN DEBE SER UNA META SUPERORDINARIA DE OBJETIVOS Y VALORES EN LA CUAL TODO MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN SE PUEDA IDENTIFICAR, APOYAR Y DE CONSIDERAR CUALQUIER META INDIVIDUAL DE LAS PERSONAS.

CONSEQUENTEMENTE LA SOCIALIZACIÓN NO ENCUENTRA UN CAUCE DE FORTALECIMIENTO DEBIDO A LA FALTA DE IDENTIFICACIÓN CON LOS IDEALES PROPIOS DE LA EMPRESA; EXISTEN TENDENCIAS DE SOCIALIZACIÓN QUE OBEDECEN MÁS BIEN A CONDICIONES DE INTERESES PERSONALES DE ALGUNOS GRUPOS, TANTO FORMALES - COMO INFORMALES.

ABORDANDO LAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS QUE SOPORTARÍAN LAS ESTRATEGIAS- GENERALES PODEMOS SEÑALAR QUE LA ROTACIÓN DEL TRABAJO ES CASUAL Y NO -- COMO RESULTADO DE UNA PLANEACIÓN.

AHORA BIEN, EL SISTEMA DE EVALUACIÓN TAMBIÉN JUEGA UN PAPEL IMPOR-- TANTE DENTRO DE ESTE PROCESO, DEBIDO A LA APARENTE COMPLEJIDAD PARA LA- SELECCIÓN DE LOS ASPIRANTES A ALGUNA PROMOCIÓN POR INFLUENCIA DE LAS -- RELACIONES INFORMALES Y EN ALGUNOS CASOS DE INTERESES COMUNES, COMO MUY OCASIONALMENTE POR EL RECONOCIMIENTO DE LOS PROPIOS MÉRITOS PERSONALES. ESTE ASPECTO TAMBIÉN COBRA EFECTO SOBRE LA ESTABILIDAD Y DINÁMICA DE -- LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, LOS CUALES SE VEN OBSTACULIZADOS POR LA- CREACIÓN DE SITUACIONES DESALENTADORAS.

OTRA PARTE TAMBIÉN FUNDAMENTAL EN ESTE PROCESO ES EL TRABAJO EN --- EQUIPO, SITUACIÓN OPUESTA A LA CREATIVIDAD DISIDENTE QUE PARECE NO PRO- PORCIONAR EL INCENTIVO INDIVIDUAL QUE LLEVA A OCUPAR UNA POSICIÓN DES-- TACADA, ASÍ POR OTRA PARTE SE ENCUENTRAN LOS ASPECTOS DIVISORIOS DEL -- EJERCICIO, DE ESTO, AL HABER AUSENCIA DE COLECTIVISMO SE VE TAMBIÉN -- AFECTADO EL ASPECTO DE LA COMUNICACIÓN LO CUAL IMPOSIBILITA UNA RED IN- TEGRAL DE COMUNICACIÓN.

LA TOMA DE DECISIONES COMO UN PROCESO CONSULTIVO TAMBIÉN ESTA AU--- SENTE EN LA ESTRUCTURA ANALIZADA, OBSERVÁNDOSE EN ESTA TÉCNICA LA APLI- CACIÓN DE UN EJERCICIO ANÁRQUICO QUE IMPIDE LA PARTICIPACIÓN DEL PERSO-

NAL IMPLICADO.

EN UNA DIMENSIÓN CERCANA Y SEGUIDA A LO ANTERIOR, EL EJERCICIO DIRECTIVO EN LA EMPRESA COBRA CARACTERIZACIONES IDENTIFICADAS CON LOS ESCRITOS DE NICOLÁS DE MAQUIAVELO, DEBIDO A LAS AGUDAS OBSERVACIONES APROVECHADAS Y APLICADAS POR LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA.

ASÍ ENTONCES LOS RESULTADOS NOS HACEN VISUALIZAR COMO PRIMER DISCERNIMIENTO EN LA APLICACIÓN DE LOS ESCRITOS CITADOS QUE EL ASPECTO RELEVANTE DE ESTAS INTERPRETACIONES ESTAN ENFOCADAS A LA OBTENCIÓN Y CONSERVACIÓN DEL PODER.

EXPONTIENDOSE EN ESTE SENTIDO TRES FORMAS DIFERENTES DE ADQUISICIÓN, SIENDO DEFINIDAS POR LOS ESCRITOS MENCIONADOS EN LAS SIGUIENTES FORMAS: POR HERENCIA, POR RECURSOS PROPIOS Y POR RECURSOS AJENOS, OBSERVANDOSE QUE LA INVESTIGACIÓN ARROJA RESULTADOS INCLINADOS A LA FORMA DE ADQUISICIÓN POR RECURSOS AJENOS, SITUACIÓN QUE NICOLÁS DE MAQUIAVELO LA CONSIDERA SOSTENIBLE SOLO POR LA VOLUNTAD Y LA FORTUNA DE QUIENES LOS ELEVARON, SEÑALANDO ADEMÁS QUE AMBAS COSAS SON MUDABLES E INSEGURAS, APLICANDO ESTAS OBSERVACIONES A LA EMPRESA OBSERVAMOS EN ESTE SENTIDO, ROTACIÓN CONSTANTE DE DIRECTIVOS, IMPLICANDO DEBILIDADES ESTRUCTURALES QUE PROPICIAN INESTABILIDAD Y DISCONTINUIDAD EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

POR OTRA PARTE Y CON RELACIÓN A LOS ASPECTOS CONCERNIENTES A LA CONSERVACIÓN DEL PODER EXISTEN OBSERVACIONES QUE TAMBIÉN SON APLICABLES POR LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA, EN DONDE COMO PRINCIPAL PREMISA PARA SU SOSTENIMIENTO SEÑALA LA NECESIDAD DE PRECISAR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, RECAYENDO EL PRINCIPAL SOPORTE EN LA IMPLEMENTACIÓN, A LO QUE NICOLÁS DE MAQUIAVELO LO DESCRIBE COMO "...QUE AQUEL QUE DEJA LO QUE SE HACE POR LO QUE DEBERÍA HACERSE MARCHA A LA RUINA EN VEZ DE BENEFI--

CIARSE"; ASÍ OBSERVAMOS QUE LOS RESULTADOS NOS HACEN APRECIAR QUE EN LA EMPRESA EXISTE PRECISIÓN EN LOS OBJETIVOS, SIN EMBARGO, ESTOS NO SON --- LLEVADOS A CABO EN SU TOTALIDAD POR LA EXISTENCIA DE INEFICIENCIAS EN SU IMPLEMENTACIÓN, HACIENDO ADEMÁS EL SEÑALAMIENTO DE ASPECTOS CONTINGEN--- CIALES QUE DEBERÁN SER TOMADOS EN CUENTA PARA SOPORTAR LO ANTERIOR Y --- JUSTIFICAR LA APLICACIÓN DE ESTE MANEJO AL CITAR "...QUE UN HOMBRE QUE EN TODAS PARTES QUIERA HACER PROFESIÓN DE BUENO ES INEVITABLE QUE SE --- PIERDA ENTRE TANTOS QUE NO LO SON. POR LO CUAL ES NECESARIO QUE TODO DI--- RECTIVO QUE QUIERA MANTENERSE APRENDA A NO SER BUENO, Y A PRACTICARLO O NO DE ACUERDO CON LA NECESIDAD; PORQUE EL OCUPAR POSICIONES MAS ELEVADAS SON JUZGADOS POR SUS CUALIDADES QUE LES VALEN O CENSURAN ELOGIO".

ASÍ TAMBIÉN SE DESPRENDEN ASPECTOS EN DONDE SE REVELAN SITUACIONES - QUE DESCRIBEN EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL DEFINIDOS POR LOS ESCRITOS- DE MAQUIAVELO E IDENTIFICADOS EN LA EMPRESA POR LAS CARACTERÍSTICAS DE - SER VOLUBLES, SIMULADORES, INGRATOS, COBARDES ANTE EL PELIGRO Y ÁVIDOS - DE LUCRO; POR LO QUE ANTE ESTA SITUACIÓN LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA -- PARA CONTRARESTAR ESTE COMPORTAMIENTO, CARACTERÍSTICO DE UNA EMPRESA DE-- GRAN TAMAÑO, SE APLICAN EN SU EJERCICIO POR LA SEGURIDAD DE HACERSE TE-- MER, DESPREOcupandose DE MANTENER UNIDOS Y FIELES A SUS COLABORADORES.

