



18,
29

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Contaduría y Administración

6/0509/91

**LA ADMINISTRACION CENTRALMENTE
PLANIFICADA EN LOS 90s.**

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

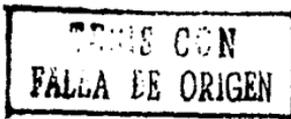
P R E S E N T A ;

JOSE RAFAEL LOPEZ LOZADA

Director del Seminario:

C.P. y L.A. Humberto Ramirez Iglesias

México, D. F.



1990



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LA ADMINISTRACION CENTRALMENTE PLANIFICADA EN LOS 90s.

C O N T E N I D O

Página

INTRODUCCION 1

CAPITULO I

GENERALIDADES

Introducción.	4
Conceptos sobre Administración.	5
Universalidad de la Administración.	8
El Proceso Administrativo	10
Áreas Funcionales	23
Escuelas Administrativas.	24
Conclusiones.	28

CAPITULO II

LOS ORIGENES DE LA ADMINISTRACION CENTRALMENTE PLANIFICADA

Introducción.	31
Definición de Socialismo.	32
Aspecto Histórico	33
Estructura Gubernamental de la URSS	36
Estructura Económica.	37
Estructura Administrativa	40
Planificación	54
Conclusiones.	59

C O N T E N I D O

Página

CAPITULO III

LOS LOGROS DE LA ACP A PARTIR DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

Introducción.	62
La Autogestión.	64
La Mano de Obra	67
El Proceso de Trabajo	73
La Agricultura.	76
La Industria.	87
Conclusiones.	89

CAPITULO IV

LA PERESTROIKA

. Introducción.	92
Mijail Gorbachov.	94
Perestroika	95
La Necesidad del Cambio	97
Perestroika y Democracia.	98
Marco Legal	100
La Participación.	102
La Glasnot.	104
La Nueva Empresa.	106
Conclusiones.	108

CONCLUSIONES	110
------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	115
------------------------	-----

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

Estamos en la última década del siglo XX y vivimos entre cambios constantes. Cambios en las modas, valores, técnicas, etc.

Debido a la rapidez de los cambios hoy más que nunca se requiere estar preparados para los mismos, la experiencia nos dicta que muchas veces la solución a los problemas está en echar un vistazo a lo ya realizado.

Dentro de la administración es muy usual que para resolver problemas se investigue primero si en el pasado alguien ya se enfrentó a los mismos problemas y saber que fue lo que hizo.

Esta curiosidad natural es la que lleva a que el administrador moderno investigue la manera en que han visto la administración distintas personas de distintos lugares.

Por la cercanía casi siempre vemos lo que acontece en el vecino país del norte, es un hecho que mucha de nuestra administración es semejante a la norteamericana.

Pero en el mundo ha habido distintas maneras de resolver los mismos problemas, una de esas maneras es la administración que se da en la URSS.

A dicho enfoque se le ha llegado a conocer como la Administración Centralmente Planificada. (ACP)

Reconocemos que la administración es universal, pero también que distintas opiniones no necesariamente son contradictorias sino que pueden ser complementarias.

CAPITULO I,

GENERALIDADES

- INTRODUCCION
- CONCEPTOS SOBRE ADMINISTRACION
- UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACION
- EL PROCESO ADMINISTRATIVO
- AREAS FUNCIONALES
- ESCUELAS ADMINISTRATIVAS
- CONCLUSIONES

"Lo que ha llegado a ser,
eso es lo que llegará a ser,
y lo que se ha hecho,
eso es lo que se hará;
y por eso no hay nada nuevo bajo el sol."

ECLESIASTES CAP. I VERS. IX

CAPITULO I

GENERALIDADES

INTRODUCCION

Aunque ésta investigación será leída casi exclusivamente - por gente conocedora de la materia, siempre es adecuado establecer lo más claro posible cuáles son los términos comunes que se usarán en todo este trabajo.

En la mayoría de las instituciones que enseñan Administración, es posible distinguir los autores que citan en sus programas de estudio así como los profesores de la materia. No seremos la excepción y tomaremos a los siguientes autores: Harold Koont'z, Cyril O'Donnell, George R. Terry, Agustín Reyes Ponce y José Antonio Fernández Arena.

Los autores mencionados no son, con mucho, los únicos que abordan el tema general de la Administración; pero sí son los más representativos de dicho movimiento en E.U. y en México. Ya que "no hay nada nuevo bajo el Sol" considero suficiente con señalar los conceptos que sobre Administración vierten estos autores.

Claro está, se expresará el punto de vista que sobre ésta disciplina y su clasificación tiene un servidor.

Resumiento diremos que el presente capítulo debe ser considerado de la siguiente manera:

- a) Como un marco de referencia para organizar los conocimientos de Teoría y de Experiencia.
- b) Como un esquema mental para organizar el conocimiento actual sobre el tema (necesariamente restringido al alcance de lo aquí expuesto).

CONCEPTOS SOBRE LA ADMINISTRACION

Parece casi ocioso notar los grandes desacuerdos que sobre Administración tienen los distintos autores que expondremos. - Aprovechemos pues esas diferencias de punto de vista para comprender mejor a esta maravillosa "Ciencia".

GEORGE TERRY.- Según este autor "La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos".⁽¹⁾

Terry concibe a la Administración dentro de su obra "Principios de Administración" como una ciencia y define a ésta de la siguiente manera: "ciencia es un cuerpo de conocimientos sistemático acumulado y aceptado, con referencia al entendimiento de verdades generales relativas a un fenómeno, tema u objeto de estudio en particular". Es decir, existe un cuerpo de conocimientos, estos conocimientos son objetivos estando libres de - prejuicios y propensiones; comúnmente están codificados y clasificados para facilitar su comprensión.

Además, concibe a la Administración como un arte cuando es el resultado deseado de la aplicación de la destreza.

Como muchos autores, Terry también magnifica la Administración como la ciencia que es la base del progreso humano y su correcta aplicación la relaciona directamente con el grado de satisfacción que logren los miembros de una sociedad.

Es importante señalar que para Terry la personalidad de - quien ejecuta esta íntimamente ligada a la efectividad de la Administración, lo cual le da ese toque humano que hace de la Administración todo un reto.

(1) Terry, George. "Principios de Administración, México, Cía. Edit. Continental, S.A. 1975, p. 20

Considera que la ciencia enseña a conocer y el arte a hacer; el arte y la ciencia no son mutuamente excluyentes sino complementarios.

H.KOONT'Z y C.O'DONNELL.- En su obra "Elementos de Administración Moderna", los autores conceptualizan a la Administración de la siguiente manera: "Administración es la creación y conservación, en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de fines comunes".⁽²⁾

Este dueto de autores, consideran que la Administración tiene un carácter científico y otro artístico, es decir, la administración es ciencia y arte, en cuanto a que la ciencia es el conjunto organizado de conocimientos y se aplican de acuerdo con la realidad para obtener resultados prácticos, mientras que el arte se refiere al saber hacer las cosas para lograr resultados concretos. Al igual que Terry, establecen que ciencia y arte no se excluyen, sino que se complementan. Esto es digno de notar ya que la Administración no es una serie de recetas que sólo esperan quién las aplique, por el contrario, sólo es la mejor base para que el interesado, aplicando su experiencia y su personalidad, pase a realizar sus labores con la mejor relación de productividad y estableciendo modelos dentro de la organización en que se desenvuelva.