LOS ESCRITOS DE MAQUIAVELO NOS DEJAN ENTREVER TAMBIÉN ASPECTOS RELA- TIVOS A LA TOMA DE DECISIONES AL APUNTA QUE LOS DIRECTIVOS DEBERÁN PRO- CURAR QUE SUS FALLOS SEAN IRREVOCABLES, QUE DEBERÁN RODEARSE DE COLABO-- RADORES DE BUEN JUICIO, ESCUCHAR OPINIONES DE SUS COLABORADORES Y DES--- PUÉS RESOLVER POR SÍ A SU ALBEDRÍO, SITUACIONES QUE EN LA PRÁCTICA ADMI-- NISTRATIVA DE LA EMPRESA SOLO SE IDENTIFICAN ANTE EL ÚLTIMO HECHO CITADO.

ASÍ CONTINUANDO CON LAS EVALUACIONES A LOS RESULTADOS OBTENIDOS, OB-

SERVAMOS LA IDENTIFICACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS CON LAS TEORÍAS BUROCRÁTICAS DE LOS SOCIOLOGOS: MAX WEBER, BLAU, MARX, LUTHANS, DRUCKER, - MERTON, SELSNICK, GOULDNER, BENNIS, ET AL, DE ACUERDO A LOS PUNTOS RELEVANTES QUE SE SEÑALAN A CONTINUACIÓN, DANDO POR PRINCIPIO ESTE ORDEN DE EVALUACIÓN UN PANORAMA DE LA INFLUENCIA DE NUEVAS LÍNEAS, FORMAS Y MODELOS QUE PROMETAN CAMBIOS EN LA CONDUCTA DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA PRÁCTICA GERENCIAL, DEBIDO A QUE LAS ESTRUCTURAS Y FORMAS CLÁSICAS ESTÁN DESENCAJANDO DE LA REALIDAD CONTEMPORÁNEA.

ASÍ TENEMOS QUE LAS ESTRUCTURAS ACTUALES DE LA EMPRESA PRESENTAN - CARACTERIZACIONES IDENTIFICADAS CON LOS TEMPRANOS ESTUDIOS DE LA BUROCRACIA CLÁSICA DE WEBER EN CUANTO A LA ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO EN UN ÁREA DE COMPETENCIA ESPECÍFICA DONDE LOS MEDIOS NECESARIOS DE CO--- ACCIÓN ESTÁN BIEN DEFINIDOS Y SU USO ESTÁ SUJETO A CONDICIONES IGUAL--- MENTE DEFINIDAS, ASÍ COMO PARA LA JERARQUIZACIÓN DE LAS POSICIONES, LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE REGLAS ABSTRACTAS Y DE RELACIONES INTER--- PERSONALES, CONTRIBUYENDO EL INCREMENTO DEL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN- A LA BUROCRATIZACIÓN, SIENDO ESTA MANERA UNA FORMA DE SOBREVIVIR Y --- MANTENER ALGUNOS GRADOS DE EFICIENCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE SUS METAS,- TENIENDO GRAN DEPENDENCIA DE LA JERARQUÍA, DE LA ESPECIALIZACIÓN, DE - LAS REGLAS Y DE LA IMPERSONALIDAD.

LAS OBSERVACIONES DE KARL MARX TAMBIÉN SON IDENTIFICABLES, SEÑA--- LANDO SU CARACTERIZACIÓN POR LA ESTRICTA JERARQUÍA Y DISCIPLINA, VENE--- RACIÓN DE LA AUTORIDAD, DIRECTIVOS INCOMPETENTES, FALTOS DE INICIATIVA E IMAGINACIÓN, MIEDO A LA RESPONSABILIDAD Y UN PROCESO DE AUTOENGRAN--- DECIMIENTO, DÁNDOLE IMPORTANCIA PRACTICAMENTE A LA JERARQUÍA ORIENTADA HACIA ABAJO DONDE LA INICIATIVA Y PARTICIPACIÓN INDIVIDUALES ESTÁN ---

BLOQUEADAS CON FRECUENCIA IMPIDIENDO LA COMUNICACIÓN HACIA ARRIBA.

EXISTIENDO LA CREENCIA EQUIVOCADA DE QUE LAS REGLAS DE PROCEDIMIENTO SON INSTRUMENTOS DE MORALIDAD, ALGUNAS VECES SUSTITUIDAS EQUIVOCADAMENTE POR JUICIOS Y EL USO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL DEL CASTIGO DESDE ARRIBA.

SE ENCUENTRA TAMBIÉN QUE UNA DE LAS MAYORES CONSECUENCIAS DEL COMPORTAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ES EL ROMPIMIENTO DE TODOS LOS LOGROS Y METAS.

AGREGANDO ADEMÁS TESTIFICACIONES Y OBSERVACIONES PRESENTES DE DIRECTIVOS SIN (Y SUBORDINADOS CON) COMPETENCIA TÉCNICA, ARBITRARIAS Y GRACIOSAS REGLAS, UNA ORGANIZACIÓN DE BAJO MUNDO LA CUAL TRANSFORMA O REEMPLAZA EL APARATO FORMAL, CONFUSIÓN O CONFLICTO ENTRE ROLES Y TRATO CRUEL AL SUBORDINADO BASADO EN CAUSAS IRRACIONALES E ILEGALES.

ASÍ TAMBIÉN SE OBSERVA QUE LA ORGANIZACIÓN NO PERMITE EL ADECUADO CRECIMIENTO PERSONAL Y EL DESARROLLO DE PERSONALIDADES MADURAS, DESARROLLA CONFORMIDAD Y "PENSAR EN GRUPO", NO TOMANDO EN CUENTA LA "ORGANIZACIÓN FORMAL" Y LOS EMERGENTES E INANTICIPADOS PROBLEMAS, LOS SISTEMAS DE CONTROL Y AUTORIDAD ESTÁN DESESPERADAMENTE DESACTUALIZADOS, NO POSEE LOS MEDIOS NECESARIOS PARA RESOLVER DIFERENCIAS Y CONFLICTOS ENTRE CATEGORÍAS Y MÁS PARTICULARMENTE ENTRE GRUPOS FUNCIONALES, LA COMUNICACIÓN E IDEAS INOVADORAS SON IMPEDIDAS O DISTORSIONADAS DEBIDO A LAS DIVISIONES JERÁRQUICAS, LOS AMPLIOS RECURSOS HUMANOS NO ESTÁN SIENDO UTILIZADOS DEBIDO A DESCONFIANZA, MIEDO O REPRESALIAS, DIFÍCILMENTE SE ASIMILA LA ENTRADA DE CIENTÍFICOS, LLEGANDO ASÍ A MODIFICAR LAS ESTRUCTURAS DE LA PERSONALIDAD TANTO QUE LA GENTE LLEGA A SER Y REFLEJAR INACTIVIDAD. CONSIDERANDO DESBALANCEADO EL CRECIMIENTO ENTRE HABILIDAD Y AUTORIDAD.

C A P I T U L O 7 C O N C L U S I O N E S Y R E C O M E N D A C I O N E S

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CON EL PROPÓSITO DE UBICAR EN EL TIEMPO LAS CONCLUSIONES DE ESTA INVESTIGACIÓN, POR PRINCIPIO SEÑALAREMOS ALGUNAS DE LAS VARIABLES CIRCUNDANTES IMPORTANTES PRESENTES EN LA ETAPA-EXPERIMENTAL QUE DEBEN TOMARSE EN CONSIDERACIÓN POR SU POSIBLE INFLUENCIA EN LA CONTESTACIÓN DEL CUESTIONARIO, SIENDO EN ESTE CASO LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE MÉXICO, ACTUALMENTE EN RECE- SIÓN; LA SITUACIÓN POLÍTICA EN VÍSPERAS DE UNA SUCESIÓN PRE- SIDENTIAL, CON UNA INCONFORMIDAD SOCIAL GENERALIZADA, SIN -- OBIJAR EL ASPECTO TECNOLÓGICO QUE TAMBIÉN HA SIDO AFECTADO -- POR LA LIMITACIÓN DE INVERSIONES.