AGUSTIN REYES PONCE.- El más conocido autor de Administración en México cita en su obra "Administración de Empresas", el siguiente concepto de Administración: "Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".⁽³⁾

Por lo anterior podemos deducir que: el objeto de la Administración recae en un organismo social, que su propósito o fin

(2) Koont'z, Harold, O'Donnell, c. "Elementos de Administración Moderna", México, Ed. Mc Graw Hill, 1977, p. 1

(3) Reyes Ponce, A. "Administración de Empresas", México, Ed. Limusa 1979, - p. 26

lidad es el de lograr una máxima eficiencia en la estructura y -- operación del ente social, es decir, lograr una coordinación teórica y práctica. Para Reyes Ponce, la Administración no es aún ciencia, como lo consideran otros autores, porque para él la ciencia tiene como objeto el valor verdad, mientras que la técnica busca la utilidad; la ciencia se basa en principios que se descubren y la técnica se compone de reglas e instrumentos que se crean. Por lo tanto, Reyes Ponce dice que la Administración es una Técnica. (4)

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS.- En su obra "El Proceso Administrativo", define a la Administración de la siguiente manera:

"Administración es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano". (5)

De ésta definición podemos separar los siguientes puntos:

- a) Se requiere en primer lugar la existencia de objetivos; que pueden clasificarse en:
 - Objetivos de Servicio. Para satisfacer las necesidades -- del consumidor.
 - Objetivo Social. Para proteger los intereses de la comunidad.
 - Objetivo Económico. Para la protección de los intereses -- económicos de la empresa y acreedores.
- b) Para el logro de los objetivos es necesario contar con un mecanismo de operación o estructura formal; fragmentando a la empresa en distintas funciones.
- c) Todo lo anteriormente enunciado, requiere del esfuerzo humano coordinado.

(4) Reyes Ponce, A. "Administración de Empresas". México, Ed. Limusa 1979, pp. 22 a 24.

(5) Fernández Arenas. "El Proceso Administrativo". México, Ed. Herrero, UNAM, p. 52.

UNIVERSALIDAD DE LA ADMINISTRACION

La característica sobresaliente de la Administración es su universalidad, es decir, que está presente en todo tiempo y lugar sin importar el individuo que la aplique. Esto equivale a decir $1 + 1 = 2$ aquí y en China lo calcule un mexicano o un marciano.

A continuación veamos cuales son las opiniones de los autores mencionados acerca de este aspecto.

GEORGE TERRY.- Por lo que respecta a la universalidad de la administración, el autor señala que "la administración es de interés universal porque trata acerca de los fundamentos para establecer y alcanzar los objetivos ya estipulados. Se encuentra en casi toda actividad humana, en la fábrica, la oficina, la escuela, el banco, el gobierno, las fuerzas armadas, la iglesia, el sindicato, el hogar, el hotel y hasta el hospital".⁽⁶⁾

Hace referencia también al proceso administrativo al cual le da un carácter universal; añade que las partes de este proceso son básicas para cualquier tipo de empresa y no necesariamente en camino a la obtención de ganancias monetarias.

KOONT'Z y O'DONNELL.- La opinión de estos autores es consecuente con su concepto de la administración ya que consideran que el administrador desarrolla funciones similares independientemente de la organización en que se encuentre. Señalan que esto es lógico, porque permite el desarrollo de la teoría administrativa a fin de que los postulados encontrados sirvan a cualquier administrador y a cualquier organización.⁽⁷⁾

(6) Terry, G. "Principios de Administración, México, Cía. Edit. Continental, S. A. 1975, p. 19

(7) Koont'z y O'Donnell. "Elementos de Administración Moderna". México. Ed. - Mc Graw Hill 1977, p.32

REYES PONCE.- Defiende la idea de que la administración se da en todo organismo social. Se da en el Estado, el ejército, la empresa, la iglesia. En todos ellos debe haber una coordinación de los medios en forma sistemática para lograr un objetivo. (8)

FERNANDEZ ARENAS.- Parte de la firme convicción de que la característica principal de los conocimientos que integran una ciencia es la universalidad. Argumenta que el objetivo de la investigación administrativa es el encontrar herramientas de significación universal y el desarrollo de modelos y métodos generales. Entonces la ciencia administrativa se aplicará en cualquier organización. (9)

(8) Reyes Ponce, A. "Administración de Empresas". México, Ed. Limusa 1979, p. 27

(9) Fernández Arenas. "El Proceso Administrativo". México, Ed. Herrero, UNAM p. 70

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La parte medular de la administración son los pasos lógicos, sistemáticos y ordenados que deben seguirse en la puesta en marcha de la disciplina administrativa. Nombres distintos y número distinto de funciones son los que mencionan los autores citados pero al fin de cuentas siempre hablan de lo mismo.

A manera de resumen veamos los pasos que para cada uno de los autores escogidos "debe contener" el proceso administrativo.

GEORGE TERRY.- Partiendo de la definición que da para el proceso administrativo,⁽¹⁰⁾ podemos señalar las siguientes funciones:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Ejecución
- d) Control

a) Planeación: Para Terry es "la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados".⁽¹¹⁾

Propone que la planeación debe abarcar:

1. Objetivos
2. Políticas
3. Procedimientos
4. Programas
5. Presupuestos

b) Organización. La define como el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo

(10) Terry, G. "Principios de Administración", México, Cía, Edit. Continental, S.A. 1975, p.27

(11) *Ibid* p. 190.

seleccionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente".⁽¹²⁾

La organización comprende entonces, el marco necesario para mantener unidas las diversas funciones que se dan dentro de la institución. Todo esto sugiere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas.

Los pasos que comprende esta etapa son:

- 1) Conocer los objetivos de la Institución.
- 2) La división del trabajo en actividades similares.
- 3) Agrupación de esas actividades en unidades prácticas en base a su similitud, importancia y operario.
- 4) Definición de las obligaciones y proporcionar los medios físicos para cada actividad o grupo de actividades.
- 5) Asignación de personal.
- 6) Informar a cada miembro sobre las actividades que debe ejecutar y sobre sus relaciones con otros en la empresa.

c) Ejecución: "La ejecución es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograr - los objetivos que el gerente desea que logren porque ELLOS quieren lograrlos".⁽¹³⁾

Esta función está estrechamente relacionada con el trato interpersonal e incluye la capacidad para lograr la plenitud de la participación del personal con todas sus fuerzas e intereses encaminados al objetivo determinado de antemano.

La ejecución se basa en el principio de que "se obtienen es fuerzas de ejecución favorables tratando a los empleados como a seres humanos, alentando su crecimiento y desarrollo, imbuyéndoles - el deseo de superarse, reconociendo el trabajo bien ejecutado y garantizándoles equidad".⁽¹⁴⁾

(12) Ibid p. 338, 339

(13) Terry Op. Cit. P. 492

(14) Loc. cit.

La ejecución debe comprender:

- 1) Dirección administrativa,
- 2) Comunicación.
- 3) Motivación.
- 4) Evaluación y capacitación del personal.

Para Terry esta parte del proceso es muy relevante ya que - el "don de mando" bien ejercido es la diferencia entre un buen administrador y uno que no lo es.

d) Control: "Control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve de acuerdo a lo planeado".⁽¹⁵⁾

El proceso de control comprende:

- 1) Medición de lo que se ha hecho.
- 2) Comparación de lo que se ha hecho con el patrón o standar.
- 3) Corrección de la desviación desfavorable por medio de una acción correctiva.

KOONT'Z y O'DONNELL.- Los autores establecen la siguiente clasificación relacionada con el proceso administrativo:⁽¹⁶⁾

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Staffing
- d) Dirección
- e) Control

a) Planeación: "Es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo".⁽¹⁷⁾

Koont's y O'Donnell consideran que la planeación es la - función fundamental de la administración.

⁽¹⁵⁾ Terry. Op. Cit. p. 620-621

⁽¹⁶⁾ Koont'z. Op. Cit. p. 26

⁽¹⁷⁾ Loc. cit.

Para cumplir con ésta función marcan los siguientes principios:

- Contribución a los objetivos: El propósito del plan principal y de los planes secundarios es facilitar los objetivos.
- Prevalencia de la planeación: Esta función debe anteceder en tiempo y orden a cualquier otra.
- Extensión de la planeación: La formulación de planes deberá involucrar a todos los miembros de la organización.
- Eficiencia de los planes: El parámetro para medir los planes será la contribución que estos hagan a la consecución de los objetivos.

En lo que se refiere a los pasos de la planeación, los separan de la siguiente manera:

- 1) Conciencia de la oportunidad.
- 2) Formulación de objetivos.
- 3) Establecimiento de premisas.
- 4) Determinación de alternativas.
- 5) Evaluación de alternativas.

Siguiendo esos pasos los autores marcan la necesidad de establecer dentro de la planeación:

- 1) Objetivos
- 2) Políticas
- 3) Estrategias
- 4) Procedimientos
- 5) Reglas
- 6) Programas
- 7) Presupuestos

b) Organización: "Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignando a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar -

tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa". (18)

A continuación veamos cuales son las partes que componen - la organización así como algunos de sus principios:

1) Propósito de la Organización.

- Unidad de objetivo. La estructura es efectiva si logra que los esfuerzos individuales formen un todo encaminado a lograr el objetivo de toda la organización.
- Eficiencia. Tratar de trabajar al menor costo o bien - con las menores consecuencias imprevistas.

2) Estructura de la Organización (autoridad).

- Principio Escalar. Dejar bien claro las líneas de autoridad para facilitar la toma de decisiones.
- Principio de Delegación. A quién ejerce el mando se le debe de dar tanta autoridad como resultados deseemos - que obtenga,
- Principio de Responsabilidad Absoluta. Todos somos responsables dentro de la organización.
- Principio de Autoridad-Responsabilidad. La responsabilidad que se exija debe ser proporcional a la autoridad otorgada.
- Principio de Unidad de Mando. Es la relación de un individuo con un solo superior.

3) Estructura.

- Principio de la División del Trabajo. Las actividades se clasificarán y también se definirán de acuerdo a - quién las tenga que realizar.
- Principio de Definición Funcional. Hay que ser claro - en cuánto a lo que se espera de los individuos o departamentos.

(18) Koont'z. Op. Cit. p. 133.

4) Proceso de Organizar.

- Principio de Flexibilidad. La organización deberá contar con mecanismos que la hagan flexible.
- Principio de Oportunidad para el Liderazgo. La estructura debe crear el ambiente adecuado para el ejercicio del liderazgo y éste se realizará en forma natural y óptima.

c) Staffing: "La función administrativa de dotación de personal se ocupa de conseguir individuos para la organización escogiendo, evaluando y desarrollando el personal necesario para desempeñar las funciones inherentes a la estructura". (19)

El proceso para la dotación del personal es el siguiente:

- Identificación de los puestos vacantes.
- Determinación de los recursos humanos necesarios.
- Inventario de Recursos Humanos y evaluación del mismo.
- Planeación para la adquisición de recursos humanos mediante el reclutamiento interno o externo.
- Selección,
- Evaluación.
- Formulación de planes para su desarrollo.

Los principales principios para la dotación del personal son:

1) Por su objeto:

- Principio del objetivo: El administrador se asegurará que las funciones estén atendidas por personas capaces y con deseos de logro.
- Principio de dotación: La calidad administrativa aumentará en la medida que se especifiquen las funciones y se mejoren las técnicas de entrenamiento.

(19) Koontz, Op. Cit. p. 233

2) Por su proceso:

- Principio de desarrollo continuo: La superación y desarrollo del personal no se tiene que esperar se debe provocar.

d) Dirección: "Es el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa".(20)

Reconocen que ésta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un gran complejo de fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no se tiene control; básicamente ese es el recurso humano que cuenta con objetivos propios, sin embargo la empresa no pretende regir la vida del subordinado sino sólo de crear el ambiente necesario para que en conjunto se logre los objetivos de la organización.

Para hacer lo anterior con eficiencia y eficacia se cuenta con las siguientes herramientas:

- 1) La Motivación
- 2) La Comunicación
- 3) El Liderazgo

Para efectuar adecuadamente la dirección hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Principio del Objetivo Direccional. Si la dirección es más efectiva, mayor será la contribución de los subordinados.
- Principio de la Amonía. La dirección adecuada hará que los subordinados relacionen sus metas personales con las institucionales.
- Principio de Supervisión Directa. La dirección más efectiva es aquella en que el trato es personal y directo.

(20) Koont'z. Op. Cit. p. 295

- Principio de Liderazgo. El líder debe identificarse efectivamente con los subordinados.
- La Claridad. La comunicación tiene que ser entendible.
- La importancia de la Organización Informal. La identificación y uso de las relaciones informales para transmitir ideas y motivación incrementa el potencial directivo.

e) Control: "La función administrativa de control es la medida y corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos se estén llevando a efecto". (21)

El proceso de control debe seguir unos pasos ordenados que son:

- 1) Establecimiento de normas.
- 2) Medición del desempeño.
- 3) Corrección de las desviaciones.

Los autores señalan que el control, y en especial el último paso, es la base para iniciar nuevamente el proceso; esto nos da la idea de la importancia de efectuar un control adecuado en todas las fases de la administración.

Los principios que marcan para el ejercicio del control -- son:

- Principio del Objetivo. Menciona que el propósito del control es el descubrir las variaciones reales o potenciales de los planes para tomar las medidas correctivas.
- Principio de Eficiencia. El control es eficiente si detecta los errores al menor costo de tiempo y dinero.

(21) Koont'z, Op. Cit, p. 357

- Principio de Flexibilidad. El control eficiente es aquél que tiene rangos de amplitud para actuar.

AGUSTIN REYES PONCE: El maestro Reyes Ponce es sin lugar a dudas el más conocido autor de Administración en México. Sus dos tomos de "Administración de Empresas" son los libros de texto básicos para la materia en nuestro país.

En virtud de lo anterior, y a manera de no alargar demasiado este capítulo, sólo haremos algunos comentarios sobre su proceso y presentaremos un cuadro con todo el proceso de Reyes Ponce.

Este autor divide el proceso en dos fases claramente diferentes que son:

1) La fase Mecánica: El establecimiento de la estructura de la organización es lo que abarca esta fase a fin de explorar -- las posibilidades de acción, seleccionar las más adecuadas y definir la manera de trabajar cuando la organización esté en marcha.

2) La Fase Dinámica: El trabajo en sí de una organización es lo que trata esta fase. Desde conseguir los elementos humanos y materiales, tomar decisiones ejerciendo el mando y verificando -- lo realizado será el campo de acción de esta fase.

La división tan "Metodológica" que hace de la administración la fundamenta en el hecho de que para el estudio de ésta disciplina requiere de la abstracción necesaria para identificar las partes que componen la administración para así conocerla a fondo y poder hacer un uso mejor de ella.