SEÑALADO LO ANTERIOR, PODEMOS APRECIAR LAS SIGUIENTES CON- CLUSIONES DEL ESTUDIO.

POR LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS SOSTENIDAS - Y COMO VERIFICACIÓN A LA HIPÓTESIS SUSTENTADAS PARA FUNDAMEN- TAR LA CONFORMACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO EN UN ORGANIS- MO PÚBLICO DESCENTRALIZADO DEL GOBIERNO FEDERAL A PARTIR DE - LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS DE NICOLÁS DE MAQUIAVELO, MAX WE- BER Y TEORÍA Z, PODEMOS CONCLUIR QUE SU APLICACIÓN HA TENIDO- UN POSITIVO RESULTADO POR EL GRADO DE IDENTIFICACIÓN PRESENTA- DO POR LOS DIRECTIVOS ENTREVISTADOS CON ESTAS TEORÍAS .

DE ESTA MANERA CONCLUÍMOS TAMBIÉN QUE EL EJERCICIO DIRECTI- VO EN LA EMPRESA ESTUDIADA ESTA COBRANDO UN LIGERO CAMBIO AL- INCORPORAR TEORÍAS ADMINISTRATIVAS MÁS CONTEMPORÁNEAS, COMO - ES EL CASO DE LA TEORÍA Z, EN DONDE LOS RESULTADOS SEÑALAN -- UNA TENDENCIA A PRIORIZAR SUS ENFOQUES HACIA LOS RECURSOS HU- MANOS, SIN EMBARGO, ESTA SITUACIÓN NO ES INTEGRAL, SINO QUE - TAMBIÉN SE VE AFECTADA POR LA APLICACIÓN DE TEORÍAS ADMINIS- TRATIVAS CONSERVADORAS Y DE CARÁCTER MAS TRADICIONAL, COMO - SE PUEDE APRECIAR EN LOS RESULTADOS DONDE LAS TEORÍAS DE --

MAX WEBER Y OTROS SOCIÓLOGOS Y LOS ESCRITOS DE NICOLÁS DE MAQUIA VELO DEMUESTRAN UN GRADO DE IDENTIFICACIÓN RELATIVAMENTE COMPARABLE CON EL ANTERIOR.

LA TENDENCIA A PRIORIZAR ESTOS ENFOQUES HACIA LOS RECURSOS HUMANOS SE OBSERVA EN LOS RESULTADOS AL CONSIDERAR QUE EL SISTEMA-ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA RECONOCE LA EXISTENCIA DE LA CIENCIA SOCIAL QUE PRETENDE LA SATISFACCIÓN DE OBJETIVOS, DONDE LOS COLABORADORES REPRESENTAN EL MÁS SÓLIDO PILAR DEL ORGANISMO PROCURAN DOLOS DE BUENAS RELACIONES HUMANAS, PRECISANDO RUTAS Y METAS PARA HACER POSIBLE QUE LAS POLÍTICAS OBEDEZCAN A LOS OBJETIVOS, DONDE LOS REQUIRIMIENTOS GENERALES Y EN PARTICULAR LA PREPARACIÓN - HACEN POSIBLE CONFORMAR UN BUEN EQUIPO DE TRABAJO CON DIFERENTES ESPECIALIDADES Y CAPACIDADES, APRECIANDO COMO FACTOR DE SINGULAR-IMPORTANCIA LA PREPARACIÓN ESCOLAR Y LA EXPERIENCIA DERIVADA DE DIVERSOS TRABAJOS, CONOCIENDO Y RESPETANDO LA MORAL SOCIAL EN TODA SU DIMENSIÓN, EN DONDE LA RESPONSABILIDAD DE LOS DIRECTIVOS - OBEDECE A LAS CUALIDADES DEL INDIVIDUO Y SU PERFECCIONAMIENTO -- COMO UNA SEGURIDAD PARA MEJORAR LA RESPONSABILIDAD PERSONAL, DONDE LA ESCOLARIDAD SUPERIOR Y LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS ASÍ COMO EL DESARROLLO DE NUEVAS IDEAS CONSOLIDA LA RESPONSABILIDAD -- PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS, ASÍ LA DEFINICIÓN DE LOS PUESTOS- Y LA BÚSQUEDA DE LOS CANDIDATOS IDÓNEOS PERMITE LA ADECUACIÓN Y FORMACIÓN DE EQUIPOS , DONDE EL TRATO PERSONAL EXIGE RESPETO A LA PERSONA, A SUS CONDICIONES Y ASPIRACIONES.

LA TENDENCIA ANTERIOR, COMO SE SEÑALA, SE VE AFECTADA POR LA APLICACIÓN DE TEORÍAS CONSERVADORAS Y DE CARÁCTER MÁS TRADICIONAL , QUE INFLUYEN SUSTANCIALMENTE EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS DIRECTIVOS POR SU EJERCICIO, DONDE LA ESTRUCTURA CLÁSICA DEFINIDA POR WEBER TOMA CARACTERIZACIONES IDENTIFICABLES QUE SEÑALAN - Y ENCUENTRAN QUE LOS MEDIOS NECESARIOS DE COACCIÓN EN LA EMPRESA ESTÁN BIÉN DEFINIDOS, EN DONDE EXISTE UN SISTEMA DE REGLAS ABSTRACTAS ,CONTRIBUYENDO EL INCREMENTO DEL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN A LA BUROCRATIZACIÓN, TENIENDO GRAN DEPENDENCIA DE LA ---

JERARQUÍA, DE LA ESPECIALIZACIÓN Y DE LA IMPERSONALIDAD, EXISTIENDO VENERACIÓN DE LA AUTORIDAD, ASÍ COMO LA FALTA DE IDENTIFICACIÓN CON LOS IDEALES PROPIOS DE LA EMPRESA, EXISTIENDO LA CREENCIA EQUIVOCADA DE QUE LAS REGLAS DE PROCEDIMIENTO SON INSTRUMENTOS DE MORALIDAD, ALGUNAS VECES SUSTITUIDAS EQUIVOCADAMENTE POR JUICIOS, ENTREVIENDOSE ADEMÁS A DIRECTIVOS SIN (Y SUBORDINADOS CON)COMPETENCIA TÉCNICA, ARBITRARIAS Y GRACIOSAS REGLAS, - CONFUSIÓN Y CONFLICTO ENTRE "ROLES", DONDE LA ORGANIZACIÓN NO PERMITE EL ADECUADO CRECIMIENTO PERSONAL Y EL DESARROLLO DE PERSONALIDADES MADURAS, DESARROLLANDO CONFORMIDAD Y "PENSAR EN GRUPO" NO POSEYENDO LOS MEDIOS NECESARIOS PARA RESOLVER DIFERENCIAS Y CONFLICTOS ENTRE CATEGORIAS Y MÁ S PARTICULARMENTE ENTRE GRUPOS-FUNCIONALES, LA COMUNICACIÓN E IDEAS INOVADORAS SON IMPEDIDAS-O DISTORSIONADAS DEBIDO A LAS DIVISIONES JERÁRQUICAS.

SEGUIDO A LO ANTERIOR, ESTA PRESENTE EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA, LA APLICACIÓN DE LOS ESCRITOS DE NICOLÁS DE MAQUIAVELO, SITUACIÓN QUE DEJA ENTREVER LOS ASPECTOS AUTÓCRATAS ERICTOS DEL EJERCICIO CARACTERIZADO POR SU INDISCUTIBLE ENFOQUE ADMINISTRATIVO QUE RADICA EN LA BÚSQUEDA POR LA OBTENCIÓN Y CONSERVACIÓN DEL PODER PRINCIPALMENTE, PREDOMINANDO ESTA CONSECUCIÓN POR MEDIO DE RECURSOS AJENOS.

ASIMISMO, ENCONTRAMOS QUE EN LA ORGANIZACIÓN EXISTE PRECISIÓN EN LOS OBJETIVOS, SIN EMBARGO, ESTOS NO SON LLEVADOS A CABO EN SU TOTALIDAD POR LA EXISTENCIA DE INEFICIENCIAS , INTERESES O - POLÍTICAS EN SU IMPLEMENTACIÓN.