La división que hace Reyes Ponce parte de dos fases que se dividen en elementos que abarcan a su vez etapas que están regidas por principios. Veamos pues el marco entero del proceso de este autor: (22)

(22) Reyes Ponce, Op. Cit., p. 64

F A S E	ELEMENTO	ETAPAS	PRINCIPIOS
A) MECANICA	1. PREVISION	OBJETIVOS	PREVISIBILIDAD
		INVESTIGACIONES	OBJETIVIDAD
		CURSOS ALTERNATIVOS	MEDICION
	2. PLANEACION	POLITICAS	PRECISION
		PROCEDIMIENTOS	FLEXIBILIDAD
		PROGRAMAS, PRONOSTI COS. PRESUPUESTOS	UNIDAD
	3. ORGANIZACION	FUNCIONES	ESPECIALIZACION
		JERARQUIAS	UNIDAD DE MANDO
OBLIGACIONES		AUTORIDAD-RESPONSABILI DAD	
		DIRECCION - CONTROL	
B) DINAMICA	4. INTEGRACION	SELECCION	ADECUACION HOMBRE - FUNCION
		INTRODUCCION	PROVISION DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS
		DESARROLLO	LA IMPORTANCIA DE LA IN TRODUCION ADECUADA
		INTEGRACION DE LAS COSAS	
	5. DIRECCION	AUTORIDAD	COORDINACION DE INTERE- SES
		COMUNICACION	IMPERSONALIDAD DEL MAN- DO
		SUPERVISION	VIA JERARQUICA RESOLUCION Y APROVECHA- MIENTO DE CONFLICTOS
	6. CONTROL	SU ESTABLECIMIENTO	EL CARACTER ADMINISTRA- TIVO DEL CONTROL
		SU OPERACION	LOS ESTANDARES
		SU INTERPRETACION	EL CARACTER MEDIAL EL DE EXCEPCION

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS; Para él el proceso administrativo se divide en tres grandes etapas:

- a) Planeación
- b) Implementación
- c) Control

a) Planeación: "Primer momento del proceso administrativo - por medio del cual se define un problema, se analizan soluciones y se esbozan planes y programas". (23)

Dentro de esta etapa se distinguen tres partes:

- Investigación
- Bocetos
- Planes y Programas

La investigación implica la definición del problema, los bocetos requieren la búsqueda de alternativas derivadas de un análisis sobre el problema y con respecto a los planes y programas, debe realizarse su formulación en base a los dos primeros puntos.

Los principios de la planeación se resumen a:

- Existiendo actos repetitivos, podrá hacerse una mejor programación.
- Los programas dependerán de los objetivos, recursos y el tiempo.
- La rutina constituye un factor limitante a la innovación.

b) Implementación: "Decidir sobre la mejor alternativa de ejecución seleccionando el mencionado plan o programa más adecuado para la resolución de un problema", (24)

Como fases integrantes de esta etapa se consideran:

(23) Fernández Arenas. Op, Cit. p. 77

(24) Idem . p, 78

- Decisión
- Autoridad
- Motivación
- Comunicación

Para aplicar adecuadamente la Implementación se deberá seguir los siguientes principios:

- Las decisiones se derivan de procesos lógicos o intuitivos.
- Las decisiones lógicas demandan: objetividad, precisión en la medición y un estudio exhaustivo.
- Las decisiones en actividades rutinarias son automáticas, debe procurarse la innovación.
- Las decisiones requieren autoridad.
- La autoridad demanda responsabilidad.
- La motivación requiere incentivos que satisfagan las necesidades del personal.
- Una acción fundada en la motivación produce satisfacción en el trabajo.
- Una acción fundada en la obligación produce insatisfacción en el trabajo.
- La insatisfacción genera frustraciones que propician reacciones de: agresión, resignación, regresión o fijación.
- Deben utilizarse medios que faciliten la comunicación.

c) Control: "Apreciar el resultado comparándolo con el plan y programa, estableciendo causas de las desviaciones y posibles medidas de corrección que ameriten en el extremo iniciar un nuevo plan y programa y por lo tanto el primer paso del proceso administrativo". (25)

En el control se distinguen las siguientes fases:

- Revisión de resultados.
- Determinación de diferencias.
- Análisis de diferencias.
- Correcciones.

Para que se lleve a efecto un buen control se requiere aplicar los siguientes principios:

- 1) El control debe precisar cantidad, tiempo volúmen y el costo en que se incurrió.
- 2) El control debe realizarse por excepción, es decir en aquellos casos en que las desviaciones sean pronunciadas.

AREAS FUNCIONALES

Para que el proceso administrativo pueda darse, una organización debe de estar estructurada o al menos hay que separar las - distintas funciones que se dan dentro de ella.

Los autores señalados así como otros más, apuntan a una serie de funciones básicas dentro de toda organización, independientemente de los distintos nombres con los que se les señalen.

"Suponiendo sin conceder", veamos las cuatro funciones que se dan en una organización:

- 1) Producción. Cualquier organización tiene razón de ser en cuanto esté desarrollando los bienes y servicios que se espera que ofresca, ya sea con un fin lucrativo o un fin social.
- 2) Comercialización. Para hacer llegar esos bienes y servicios o bien para darlos a conocer tendrá que realizar ésta función.
- 3) Finanzas. Todas las organizaciones al estar dentro del entorno social forzosamente manejan recursos monetarios, por esto - es que tiene que fijar su atención en esta actividad.
- 4) Recursos Humanos. Si no hay personas dentro de una organización, esta simplemente no existiría, el buen manejo de este - tan importante recurso es la responsabilidad de ésta área.

Es cierto que podrá argumentarse mucho en contra de los nombres o número de funciones presentadas, pero hay que recordar que distintos puntos de vista no indican necesariamente conflicto. La confrontación de ideas puede más bien llenar los vacíos de conocimiento que cualquier investigador tiene.

ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

Al paso del tiempo han aparecido muchos autores que tratan el tema de la administración. Estos lo han hecho en base a sus experiencias personales y además reflejando el medio ambiente en que se desenvolvían.

Debido a las semejanzas en tiempo o modo de ver la administración es que se ha podido agrupar lógicamente a los investigadores de la materia. La clasificación anterior puede denominarse - con todo derecho "Escuela" ya que influye al paso del tiempo en los que se inician en la materia, formando un criterio definido y orientado que permite al individuo darle el sello personal a la administración.

Algunas de las corrientes más conocidas son:

- a) La Administración Científica.
- b) El Humano-Relacionismo.
- c) El Estructuralismo.
- d) El NeoHumano-Relacionismo.
- e) La Administración Centralmente Planificada.

La cantidad anterior no limita la existencia de otro tipo - de corrientes, pero las anteriores son las que más influencia han tenido al paso del tiempo.

- a) La Administración Científica.

Al iniciar este siglo XX y con la influencia del Positivismo⁺⁺ se trata de darle un carácter más formal a las ideas sobre el manejo de factorías.

⁺⁺ Positivismo: Corriente que inicia Augusto Comte para aplicar el método científico a las ciencias sociales, y de cierta manera igualar las con las ciencias exactas.

Es precisamente esta corriente la que se encarga de aplicar el método científico y trata de elevar a la administración al nivel de una ciencia social.

Los iniciadores de esta corriente son; Federico Taylor, -- Henry Fayol, Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth y Henry L'Gantt.

Aunque algunos de los conceptos derivados de este tiempo nos hacen esbozar una sonrisa (como la ciencia de pegar ladrillos de Taylor) es indudable que sientan las bases para la Administración Moderna.

b) El Humano Relacionismo.

Al aplicarse las ideas científicistas de la administración en las dos primeras décadas de nuestro siglo en las industrias norteamericanas, se producen una serie de reacciones por parte del personal que no pueden ser explicadas con los conocimientos de ese entonces. Además la importancia del elemento humano no había ocupado el lugar que merece.

Darle un enfoque psicológico a la administración en base al conocimiento del hombre es la tarea principal de esta corriente.

El autor más relevante de esta escuela es el sociólogo australiano Elton Mayo quién es muy conocido por los tres experimentos que realiza dentro de la industria norteamericana y que les permiten llegar entre otras a las siguientes conclusiones:

- La importancia de la participación.
- La importancia de la entrevista.
- La existencia de grupos informales.

Estas conclusiones permiten ver a las empresas no sólo como originadoras de utilidades sino como la formación de una entidad a partir de las expectativas de los miembros que la forman.

c) El estructuralismo.

Así como la psicología influyó en la escuela anterior, en esta la Sociología es la piedra angular para explicar lo que ocurre en fábricas, escuelas, iglesias, familias, etc.

Precisamente ese es el enfoque Estructuralista, el poder ver lo que es una organización en base a la estructura que la compone.

Exponen los estructuralistas que las organizaciones pueden ser estudiadas en base a:

- La Autoridad
- La Comunicación
- El Comportamiento
- La Formalización

Los principales expositores de esta escuela son: Max Weber, Chester Barnard, Renate Mayntz, Amitai Etzioni y Ralph Dahrendorf

d) El NeoHumano-Relacionismo.

A consecuencia de la Segunda Guerra Mundial el interés hacia el ser humano decayó en las industrias pero esta situación cambió precisamente al término del conflicto.

Nuevamente el comportamiento humano es motivo de estudio a fin de poder satisfacer a los miembros de la organización y que los objetivos de la organización en sí también se cumplan.

Algunos puntos a los que se llega en esta escuela son:

- La teoría X.

- La teoría Y.
- La teoría Z.
- La pirámide de necesidades.
- La teoría Alfa-Omega.
- El Grid empresarial.

Los principales autores de esta corriente son: Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow, Strauss y Sayles, Raymond A. Katzell y -- Blake y Moutton.

e) La Administración Centralmente Planificada (A.C.P.).

Los países socialistas no están exentos del desarrollo tecnológico e industrial, de hecho participan activamente en el desarrollo actual.

Cuales son los métodos que se usan en estos países y que podemos aprender de ellos es un punto que debemos considerar como importante para el estudioso de la administración.

Esta escuela es precisamente el motivo de la presente investigación por lo cual su definición y tratamiento lo haremos posteriormente en el transcurso de este trabajo.

Las Escuelas mencionadas nos sirven para forjarnos un panorama general de todo lo que puede abarcar la administración y esto nos hace ver tal disciplina como una de las más interesantes para el hombre y como todo un desafío para quien quiera aplicarla.

CONCLUSIONES

Después de hacer un recorrido teórico sobre la administración podemos darnos cuenta que aunque es una materia fundamentalmente de nuestro tiempo, no por nueva deja de tener su historia y aspectos interesantes.

Desde la misma definición de administración muchos autores se enfrascan en verdaderas discusiones a fin de defender su punto de vista. Justificar si es ciencia, técnica o arte es para algunas personas el aspecto fundamental al iniciar el estudio de la administración.

Sin pretender la salida fácil, puede decirse que la administración es:

- Ciencia: en virtud de aplicar el método científico a sus estudios y pretender además la formulación de principios y modelos aplicables en todo tiempo y espacio.
- Técnica: porque nos dota de las herramientas prácticas para la resolución de problemas específicos.
- Arte: el alma de la administración es saber aplicar la personalidad en la toma de decisiones a fin de hacer uno en su trabajo diario, no la aplicación de una rutina sino la creación de sistemas que permitan al ser humano alcanzar de la mejor manera - sus objetivos no solamente materiales sino los de auto-estima y realización.

En cuanto al proceso administrativo notamos que la división de estos pasos va en número de tres hasta seis partes. Esto indica que mientras unos autores aglutinan las partes del administrar, otros hagan toda una "disección" de lo mismo. Como quiera que sea, la división que hacen estos autores nos sirve para darnos una idea

de que tal proceso puede ser visto fácilmente (para algunos sólo - ejecutar) o bien como una serie completa de pasos. (dos fases, seis elementos con sus etapas y principios).

En cuanto a la forma de ver la administración, percibimos - que nuestro criterio puede ser formado por la similitud que tengamos con una infinidad de autores que se nos presentan ya ordenados en escuelas o corrientes administrativas.

No existe corriente mejor que otra ya que cada una en su - tiempo, espacio o medio ambiente puede ser mejor que otra; todo de pende de quién esté al mando de la toma de decisiones.

Concluyendo, la administración puede definirse como "La ciencia social que a través de un sistema definido de reglas y principios, logra que una organización cumpla con sus objetivos utilizando adecuadamente sus recursos en el desempeño de sus funciones respectivas".

En el concepto anterior notamos la preferencia a señalar a la administración como ciencia así como remarcar el hecho de la necesidad de un proceso aplicado en áreas funcionales. Tal señalamiento no es limitativo ni falta de perfeccionarse. No obstante, contiene los elementos suficientes para ser aceptado.

CAPITULO III

-- LOS ORIGENES DE LA ADMINISTRACION CENTRALMENTE PLANIFICADA

- INTRODUCCION
- DEFINICION DE SOCIALISMO
- ASPECTO HISTORICO
- ESTRUCTURA GUBERNAMENTAL DE LA URSS
- ESTRUCTURA ECONOMICA
- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA
- PLANIFICACION
- CONCLUSIONES

"En cuando a cualquier cosa además de estas,
hijo mio, acepta una advertencia:
El hacer muchos libros no tiene fin,
y el aplicarse mucho a ellos es fatigoso a la carne."

ECCLESIASTES CAP. XII, VERS. XII

CAPITULO II

LOS ORIGENES DE LA ADMINISTRACION CENTRALMENTE PLANIFICADA

INTRODUCCION

El siglo XIX fue el originador de grandes movimientos que - aún en nuestro tiempo nos afectan de manera directa e inequívoca. La revolución industrial, el positivismo francés, el nacionalismo en todo el mundo y las reacciones de tipo socialista.

El socialismo es un término bastante amplio y cuya definición está en relación con quién lo esté utilizando, no es lo mismo para un economista que para un administrador o para un sociólogo. Pero todos estos profesionales deben tener un concepto más o menos claro de lo que abarca este "título" que hace que algunos reaccionen hasta con ira.

La aplicación de esta doctrina social ha logrado que países verdaderamente atrasados se conviertan en sólo algunos años en potencias ya sea en el ámbito económico, social, cultural o deportivo. Esto es un hecho en sitios tan apartados como Cuba y la URSS.

Veamos entonces cuáles son algunas bases que sustentan a la aplicación de esta doctrina en el campo de la administración, sobre todo teniendo en cuenta el desconocimiento que de la materia se tiene, no sólo para la gente en general, sino hasta para el administrador.

DEFINICION DE SOCIALISMO

Según el diccionario Larousse el socialismo es: "Nombre genérico de las diversas tendencias socioeconómicas y políticas que preconizan una distribución más equitativa de la riqueza basada en el principio de la colectivización de los medios de producción y - de intercambio, que llevaría a la desaparición de las clases sociales".

Estrictamente hablando, la definición anterior deja algunas lagunas que para el partidario de dicha doctrina son "imperdonables". Para fines de éste trabajo cumple su función ya que nos muestra - las características que todo socialismo tiene (utópico, cristiano o científico).

Las premisas fundamentales para esta doctrina son entre -- otras:

- 1) La propiedad de los medios de producción siempre será del pueblo (claro que por medio de sus representantes).
- 2) Los esfuerzos de la sociedad se enfocarán a la producción de artículos necesarios, por tanto la economía será de uso y no de lucro.
- 3) La recompensa por el trabajo será de acuerdo al esfuerzo realizado en la producción y no solamente de acuerdo a las necesidades.
- 4) Para conseguir todo lo anterior, se tiene que realizar una planeación que abarque a la sociedad en todo su conjunto desde un sólo sitio designado centro. Esto da lugar a la Administración Centralmente Planificada.

Aunque Marx y Engels pensaban que el Socialismo se aplicaría en países como Inglaterra o Alemania, es en Rusia donde se iniciaría la aplicación del socialismo.