ENCONTRÁNDOSE TAMBIÉN A DIRECTIVOS CON LAS CARACTERÍSTICAS - DE SER VOLUBLES Y ÁVIDOS DE LUCRO.

DE ESTA MANERA , POR LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS EN LA INVESTIGACIÓN ESTAMOS EN CONDICIONES DE PODER VISUALIZAR CUALES SERIAN LOS ASPECTOS QUE PODRÍAN CONTRIBUIR A UN MEJOR APROVECHAMIENTO- DE LOS RECURSOS DENTRO DE LA EMPRESA.

POR LO QUE CON EL PROPÓSITO DE ACENTUAR LA TENDENCIA ACTUAL DE APLICACIÓN DE LA TEORÍA Z EN EL EJERCICIO DIRECTIVO, ES RECOMENDABLE SE IMPLEMENTEN ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS ESPECÍFICAS PARA CONVERTIR ESTOS ENFOQUES EN REALIDAD. POR LO QUE EN UN AL-- CANCE PARA DEFINIR LAS ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS APLICABLES, SERÁ -- NECESARIO EL APOYO DE FUTURAS INVESTIGACIONES QUE PARA CON ESTE FIN SE REALICEN, PRECISANDOLO EN UNA FORMA MÁS INTEGRAL, YA QUE DEFINITIVAMENTE NO TODAS LAS ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS CON ÉXITO -- EMPLEADAS POR LOS JAPONESES PUEDEN TENER NECESARIAMENTE LOS -- MISMOS RESULTADOS EN MÉXICO, POR LO QUE SE REQUIERE ABORDAR CON MÁS ATENCIÓN LO REFERENTE AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN -- TODOS SUS NIVELES Y SOBRE TODO DE ESTABLECER UNA FUERTE FILOSÓFIA QUE SOPORTE Y MOTIVE AL PERSONAL EN LA CONSECUCIÓN DE LOS-- OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

POR OTRA PARTE, UN ASPECTO DE RELEVANCIA QUE DEBE SER TOMADO EN CUENTA SE REFIERE A LA PARTICIPACIÓN DEL SINDICATO EN LOS -- PLANES DE LA EMPRESA, DEDICANDOLE MAYOR ATENCIÓN A ESTE TIPO DE -- MOVIMIENTOS. TRATAR CON EL SINDICATO ES UNO DE LOS ELEMENTOS -- QUE MÁS CONMOCIÓN CAUSA A LA EMPRESA DENTRO DE SU DESARROLLO -- ORGANIZACIONAL, EL SINDICATO HA LLEGADO A SER EN ESTA EMPRESA -- SINÓNIMO DE MALA CALIDAD, BAJA PRODUCTIVIDAD, TRABAJADORES APÁ-- TICOS , AUSENTISMO, PAROS LABORALES E INCLUSO DE CORRUPCIÓN POR PARTE DE SUS INTEGRANTES.

DE ESTA MANERA SÓLO SI LA ADMINISTRACIÓN LLEGA A COMPRENDER-- CLARAMENTE LA DIFERENCIA QUE EXISTE ENTRE ESTAS DOS REALIDADES-- Y A FORMAR UNA FILOSOFÍA SISTEMÁTICA DE LAS RELACIONES HUMANAS-- EN LA EMPRESA, SÓLO ASÍ PODRÁ SACAR ADELANTE SU TRABAJO COINDI-- DIENDO CON EL SINDICATO.

FINALMENTE CABE HACER MENCIÓN QUE EL MODELO ADMINISTRATIVO -- ENCONTRADO LIMITADO POR LA APLICACIÓN DE SÓLO TRES TEORÍAS, DE-- BERÁ CONSIDERARSE COMO UNA APORTACIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE LA-- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DEJANDO EL CAMPO ABIERTO PARA FUTURAS -- INVESTIGACIONES QUE CONSIDEREN LA APLICACIÓN DE DIFERENTES --

TEORÍAS ADMINISTRATIVAS PARA CONFORMAR UN MODELO MÁS COMPLETO Y MÁS ACORDE CON LOS CAMBIOS VENIDERS.

ÁSIMISMO, Y CON UN AFÁN DE DAR LUGAR AL DESARROLLO DE FUTU--RAS INVESTIGACIONES PARA CONTINUAR CON EL ESTUDIO DE LA ADMINIS--TRACIÓN PÚBLICA EN UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO, SERÁ NECESARIO DEFINIR CUALES SERÍAN LAS ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS MÁS VIABLES Y--ACCEPTABLES, ASI COMO DEL ESTABLECIMIENTO DE UNA FILOSOFÍA ORGA--NIZACIONAL, PARA SEGUIR DESARROLLANDO NUESTRO SISTEMA ADMINIS--TRATIVO , AFECTADO POR LOS CONSTANTES CAMBIOS ECONÓMICOS, POLÍTI--COS Y SOCIALES. POR LO QUE NO SÓLO DEBERÁ CONSIDERARSE EL ME--DIO INTERNO SINO TAMBIÉN EL EXTERNO QUE INFLUYE FUERTEMENTE EN--EL COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA.

APENDICE

A P E N D I C E

CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

PARA LA FORMULACIÓN DEL CUESTIONARIO SE CONSIDERARON BASICAMENTE TRES ESTILOS ADMINISTRATIVOS QUE CARACTERIZAN A LAS TEORÍAS EX PUESTAS.

TEORÍA APLICADA

NICOLÁS DE MAQUIAVELO
MAX WEBER
TEORÍA Z

ESTILO ADMINISTRATIVO

AUTOCRACIA ESTRUCTA
AUTOCRACIA INCOMPETENTE
DEMOCRACIA

ASÍ TAMBIÉN SE INCLUYERON EN ALGUNOS CASOS ESTILOS ADMINISTRATIVOS DE ANARQUÍA , AUTOCRACIA BENEVOLENTE Y DE CUASIDEMOCRACIA RESPECTIVAMENTE.

PARA EJEMPLIFICAR LAS ASEVERACIONES ANTERIORES ANALIZAREMOS UNA PREGUNTA DE CADA ESTILO ADMINISTRATIVO, PARA UN ENUNCIADO EN COMÚN A LAS TRES TEORÍAS.

DE ESTA MANERA CONSIDERAREMOS POR PRINCIPIO LA DEFINICIÓN DE -- ADMINISTRACION PARA CADA UNO DE LOS ESTILOS Y TEORÍAS, PARTIENDO - DE LA DEFINICIÓN SIGUIENTE, AMPLIAMENTE ACEPTADA:

" LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA SOCIAL QUE PERSIGUE LA SATISFACCIÓN DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES POR MEDIO DE UNA ESTRUCTURA FORMAL Y A TRAVÉS DEL ESFUERZO HUMANO."

AHORA BIÉN , PARA EL ESTILO ADMINISTRATIVO DE AUTOCRACIA-ESTRICTA , LA DEFINICIÓN DE LO QUE ES ADMINISTRACIÓN SE ESTRUCTURÓ COMO PREGUNTA DEL CUESTIONARIO DE LA MANERA SIGUIENTE:

PREGUNTA: " CONSIDERA UD. QUE EL EJERCICIO ADMINISTRATIVO EN PETRÓLEOS MEXICANOS SEA EN BASE A UNA DISCIPLINA FLEXIBLE, O SEA, CON CONOCIMIENTOS QUE PERMITEN-OBJETIVOS PERSONALES Y CON UNA ESTRUCTURA AJUSTA DA A FINES ESTRICTOS Y UN ESFUERZO LIMITADO MUY-BIEN DEFINIDO".

DE IGUAL MANERA, BAJO LAS CONCEPTUALIZACIONES DE MAX WEBER, LA DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN QUEDÓ ESTRUCTURADA COMO PREGUNTA DEL CUESTIONARIO DE LA SIGUIENTE FORMA :

PREGUNTA: " CONSIDERA UD. QUE EL EJERCICIO ADMINISTRATIVO EN PETRÓLEOS MEXICANOS SEA UN ARTE CONDICIONADO Y EN MARCADO POR LOS DIRECTIVOS, QUIENES AYUDAN Y ORIENTAN EN FUNCIÓN DE UNA CARIDAD MAL ENTENDIDA".