ASPECTO HISTORICO

Al inicio de éste siglo Rusia era el más grande imperio del mundo, con territorio que abarcaba zonas de dos continentes y contaba con una población heterogénea tanto por su lengua así como por sus distintos grados de cultura.

En el año de 1905 creyendo que su poder era capaz de dominar al extremo del continente asiático, Rusia se envolvió en una guerra contra el nuevo Japón. Los resultados fueron desastrosos para Rusia ya que además de ser derrotada absolutamente fuera de su territorio, también dentro tuvo problemas el Zar Nicolás II.

En ese año la autocracia rusa cedió a las presiones internas y tuvo que crear una "Duma" o parlamento a fin de que éste se encargará de representar los intereses del pueblo.

Para 1914 al estallar la primera guerra mundial, Rusia intervino como aliada de Francia e Inglaterra, pero con tan mala fortuna, que fue el país que más muertes tuvo y no obstante ningún beneficio logró cuando terminó la guerra.

Precisamente en ese tiempo es cuando el Zar Nicolás II es obligado a renunciar y Rusia pasa a tener un gobierno burgués en la primera mitad de 1917. Tal gobierno no sabe aprovechar la ocasión que se le presentaba y trata de mantener las cosas y la guerra en las mismas circunstancias en que estaban en tiempos del zar.

Dice el dicho que "a río revuelto, ganancia de pescadores", lo mismo sucede en Rusia ya que en Octubre (según calendario juliano) el partido Bolchevique encabeza una revolución en la ciudad de Petrogrado (antes San Petesburgo y hoy Leningrado) logrando hacerse del poder en el centro administrativo del antiguo imperio. Con gran audacia despliegan una campaña que culmina cuando las demás provincias se sujetan al poder central y éste firma la paz con Alemania.

No todo fue tranquilidad para el nuevo gobierno ya que se enfrentó a las dificultades que todo país tiene después de una guerra, a esto hay que añadir que de 1919 a 1922 el nuevo socialista tuvo que luchar en el campo de las armas contra ejércitos de 14 naciones (ingleses, franceses, polacos, checoslovacos, finlandeses, estadounidenses, japoneses, rusos blancos, etc.).

El inicio de la planificación centralizada se da en 1921 - cuando se crea la Comisión Estatal de Planificación General (GOSPLAN) y se inicia un período conocido como la Nueva Política Económica (NEP) que consigue para Rusia los siguientes logros;

- 1) Crear un sistema financiero, crediticio y monetario equilibrado
- 2) Establecer unas relaciones mercantil-monetarias desarrolladas especialmente entre la ciudad y el campo.
- 3) Lograr la plena autogestión financiera de las empresas públicas y pasar a un régimen estricto de economía.
- 4) Iniciar la planificación única de la economía nacional.
- 5) Crear formas organizativas más ágiles en la industria, el abastecimiento y el comercio (trust y sindicatos).
- 6) La implantación de la organización científica del trabajo y del fortalecimiento de la disciplina del Estado y el trabajo.
- 7) La formación de un nuevo tipo de directivos económicos con dominio del análisis y los métodos de planificación y autogestión financiera. ⁽¹⁾

A la muerte de Lenin asume el mando del partido y del gobierno no Stalin, quién echa a andar los planes quinquenales que le permiten a la URSS recuperar el tiempo perdido y mientras el mundo occidental se sumergía en la pavorosa crisis económica de 1929, la URSS logró sorprendentes avances en la industria y la agricultura.

(1) Bielousov, R. "Gestión Planificada de la Economía Socialista". Edit. Progreso, Moscú. 1984. p. 125

Es necesario mencionar que lo anterior se logró a un alto - costo en vidas humanas y además en la pérdida de libertades individuales al también centralizarse el poder en las manos de Stalin.

De 1941 a 1945 la URSS participó en una guerra que privó a éste país de 20 millones de personas y además costo miles de millones de dólares en industrias, cosechas, vías férreas, aldeas, animales, etc. pérdidas que para cualquier otro país hubieran sido - irre recuperables.

Es sorprendente entonces que haya sido la URSS el primer - país que logra lanzar un satélite artificial al espacio y también poner al primer hombre fuera de la tierra. Ningún otro país tiene tantos profesionales técnicos como la URSS ni ha logrado por tantos años tener tasas de crecimiento tan sostenidas como los soviéticos.

Todo lo anterior nos fundamenta el porque' investigar las bases de la Administración Centralmente Planificada (A.C.P.) y sobre todo ver que' podemos aprovechar de la experiencia soviética.

ESTRUCTURA GUBERNAMENTAL DE LA URSS

Hasta hace algunos años, el gobierno de la URSS, al menos en teoría, residía en el Soviet Supremo; este es la Cámara de Representantes Populares Obreros y Campesinos que se encarga de regu- lar toda la vida política de la URSS.

Este país es una Federación de Repúblicas, quince en la ac- tualidad, que tienen cada una sus propios Soviets territoriales - que son los que eligen a los miembros del Soviet Supremo.

El Soviet Supremo se organiza para nombrar una serie de mi- nistros que se encargan a nivel federal de cuestiones específicas en coordinación con los Ministerios que cada República posee.

Dentro de las atribuciones del Soviet, está la designación de los encargados de la política tanto exterior como interior, a través de ministros de relaciones exteriores y presidente. (Aunque éste último ya es elegido en forma directa por el pueblo).

Mención aparte merece el funcionamiento del, hasta hace po- co, partido único en la URSS el Partido Comunista de la Unión So- vietica (PCUS).

El PCUS tiene su base en soviets locales, estatales y fede- rales estos últimos en sesión plenaria eligen a un Comité Central (CC) a fin de que este elija a una serie de personas para que fun- jan en un Órgano de consulta llamado Politburó y nombra a un Secre- tario General del partido que hasta la fecha es el encargado de - guiar la política de la URSS.

ESTRUCTURA ECONOMICA

Para lograr la eficacia en la dirección de la política económica, en la URSS se creó en Febrero de 1921 la Comisión Estatal de Planificación General (GOSPLAN) que tiene las siguientes funciones desde su creación: ⁽²⁾

- 1) Diseño de un plan económico único de todo el estado, así como las formas y métodos para su realización.
- 2) Exámen y concertación con este plan de los programas de producción y las estimaciones de los planes de los diversos departamentos, así como de las entidades económicas regionales por todos los sectores económicos y fijación de prioridades en el trabajo.
- 3) Elaboración de medidas a nivel de todo el Estado, para el desarrollo de los conocimientos y la organización de las investigaciones necesarias para la realización del plan de la economía estatal, como también para el empleo y la formación del personal.
- 4) Elaboración de medidas a fin de difundir ampliamente entre la población la información sobre el plan de la economía nacional, sobre las formas de realización del mismo y los métodos de la organización del trabajo en él.

Al constituirse el GOSPLAN, trabajaban en él sólo 42 personas allegadas al partido bolchevique y a Lenin; al paso del tiempo la estructura se modificó a fin de que cada República a través de sus Ministros participaran con los Ministros para toda la Unión y así el trabajo en conjunto pudiera representar los intereses de la sociedad en su totalidad y no como el trabajo de un sólo individuo.

(2) Bieloúsov, Op. Cit. p. 83

El flujo de información necesaria para la formulación del plan, debe entonces fluir en ambos sentidos (arriba-abajo) a fin de dejar a los Ministerios estatales con la suficiente libertad de decisión sobre todo si el asunto corresponde a su territorio.