PREGUNTA: " CONSIDERA UD. QUE EL EJERCICIO ADMINISTRATIVO EN PETRÓLEOS MEXICANOS PRESUPONE UNA HERENCIA O DESIGNACIÓN ARBITRARIA DE UN FUNCIONAMIENTO INADECUADO. IMPOSIBLE AL ACATAMIENTO A LOS OBJETIVOS, CON UNA ESTRUCTURA Y EL DEBIDO RESPETO AL ESFUERZO HUMANO.

ASIMISMO, PARA EL CASO DEL ESTILO DEMOCRÁTICO IDENTIFICADO CON LA TEORÍA Z, LA DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN QUEDÓ ESTRUCTURADA COMO PREGUNTA DEL CUESTIONARIO DE LA FORMA SIGUIENTE:

PREGUNTA: " CONSIDERA UD. QUE EL EJERCICIO ADMINISTRATIVO EN PETRÓLEOS MEXICANOS SE DESARROLLA EN EL CONTEXTO-DE LA CIENCIA SOCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN, BUSCANDO ACATAR SUS PRINCIPIOS Y LOGRAR SUS OBJETIVOS".

ANÁLOGAMENTE PARA CONTINUAR CON LA CONFORMACIÓN TOTAL DEL-
CUESTIONARIO SE PROCEDIÓ DE LA MANERA ANTES EJEMPLIFICADA.

CABE HACER EL SEÑALAMIENTO QUE LAS PREGUNTAS CONSTRUIDAS -
FUERON ADECUADAS Y MODIFICADAS DE LA OBRA DE JOSÉ ANTONIO FER-
NÁNDEZ ARENAS "SEIS ESTILOS ADMINISTRATIVOS" DE ACUERDO CON -
LOS OBJETIVOS PERSEGUIDOS EN EL ESTUDIO.

A CONTINUACIÓN PODEMOS OBSERVAR EL CUESTIONARIO UTILIZADO
EN LA ENCUESTA.

CUESTIONARIO

=====

- 1.- CONSIDERA UD. QUE EL EJERCICIO ADMINISTRATIVO EN PETRÓLEOS MEXICANOS SEA EN BASE A UNA DISCIPLINA FLEXIBLE, O SEA, CON CONOCIMIENTOS QUE PERMITEN OBJETIVOS PERSONALES, Y CON UNA ESTRUCTURA AJUSTADA A FINES ESTRICTOS Y UN ESFUERZO LIMITADO MUY BIEN DEFINIDO.
- 2.- CONSIDERA UD. QUE EL EJERCICIO ADMINISTRATIVO EN PETRÓLEOS MEXICANOS, SEA UN ARTE, CONDICIONADO Y ENMARCADO POR LAS GENIELIDADES Y PECULIARIDADES DE LOS DIRECTIVOS, QUIENES AYUDAN Y ORIENTAN EN FUNCIÓN DE UNA CARIDAD MAL ENTENDIDA.
- 3.- CONSIDERA UD. QUE EL EJERCICIO ADMINISTRATIVO EN PETRÓLEOS MEXICANOS PRESUPONE UNA HERENCIA O DESIGNACIÓN ARBITRARIA DE UN-FUNCIONAMIENTO INADECUADO. IMPOSIBLE EL ACATAMIENTO A LOS OBJETIVOS, CON UNA ESTRUCTURA Y EL DEBIDO RESPETO AL ESFUERZO HUMANO.
- 4.- CONSIDERA USTED QUE EL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN PETRÓLEOS RECONOCE LA EXISTENCIA DE LAS CIENCIA SOCIAL QUE PRETENDE SATISFACCION DE OBJETIVOS; REQUIERE DE UNA ESTRUCTURA FORMAL; Y DE UN ESFUERZO HUMANO TECNIFICADO Y PROGRAMADO PARA RESULTADOS OPTIMOS.
- 5.- CONSIDERA UD. QUE EL EJERCICIO ADMINISTRATIVO EN PETRÓLEOS MEXICANOS SE DESARROLLA EN EL CONTEXTO DE LA CIENCIA SOCIAL, DE LA ADMINISTRACIÓN, BUSCANDO ACATAR SUS PRINCIPIOS Y LOGRAR SUS OBJETIVOS.
- 6.- PETRÓLEOS MEXICANOS SE HA MANTENIDO COMO ORGANIZACIÓN Y EXISTE, PERO, LA GRAN CONJUNCIÓN DERIVADA DE LAS ACCIONES IMPREVISTAS HACEN IMPOSIBLE LA CORRECTA COMBINACIÓN DE UNA NECESIDAD, SU-SATISFACTOR Y LAS MAGNITUDES Y CALIDADES REQUERIDAS.
- 7.- PETRÓLEOS MEXICANOS TIENE UNA CLARA DEFINICIÓN DE SUS FINES, PERO CONDICIONADA A LOS DESIGHIOS DE SUS DIRECTIVOS Y CON LIMITACIONES, EN CUANTO NO OBEDEZCA A SU DESTINO MANIFIESTO.

- 8.- PETRÓLEOS MEXICANOS COMO INSTITUCIÓN CONOCE SUS FINES ,PERO-- AJUSTADOS SEGÚN LOS CAPRICHOS DE SUS DIRECTIVOS, QUIENES DECLAN EN RAZÓN A UN PADRINAZGO Y A UNA PROTECCIÓN DE CLAN O GRUPO. LAS NECESIDADES Y SUS SATISFACTORES SUFREN MODALIDADES - PERIODICAS Y ARBITRARIAS.
- 9.- PETRÓLEOS MEXICANOS PRECISA SUS OBJETIVOS EN FUNCIÓN DE SUS NECESIDADES HACIENDO POSIBLE CALCULAR EN FORMA TÉCNICA LA MANERA DE RESOLVERLAS Y CON ELLAS LOS FINES A LOGRAR.
- 10.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS LAS NECESIDADES SE VEN SATISFECHAS POR PRODUCTOS O SERVICIOS PRECISOS Y CON LA DEFINICIÓN DE LOS FINES A LOGRAR .
- 11.- EL EJERCICIO DIRECTIVO EN LA EMPRESA ES RESISTENTE A CONCEPTO DE ORDEN Y DE MANERA ENFÁTICA AL QUE DERIVA DE LAS AUTORIDADES EN CUALESQUIERA DE SUS NIVELES, POR LO QUE EL CUMPLIMIENTO DE LOS ORDENAMIENTOS SERÁ NULOS, O DERIVADOS DE LAS PENALIZACIONES O FORZAMIENTOS .
- 12.- PETRÓLEOS MEXICANOS RECONOCE A LAS DIFERENTES AUTORIDADES GUBERNAMENTALES , SIEMPRE Y CUANDO SUS LEYES NO SEAN CONTRADICTORIAS A LOS DESIGNIOS Y DISEÑOS DE SUS DIRECTIVOS. EN CASO - DE CONFLICTO LOS PROBLEMAS SE SOLUCIONAN CON DÁDIVAS Y COHECHOS.
- 13.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS SE ACEPTAN CUALQUIER NIVEL DE AUTORIDAD Y SOLAMENTE SE BUSCA EN ALGUNAS OCACIONES AJUSTES CIRCUNSTANCIALES, POR MEDIO DE INFLUENCIAS O COMPADRAZGOS.
- 14.- PETRÓLEOS MEXICANOS RESPETA LA AUTORIDAD GUBERNAMENTAL Y ACATA SUS DISPOSICIONES.
- 15.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS LOS COLABORADORES QUEDAN EN LA CATEGORÍA DE COMPLICES Y NO PODRÁN SATISFACER SUS INTERESES, SINO - EN LA MEDIDA QUE SEÁN APROVECHADOS Y VENTAJOSOS DENTRO DE LABANDA.

- 16.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS LOS CALABORADORES ACTUAN COMO SIERVOS, Y A MAYOR VASALLAJE, TENDRÁN MÁS OPORTUNIDAD DE AVANZAR O CONSOLIDAR SU POSICIÓN EN EL ORGANISMO. SUS INTERESES NO QUEDARÁN SATISFECHOS EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, SÓLO LOS MÁS SERVILES TENDRÁN VENTAJAS.
- 17.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS ACTUAN COMO INCONDICIONALES Y PERTENECIENTES A LA GRAN FAMILIA. LOS INTERESES DE LA MAYORÍA NO SE SATISFACEN Y SOLO LOS MÁS CERCANOS RECIBEN EL TRATO MÁS VENTAJOSO.
- 18.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS LOS DIRECTIVOS Y COLABORADORES QUEDAN EN LA CATEGORÍA DE RESPONSABLES SIN SATISFACER SUS INTERESES, SINO EN LA MEDIDA QUE SEAN APROVECHADOS Y VENTAJOSOS DENTRO DEL CONTEXTO.
- 19.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS A LOS COLABORADORES SE LES CONSIDERA EN SU CAPACIDAD DE TÉCNICOS POR LO QUE SE LES DEMANDA TRABAJO Y RESULTADOS ÓPTIMOS. EN OCACIONES SE CONDICIONAN LAS RELACIONES HUMANAS.
- 20.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS LOS COLABORADORES REPRESENTAN EL MÁS SÓLIDO PILAR DEL ORGANISMO Y SE LES PROCURA POR MEDIO DE BUENAS RELACIONES HUMANAS.
- 21.- EL RESPETO A LA COMUNIDAD Y A LOS CONGÉNERES ES ALGO HUECO EN PETRÓLEOS MEXICANOS Y NO EXISTE POSIBILIDAD DE RECONOCIMIENTO DEL TEMA.
- 22.- LA COMUNIDAD EN PETRÓLEOS MEXICANOS ES RESPETABLE SI SE ENTIENDE SU PAPEL EN EL CONTEXTO SOCIAL Y AGRADECE LA EXISTENCIA DE LA EMPRESA, SIN NECESIDAD DE CONVENCER O REALIZAR CAMPAÑAS.
- 23.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS LA COMUNIDAD Y TODAS LAS ACCIONES A SU ALREDEDOR SON CONOCIDAS Y RESPETADAS.

- 24.- LA NEGACIÓN A FIJAR RUTAS Y CAMINOS HACE IMPOSIBLE UN ENGARCE CON LAS POLÍTICAS Y ESTAS CON LOS OBJETIVOS. A LOS DIRECTIVOS-LES TIENE SIN CUIDADO EL RUMBO.
- 25.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS LAS RUTAS Y LOS CAMINOS SE PRECISAN -- POR LOS DIRECTIVOS Y DESENTONAN CON LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, EN TANTO, HAY INCREDELIDAD DE SU EXISTENCIA.
- 26.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS SE PRECISAN RUTAS Y METAS PARA HACER - POSIBLES QUE LAS POLÍTICAS OBEDEZCAN LOS OBJETIVOS.
- 27.- PETRÓLEOS MEXICANOS NO SUPONE UNA ESTRUCTURA FORMAL , PORQUE- SUS MODUS OPERANDI ES ARBITRARIO E INCONSISTENTE.
- 28.- PETRÓLEOS MEXICANOS BUSCA UNA ORGANIZACIÓN ESTRICTA E INCOMO- BIBLE; UNA INTEGRACIÓN DE INCONDICIONALES, INVERSIONES Y TEC- NOLOGÍAS APROPIADAS AL GRAN PLAN DIRECTOR.
- 29.- PETRÓLEOS MEXICANOS BUSCA UNA ORGANIZACIÓN FAMILIAR O DE MA-- FIA; UNA INTEGRACIÓN DE INCONDICIONALES, INVERSIONES Y TECNO- LOGÍA LIMITADAS.
- 30.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS LA ESTRUCTURA FORMAL ES UN REQUISITO - OBLIGADO Y FORZOSO .
- 31.- LOS RECURSOS ESCASOS SE DESPERDICIAN EN TANTO SU USO NO OBEDE- CE A NINGÚN PLAN, Y MÁS BIEN ES RESULTADO DE LA CORAZONADA, - DEL CAPRICHOS.
- 32.- LOS RECURSOS ESCASOS OBLIGAN A UNA GRAN AGUDEZA EN SU DISTRI- BUCIÓN Y A UTILIZAR LAS MEJORES TÉCNICAS DISPONIBLES.
- 33.- LOS REQUERIMIENTOS Y PREPARACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS NO - REVISTE NINGUNA IMPORTANCIA, YA QUE NUNCA SE BUSCARÁ EL ESFUER- ZO DEL GRUPO EN UN AFÁN DE COOPERACIÓN.

- 34.- LOS REQUERIMIENTOS SE RESUMEN EN LA CONDICIÓN DE QUE EXISTA SU MISIÓN Y LA INCORPORACIÓN A UN GRUPO DISCIPLINADO QUE RECONOCE A LA MÁXIMA AUTORIDAD DEL DIRECTOR ,
- 35.- LOS PERFILES REQUERIDOS DE LOS RECURSOS HUMANOS SON PRECISOS - Y SE DEMANDA UNA GRAN PREPARACIÓN TÉCNICA.
- 36.- LOS REQUERIMIENTOS GENERALES Y EN PARTICULAR LA PREPARACIÓN - HACEN POSIBLE CONFORMAR UN BUEN EQUIPO DE TRABAJO, CON DIFERENTES ESPECIALIDADES Y CAPACIDADES.
- 37.- EN EL EJERCICIO ADMINISTRATIVO EN PETRÓLEOS MEXICANOS NO SE TOMA EN CUENTA NI LA TECNOLOGÍA PROPIA, NI LA AJENA, AL SUPONER QUE TODO FUNCIONA POR CASUALIDAD Y NO HAY QUE HACER CAMBIOS.
- 38.- EL ACCESO A LA TECNOLOGÍA AJENA A LA EMPRESA ES MUY ESPORÁDICO Y SUPONIBLE A SU UTILIZACIÓN SE REDUCE A UN MÍNIMO INDISPENSABLE.
- 39.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS LA TECNOLOGÍA ES RESPETADA Y MUY UTILIZADA EN ESTE ESTILO PARA PODER LOGRAR NIVELES OPTIMOS DE OPERACIÓN.
- 40.- EL EJERCICIO ADMINISTRATIVO EN PETRÓLEOS MEXICANOS NO ACEPTA - EL CONCEPTO DE AUTORIDAD Y MENOS EL DE RESPONSABILIDAD, LO QUE HACE INOPERANTES A LAS FUNCIONES CENTRALIZADAS.
- 41.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS SE CONCENTRA LA AUTORIDAD EN GRADO MÁXIMO, PERO NO LE DA VALOR A LA RESPONSABILIDAD CENTRAL O ACUMULA DA EN EL DIRECTOR.
- 42.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y CONTROL - CENTRALIZAN DEBIDO A LA AUTORIDAD QUE REQUIEREN Y A LA RESPONSABILIDAD QUE REPRESENTAN.

- 43.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS LA NULIDAD DEL BINOMIO AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD, INVALIDA EL TEMA DE LA DESCENTRALIZACIÓN.
- 44.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS, LA NECESIDAD DE PRESERVAR LA AUTORIDAD RECHAZA LA POSIBILIDAD DE LA DESCONCENTRACIÓN, O DE LA DESCENTRALIZACIÓN.
- 45.- LA OPERACIÓN SE DESCENTRALIZA Y SE CONCENTRA , CON LA CORRESPONDIENTE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, Y COMO RESULTADO DE ESTUDIOS TÉCNICOS QUE ASEGURAN RESULTADOS ÓPTIMOS.
- 46.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS HAY AUSENCIA DE VIGILANCIA Y SUPERVISIÓN EN EL EJERCICIO ADMINISTRATIVO Y DIFÍCILMENTE SE PUEDE REALIZAR UNA TAREA QUE SE ORIENTE HACIA LA DIRECCIÓN, O LA OPERACIÓN; AMBAS ALTERADAS Y EN ESTADO DE CAOS.
- 47.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS LA VIGILANCIA, SU NECESARIA SUPERVISIÓN Y REVISIÓN SE REALIZAN DE MANERA ESTRICTA Y CENTRALIZADA-POR LOS DIRECTIVOS.
- 48.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS, LA VIGILANCIA Y LA SUPERVISIÓN SON SUTILES Y DIFÍCILMENTE SE PUEDEN REALIZAR UNA TAREA QUE SE ORIENTE HACIA LA DIRECCIÓN, O LA OPERACIÓN; AMBAS ALTERADAS Y EN ESTADO DE GRAN DESORDEN.
- 49.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS LA VIGILANCIA Y SUPERVISIÓN SE DESCONOCEN Y DIFÍCILMENTE SE PUEDEN REALIZAR UNA TAREA QUE SE ORIENTE HACIA LA DIRECCIÓN, O LA OPERACIÓN; AMBAS ALTERADAS.
- 50.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS, LA VIGILANCIA SE REALIZA POR MEDIO DE REVISIONES TÉCNICAS A JUICIOSAS, Y POR INFORMES APRECIATIVOS Y DETALLADOS.