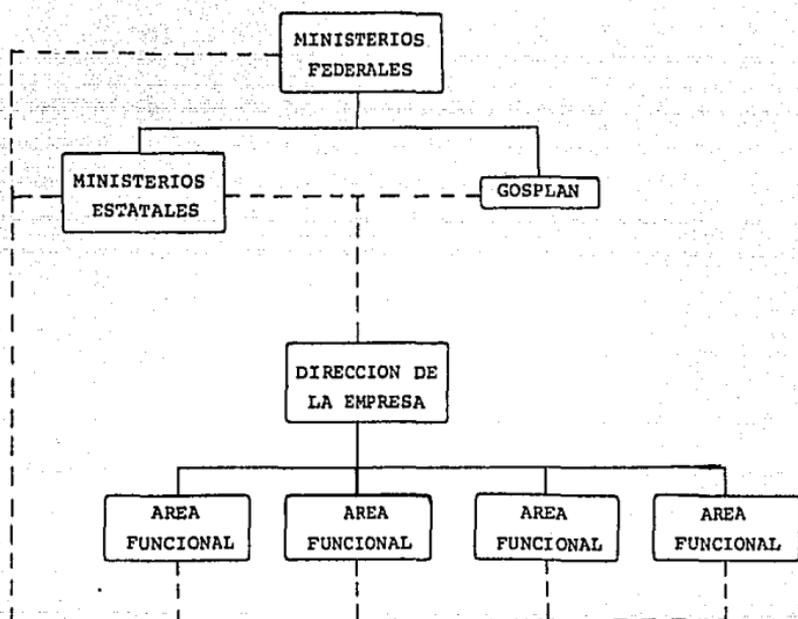
Los planes están estructurados de tal forma que permiten también a las empresas una libertad en lo que tiene que ver con el manejo de su presupuesto y de futuras inversiones.

Es necesario recalcar que la presencia del PCUS es fundamental a la hora de realizar los planes ya que las autoridades locales, estatales y federales forman parte del partido.[#]

Hasta antes de 1985 la política económica estaba fijada por las decisiones que se tomaran en el Politburó del PCUS quien sería el encargado de vigilar su cumplimiento a través de la organización del partido en todas las áreas administrativas por las cuales el plan fuera pasando, ya sea a nivel de ministros de la Federación, ministros estatales o funcionarios de las empresas estatales o cooperativas.

A continuación vemos el organigrama de las relaciones del GOSPLAN con sus respectivos ministerios y la comunicación con una empresa:

[#] Esto era requisito fundamental hasta antes de la Perestroika.



GRAFICA # 1

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Para comprender mejor la A.C.P. analicemos ahora como se lleva a efecto el trabajo administrativo dentro de cualquier empresa soviética.

a) AUTORIDAD: En la URSS existen básicamente dos tipos de empresas: Las que son propiedad del estado y aquellas que funcionan como una cooperativa.

Las decisiones tienen que tomarse lógicamente por una persona o grupo de personas a quien se les confiere cierto grado de responsabilidad.

Alec Nove señala los siguientes conceptos: "El aparato de planificación afirma conocer las necesidades sociales, el administrador es el encargado de ejecutar las instrucciones... la información fluye de los subordinados y será erróneo señalarlos como simples ejecutantes".⁽³⁾

Este autor añade que en las empresas estatales se reconoce la existencia de un administrador único que aunque tiene ciertas limitaciones, puede actuar sin tener que responder a los sindicatos que estén a su cargo ya que la autoridad le fue delegada por una fuente superior.⁽⁴⁾

Aunque en la empresa soviética la función de los sindicatos es vigilar el cumplimiento de metas comunes en la llamada autogestión, el director de la empresa siempre podrá hacer los cambios que juzgue más convenientes para la buena marcha del organismo social.

Es sabido que en el estado soviético se garantiza el derecho al trabajo socialmente productivo. Lo anterior no impide que el director pueda en un momento dado despedir a quien no se ajuste a las normas por él establecidas así como también introducir premios adicionales para los mejores trabajadores.

(3) Nove, Alec. "El Sistema Económico Soviético", Edit. Siglo XXI. México. 1982. p. 30

(4) Ibidem. p. 31

Todo esto tiene relación directa con los principios de la administración que vimos en el capítulo I y que lógicamente se dan en la URSS.

b) SISTEMAS MOTIVACIONALES: La disposición del ser humano hacia el trabajo esta supeditada a los antecedentes culturales del individuo así como al medio ambiente en que éste se desenvuelva. - No es lo mismo un trabajador europeo que uno americano, necesariamente tampoco son los mismos estímulos que se emplean para elevar la producción o la productividad en éste país.

Para darnos una idea de lo que en principio incentivó - al trabajador soviético leamos una cita de un autor soviético:

"Cada obrero debe saber que en el futuro puede llegar a tener la calificación superior como operario. Cada obrero de esta categoría debe saber que con el tiempo puede ser maestro, cada maestro, quizá, encargado de la producción, y el encargado de la producción puede llegar a ser director. Resulta una dinámica social que debe incitar a la masa obrera a desear vivamente su perfeccionamiento técnico".⁽⁵⁾

Imaginémonos a unos empobrecidos obreros que de pronto ven la posibilidad de progresar hasta el extremo de llegar a puestos de dirección. De hecho esto no fue raro en la URSS en sus primeros años y hasta el día de hoy. El efecto social que tuvo esta posibilidad para la gente que nada tenía les dió la fuerza suficiente para participar de lleno en los planes quinquenales en la nueva nación.

Aunque los premios materiales han sido siempre importantes para el ser humano, la URSS no es la excepción, en esos inicios del socialismo el estar conciente de que el trabajo perduraría a -

(5) Gástev, A. "Normas Laborales" Edit. Progreso. Moscú, 1973, p, 154

la propia existencia a fin de forjar un mundo mejor, fue lo que -
aportó ese porcentaje adicional de esfuerzo humano que se requería
en ese momento.

Es así que los premios de reconocimiento social ocupan
un lugar fundamental dentro de la administración soviética.

Medallas, Diplomas y Nombramientos son a veces más im-
portantes que los premios materiales.

c) LA EMPRESA SOVIETICA: Tradicionalmente ha habido en la
URSS dos tipos de empresas, aquéllas que tienen la total participa-
ción del estado y las que se forman con la participación ciudadana
(cooperativas).

En la actualidad, la apertura ideológica permite que la
participación individual y el capital extranjero, enriquezcan la -
economía de la URSS.

En el primer capítulo ya habíamos dejado sentado que -
uno de los principales aspectos de la administración, es que revis-
te un carácter universal. Por tanto, la administración dentro de
la URSS no difiere sustancialmente de la que se desarrolla en cual-
quier otro sitio del mundo; claro está que con sus características
singulares como la que hay por ejemplo aquí mismo en México que -
aunque copiamos en mucho la teoría estadounidense, le damos un to-
que especial.

Como cualquier empresa debe tener una organización que
le permita aplicar la administración en áreas separadas de influen-
cia. Estas no difieren más que en nombre a las que usamos en nues-
tro país.

d) AREAS FUNCIONALES: En el estudio realizado por investigadores mexicanos para el SUA presentan la relación de las funciones en una empresa soviética y una mexicana. La presentamos a continuación. (6)

EMPRESA SOVIETICA	EMPRESA MEXICANA
Dirección Técnica	Dirección de Investigación y Desarrollo
Dirección Operativa de Producción	Dirección de Producción
Dirección Servicio Económico	Dirección de Finanzas
Dirección de Servicio de Relaciones Económicas con el Exterior	Dirección de Compras y Comercialización
Dirección de Servicio de Cuadros y Atención al Público	Dirección de Personal

Como apreciamos, sólo es cuestión de nombres en lo que se diferencia, ya que las actividades son similares.