- 51.- LA AUTORIDAD EN PETRÓLEOS MEXICANOS TIENE MUCHAS LIMITACIONES PERSONALES Y CARECE DE INTERÉS EN SU PERFECCIONAMIENTO.
- 52.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS, LOS DIRECTIVOS NO TIENEN TODAS LAS CUALIDADES DE UN DIRECTOR IDEAL, SOBRE TODO EN EL TRATO Y RESPETO A LOS DEMÁS, TAMBIEN ADOLECE EN MUCHOS CASOS DE UN PREPARACIÓN Y NO BUSCA SU PERFECCIONAMIENTO, AL SUPONER U QUE DETENTA EL PODER Y ES CASI PERFECTO.
- 53.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS LOS DIRECTIVOS CARECEN, EN MUCHAS OCASIONES, DE UNA PREPARACIÓN SUFICIENTE Y LE PREOCUPA MUY POCO SU PERFECCIONAMIENTO, EN TANTO SE SIENTE SEGURO POR LA HERENCIA.
- 54.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS, LA AUTORIDAD PERSONAL SE VE FORTALECIDA POR ATRIBUTOS DEL INDIVIDUO Y POR EL AFÁN DE DE PERFECCIONAMIENTO.
- 55.- LOS ESTUDIOS Y EXPERIENCIAS DE LOS DIRECTIVOS EN LA EMPRESA SON LIMITADOS Y DE ORDEN NEGATIVO EN TODOS LOS CASOS.
- 56.- LOS ESTUDIOS Y LA EXPERIENCIA DE LOS DIRECTIVOS EN PETRÓLEOS MEXICANOS ES ELEMENTAL, EN CUENTO A SUS ESTUDIOS Y LIMITADA CON RESPECTOS A EXPERIENCIAS QUE GENERAN MEJORAMIENTO EN LAS TÉCNICAS A UTILIZAR.
- 57.- EN LA EMPRESA, LOS ESTUDIOS Y EXPERIENCIAS DE LOS DIRECTIVOS SON INSUFICIENTES, DEBIDO AL DETERMINISMO DERIVADO DE LA IMPOSICIÓN EN EL PUESTO.
- 58.- EN PETRÓLEOS MEXICANOS, LOS DIRECTIVOS APRECIAN COMO FACTOR DE SINGULAR IMPORTANCIA, LA PREPARACIÓN ESCOLAR Y LA EXPERIENCIA DERIVADA DE DIVERSOS TRABAJOS.

- 59.- EN LA EMPRESA LOS DIRECTIVOS REQUIEREN DE UNA ADECUADA PRE PARACIÓN ACADÉMICA Y DE LA EXPERIENCIA QUE BRINDAN LOS TRA BAJOS Y LOS PUESTOS OCUPADOS.
- 60.- EL DESCONOCIMIENTO DE LA MORAL SOCIEL ES PATENTE EN EL EJERCICIO ADMINISTRATIVO DE PETRÓLEOS MEXICANOS , Y SU SA TISFACCIÓN IMPOSIBLE.
- 61.- LA MORAL SOCIEL REPRESENTA MUY POCO PARA LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA.
- 62.- LA MORAL SOCIAL REPRESENTA MUY POCO PARA LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA.
- 63.- EN LA EMPRESA LA MORAL SOCIAL SE CONOCE Y SE RESPETA, EN TANTO NO EXISTAN CONFLICTOS DE INTERÉS, EN LO QUE RESPEC- TA A LOS RESULTADOS DEL TÉCNICO.
- 64.- LA MORAL SOCIAL EN LA EMPRESA SE CONOCE Y SE RESPETA EN TODA SU DIMENSIÓN.
- 65.- LA CARENCIA DE UN INTERÉS POR MEJORAR DEL PERSONAL DE LA EMPRESA TAMPOCO PERMITE SATISFACCIÓN.
- 66.- LA RESPONSABILIDAD PERSONAL DE LOS DIRECTIVOS SE LIMITA A LO QUE HACE DIRECTAMENTE Y NO SUPONE ACUMULACIÓN DE RESPON- SABILIDADES DE LOS COLABORADORES.
- 67.- LA RESPONSABILIDAD DE LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA OBEDECE A LOS REQUERIMIENTOS PERSONALES CON ENFÁSIS EN LA TÉCNICA Y CON UNA DEMANDA EN EL PERFECCIONAMIENTO CONTINUO DEL IN- VIDUO.

- 68.- LA RESPONSABILIDAD DE LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA OBEDECE A LAS CUALIDADES DEL INDIVIDUO Y SU PERFECCIONAMIENTO COMO UNA SEGURIDAD PARA MEJORAR LA RESPONSABILIDAD PERSONAL.
- 69.- LA INCAPACIDAD ESCOLAR Y DE EXPERIENCIAS ACUMULADAS POR PARTE DEL PERSONAL DIRECTIVO IMPIDE LA SATISFACCIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL.
- 70.- LA ESCOLARIDAD ESCASA Y LAS EXPERIENCIAS CONDICIONADAS NO PERMITEN SATISFACCIÓN EN LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA.
- 71.- LA PREPARACIÓN ESCOLAR Y EL DOMINIO DE LA TÉCNICA HACEN DE LA RESPONSABILIDAD PROFESIONAL UNA OBLIGACIÓN INELUDIBLE POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA.
- 72.- LA ESCOLARIDAD SUPERIOR Y LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS, ASÍ COMO DEL DESARROLLO DE NUEVAS IDEAS, CONSOLIDAN LA RESPONSABILIDAD PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA.
- 73.- LOS DIRECTIVOS EN LA EMPRESA SELECCIONAN DE MANERA IRRACIONAL A SU PERSONAL Y SE DEJAN LLEVAR POR ARRANQUES Y CORAZONADAS.
- 74.- LA PRESENCIA DEL PUESTO Y SUS POSIBILIDADES CANDIDATOS SON UNA DE LAS PRERROGATIVAS DE LOS DIRECTIVOS EN LA SELECCIÓN DE SUS COLABORADORES.
- 75.- EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL EL PADRINO ACOGE A SUS FAMILIARES Ó A LOS COMPADRES Y AMIGOS, CON LA SEGURIDAD DE QUE RE CONOCERÁN SU BONDAD Y SU DIRECCIÓN.
- 76.- LAS CONDICIONES DE TRABAJO OBEDECEN A LAS ACTIVIDADES PERSONALES Y A LOS ESTADOS DE ÁNIMO DE LOS DIRIGENTES, SIN QUE EXISTA UN TRATAMIENTO UNIFORME Y JUSTO.

- 77.- LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA CONCEDE UN PESO ADICIONAL AL INTERÉS TÉCNICO DE LOS ASPIRANTES A LOS PUESTOS.
- 78.- LA DEFINICIÓN DE LOS PUESTOS Y LA BÚSQUEDA DE LOS CANDIDATOS IDÓNEOS PERMITE ADECUACIÓN Y FORMACIÓN DE EQUIPOS.
- 79.- LA ACTITUD CAMBIANTE Y ARBITRARIA DE LOS DIRECTIVOS DE EMPRESA PRODUCE FALTA DE RESPETO A LA PERSONA, Y AISLA LAS ASPIRACIONES, POR NO INCLUIRLAS EN LAS CONDICIONES DE TRABAJO.
- 80.- LOS DIRECTIVOS EN CUALESQUIERA DE SUS MODALIDADES NO SUPONEN UN RESPETO A LA PERSONA Y POR TANTO A SUS CONDICIONES Y ASPIRACIONES.
- 81.- EL TRATO DE LOS DIRECTIVOS CON LOS COLABORADORES SE CENTRA EN SUS HABILIDADES Y TÉCNICAS Y SU CAPACIDAD DE CONSOLIDARLAS.
- 82.- EL TRATO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA EXIGE RESPETO A LA PERSONA, SUS CONDICIONES Y ASPIRACIONES.
- 83.- LA DISPONIBILIDAD DE LA TENOLOGÍA ES INTRASCENDENTE Y POCO IMPORTANTE PARA LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA, Y EN TANTO SU UTILIZACIÓN ES IRREVELANTE.
- 84.- LAS NECESIDADES TECNOLÓGICAS OBLIGAN A LOS DIRECTIVOS A UNA DEFINICIÓN DE SUS CARACTERÍSTICAS Y DONDE SE PUEDEN OBTENER.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ACLE, ALFREDO Y VEGA, JUAN, LA EMPRESA PÚBLICA ; DESDE FUERA , DESDE DENTRO , EDITORIAL LIMUSA , MÉXICO 1986 .
- BENNETT, WARREN , BEYOND THE BUREAUCRACY " TRANS-ACTION " , REV. JULY - AUGUST 1960 ,
- BLAU, M.PETER., BUREAUCRACY IN MODERN SOCIETY , RANDOM HOUSE , NEW YORK , 1956.
- BRAVO , AHUJA VICTOR E., LA EMPRESA PÚBLICA INDUSTRIAL EN MÉXICO, INAP, MÉXICO 1981 .
- BRIONES , GUILLERMO , MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA LAS CIENCIAS - SOCIALES , ED. TRILLAS , MÉXICO, 1982 .
- CARVILE , HOWARD , A CONTINGENCY APPROACH TO DECENTRALIZATION, S.A.M. ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL, JULY 1974 .
- DRUCKER, PETER, THE PRACTICE OF MANAGEMENT , HARPER & ROW , PUBLISHERS INCORPORATED , NEW YORK , 1954 .
- FAYOL, HENRY, GENERAL AND INDUSTRIAL MANAGEMENT, CONST. STORRS, SIR ISSAC PITMAN LONDON , 1949 .
- GEORGE , S. CLAUDE JR., THE HISTORY OF MANAGEMENT THOUGHT , 2 A.ED. ED. PRENTICE HALL, INC. N.J. 1972 .
- GOULDNER , W. ALVIN , PATTERNS OF INDUSTRIAL BUREAUCRACY , ED. THE FREE PRESS GLENCOE , 1954 .
- GUTIERREZ, RAUL, METODOLOGÍA DEL TRABAJO INTELECTUAL, ED. ESFINGE , MÉXICO 1985.
- HALL, RICHARD H. ORGANIZATION ; STRUCTURE AND PROCESS , PRENTICE HALL, INC., ENGLEWOOD CLIFFS , N.J. 1972 .
- HATVANI, NINA & PUCIK , VLADIMIR , AN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM ; LESSON FROM THE JAPANESE EXPERIENCE , ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW , JULY 1981 .
- HENDERSON & PARSONS , MAX WEBER ; THE THEORY OF SOCIAL AND ECONOMIC ORGANIZATION NEW YORK , UNIVERSITY PRESS, 1974 .
- HENRY, NICHOLAS, BUREAUCRACY, TECHNOLOGY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT , PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW . NOV.-DIC , 1975 .
- HIRATA , NAGASAKO E., APUNTES , ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS , DIVISIÓN ESTUDIOS DE POSGRADO , UNAM - FCA , MÉXICO, 1986 .
- JAY , ANTHONY , LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y MAQUÍVELLO , ED. DESTINO . 2A ED. BARCELONA , 1974 .
- JONATHAN, ANDERSON , REDACCIÓN DE TESIS Y TRABAJOS ESCOLARES , ED. DIANA, MÉXICO, 1984 .

- KOONT, HAROLD, THE MANAGEMENT THEORY JUNGLE, ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, DICIEMBRE, 1961.
- LUTHANS, FRED., ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Mc.GRAW HILL, 2 A. ED. NEW YORK 1977.
- LUTHANS, FRED., INTRODUCTION TO MANAGEMENT; A CONTINGENCY APPROACH, Mc.GRAW HILL, 1980.
- MAQUIAVELO, NICOLAS DE, EL PRINCIPE, ED.PORRÚA, COPYRIGHT 1983.
- MERTON, K. ROBERT, SOCIAL THEORY AND SOCIAL STRUCTURE, THE FREE PRESS GLENCOE CHICAGO 1949.
- MC.GREGOR DOUGLAS, THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE, Mc.GRAW HILL, NEW YORK, 1960.
- MILES, E. RAYMOND, THEORIES OF MANAGEMENT, Mc.GRAW HILL, 1975.
- NA KANE, CHIE, JAPANESE SOCIETY, BERKELEY, UNIVERSITY OF CALIFORNIA PRESS 1970.
- OUCHI, G.WILLIAM, TYPES OF ORGANIZATIONAL CONTROL AND THEIR RELATIONSHIP TO EMOTIONAL WELL-BEING, ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, JUNE, 1978.
- OUCHI, G.WILLIAM, HOW THE AMERICAN BUSINESS CAN MEET THE JAPANESE CHALLENGE, ED.ADISON WESLEY, 1981.
- OUCHI, G.WILLIAM, TEORÍA Z, ED. ORBIS, BARCELONA, 4 A ED. 1985.
- OUCHI, WILLIAM & PRICE, RAYMOND, HIERARCHIES, CLANS AND THEORY Z: A NEW PERSPECTIVE ON ORGANIZATION DEVELOPMENT, ORGANIZATIONAL DYNAMICS, AUTUMN, 1978.
- PARKINSON, NORTHCOTE, PARKINSON'S LAW AND OTHER STUDIES IN ADMINISTRATION, HOUGHTON Co. BOSTON 1957.
- PASCALE, T. RICHARD., EL SECRETO DE LA TÉCNICA EMPRESARIAL JAPONESA, ED.GRIJALBO, MÉXICO, 1984.
- PERROW, CHARLES, ORGANIZATIONAL ANALYSIS; A SOCIAL VIEW, WADSWORTH PUBLISHING Co., INC. BELMONTE, CAL. 1970.
- PETER, J.L., THE PETER PRINCIPLE, WM & CO, INC. NEW YORK, 1961.
- ROGERS, E.ROLF., ORGANIZATIONAL THEORY, ALLIN AND BACON, INC. BOSTON, 1975.
- ROETH LISBERGER, J. FRITZ, ET. AL, MANAGEMENT AND THE WORKER, HARVARD UNIVERSITY PRESS, MASS, 1935.
- SABAG, ADIP, APUNTES, CURSO METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, DIVISIÓN ESTUDIOS DE POSGRADO, UNAM-FCA, MÉXICO, 1983.
- SAY, JEAN BAPTISTE, CATECHISM OF POLITICAL ECONOMY, NEEL & JONES, LONDON 1816.
- SELZNICK, PHILIP, TVA AND THE GRASS ROOTS, UNIVERSITY OF CALIFORNIA PRESS, BERKELEY, 1949.
- SLOAN, P.ALFRED, JR, MY YEARS WITH GENERAL MOTORS, JHON Mc.DONALD, DOUBLE DAY & Co., GARDEN CITY, NEW YORK, 1964.
- SCHAFFER, RICHARD L., ELEMENTOS DE MUESTREO, ED.GPO,EDIT. IBEROAMERICA, MÉXICO 1986.

TAYLOR, W. FREDERICK, THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT , HARPER & BROTHERS , NEW YORK , 1911 .

THOMSON , VICTOR , MODERN ORGANIZATION , A. KNOPF INC. NEW YORK, 1961 .

WEBER , MAX , THE PROTESTANT ETHIC AND SPIRIT OF CAPITALISM , TALCOTT PARSONS, NEW YORK , 1985 .

WEBER , MAX , ECONOMY AND SOCIETY , ED. G. ROTH Y C. WITTICK , NEW YORK ; BEDMINISTER PRESS , 1968 .

WEBER , MAX , ¿ QUÉ ES LA BUROCRACIA ? ED, LA PLEYADE , BUENOS AIRES 1977 .

WREN , DANIEL , THE EVOLUTION OF MANAGEMENT THOUGHT , RONALD , NEW YORK, 1972 .