Ya en la gráfica núm. 1 señalabamos la relación tan marcada que existe entre las distintas áreas funcionales con los ministerios estatales y de la federación que se encargan de la actividad que a cada área corresponda.

Aunque el responsable de las direcciones funcionales es tá sujeto al administrador de la empresa, también da cuentas a los ministros correspondientes, además recibe de estos la ayuda necesaria para lograr lo que de él se espere.

Aclarado lo anterior, resumamos las obligaciones marcadas para cada una de estas direcciones:

— DIRECCION TECNICA: Se encarga básicamente de la investigación y desarrollo de acuerdo a la empresa de que se trate. Los soviéticos al contar con una gran dotación de personal técnico, dan mucha importancia a esta función. La orientación de la investi

(6) Varios Autores, "Administración". SUA. Edit. Diana. México 198 p.

gación soviética ha sido encaminada tradicionalmente a la resolución de problemas mayores en detrimento de aquellos que les han parecido de menor cuantía.

Tal inclinación la notamos en las palabras del presidente del GOSPLAN en 1945 N. Voznesenski: "Es necesario asegurar el reestablecimiento y desarrollo prioritario de la industria pesada y el transporte ferroviario, sin los que resulta imposible la restauración y el desarrollo rápido de la economía de la URSS". (7)

El mismo autor señala que de no cumplir con estas grandes metas significaría el fracaso de la revolución y lo innecesario de los grandes sacrificios soviéticos hasta ese año.

Otras de las obligaciones de esta área es el trabajo en conjunto con los ministerios para la planificación de nuevas empresas en lo que se refiere a su diseño y localización. También se encarga del mantenimiento preventivo de la maquinaria y de la sustitución de la misma no sólo por el uso sino por los niveles de obsolescencia.

Como notamos, algunas de sus actividades están relacionadas en lo que nosotros consideramos tarea de la producción pero aquí observamos nuevamente el punto de vista "macro" de la administración socialista.

Las divisiones de esta dirección abarcan los siguientes departamentos:

- 1) Mantenimiento
- 2) Servicio de Energéticos (VER GRAFICA # 2)
- 3) Control de Calidad
- 4) Investigación y Diseño Industrial

(7) Bieloúsov, Op. Cit. p. 240

- DIRECCION OPERATIVA DE PRODUCCION. La transformación de los insumos en un producto acabado a través de un proceso, es la tarea de esta dirección. Muchos investigadores sitúan la labor productiva a nivel de sólo ejecución, consideran que "la programación de la tarea se hace por medio de ordenes de producción, -- gráficas elaboradas centralmente y desde ahí distribuir el trabajo a los talleres, turnos, jefes de proceso o según sea el caso (sic)".⁽⁸⁾

Otro autor ya citado,⁽⁹⁾ considera más bien que en la producción soviética el administrador hace gala de sus relaciones, inventiva e incluso llega a realizar actos que para el sistema son ilegales con tal no sólo conseguir los objetivos que del centro emanan sino para cumplir con los objetivos de la organización y de los miembros que la conforman.

Las formas de organizar tal dirección son variadas pero abarcan casi siempre:

- 1) Planificación de la Producción
- 2) Producción (VER GRAFICA # 3)
- 3) Regulación de la Producción

DIRECCION ECONOMICA. Hemos comentado el fervor que tienen los soviéticos por lo grande, no es de extrañar entonces, que usen el término económico para referirse a cuestiones tan disimulas como la construcción de hidroeléctricas y a el abastecimiento de heno para una granja estatal.

El manejo de los recursos económicos será la prioridad de esta dirección. De acuerdo con los planes recibidos tanto por el -- GOSPLAN como por el ministerio correspondiente, dicha dirección se encargará de dar el mejor uso de los recursos asignados.

(8) Administración. SUA, Op. Cit, p.

(9) Nove, Alec. Op. Cit. Cap. 4, pp. 114-161

La política guiadora en este sentido en la URSS es la llamada - "Contabilidad de Costos". La atención que deba darse a la totalidad de lo invertido (costos fijos y variables) en relación con las entradas a fin de tener un margen razonable para actuar, es la base de tal política.

Recordemos que aunque la sociedad esta encaminada a la producción de artículos necesarios, esto no excluye que una empresa - obtenga utilidades a fin de fortalecer su desarrollo y lo que es más (sobre todo en las cooperativas) contar con recursos a re partir entre los trabajadores.

Quizás esta sea la dirección que ocupe el segundo puesto en el interés soviético ya que de aquí partirá la elaboración de planes que más tarde tomaran en cuenta los ministerios y el GOSPLAN para iniciar los planes tanto anuales como quinquenales.

Los departamentos en que puede dividirse esta dirección son:

- 1) Sección de Planificación Financiera
- 2) Sección de Trabajo y Salario
- 3) Sección Financiera (VER GRAFICA # 4)
- 4) Contabilidad

- DIRECCION DE RELACIONES ECONOMICAS CON EL EXTERIOR. El marco - que rige la administración soviética provoca que algunas actividades funcionales esten ordenadas de una manera que a nosotros nos parece rara, pero que para ellos está más que justificada. ¿Qué se encuentra en el exterior de la empresa? Para un soviético la respuesta es obvia: los proveedores y los clientes.

Ya que la economía está planificada centralmente, muchas de las relaciones con el exterior se hacen con la tutela y ayuda de organismos como:

- 1) GOSSNAB. Comité Estatal para el Abastecimiento de Material Técnico.
- 2) SNABSBIT. Organismos de Abastecimiento y Distribución.
- 3) SBIT. Organismo de Distribución.
- 4) TSENTROSOIUZ. Unión Central de Sociedades Cooperativas para la venta al detalle.

Al igual que en la producción no pensemos equivocadamente que - el director de esta área no pueda realizar actividades al margen de las realizadas con estos organismos. De hecho a partir de 1985 esto es una obligación para la empresa soviética a fin de hacerla más competitiva y productiva.

Lo anterior nos da pie para decir que también la publicidad empieza a tener una importancia cada vez más marcada para la empresa de estos lugares, ya que al entrar en competencia unas - con otras lógicamente quien sea más conocido y creído tendrá la mayor ventaja.

Las tareas básicas de esta dirección son:

- 1) Compras
- 2) Ventas (VER GRAFICA # 5)
- 3) Tráfico de Mercancías. (Incluye la publicidad)

- DIRECCION DE CUADROS Y ATENCION AL PERSONAL. Los soviéticos - prestan singular atención a la formación de sus cuadros sobre - todo a nivel directivo. Lo anterior tiene su origen desde los inicios del socialismo ya que en ese entonces no existían personas adecuadas para desempeñar tales funciones.

Hay un marcado contraste en la atención al personal ya que estando asegurado el trabajo para toda la población, es más fácil

contar con una gran cantidad de personal a nivel operativo.

No sucede lo mismo a nivel directivo ya que la dotación de personal a este nivel esta supeditado a una serie de requisitos no muy sencillos de encontrar.

Entendemos lo anterior por las palabras de Bieloúsov al respecto:

"Con todo, el requisito primario y obligatorio del directivo económico es de carácter político: debe ser - un combatiente ideológico, activo, fiel al pueblo trabajador. Finalmente, como quiera que sea la gestión también (sic) es un arte, para ser un verdadero directivo hay que poseer talento".⁽¹⁰⁾

En la URSS ha habido una serie de modas en lo que a directivos se refiere, las tendencias más conocidas son:

- 1) La generación de los 20s. Influenciada por la NEP.
- 2) La generación de los 30s. Su lema era la industrialización acelerada y la colectivización enfocadas eminentemente a lo técnico.
- 3) El período de la postguerra. La reconstrucción primero y después el aspecto social hacia el "socialismo desarrollado" es lo que caracteriza al directivo soviético moderno.

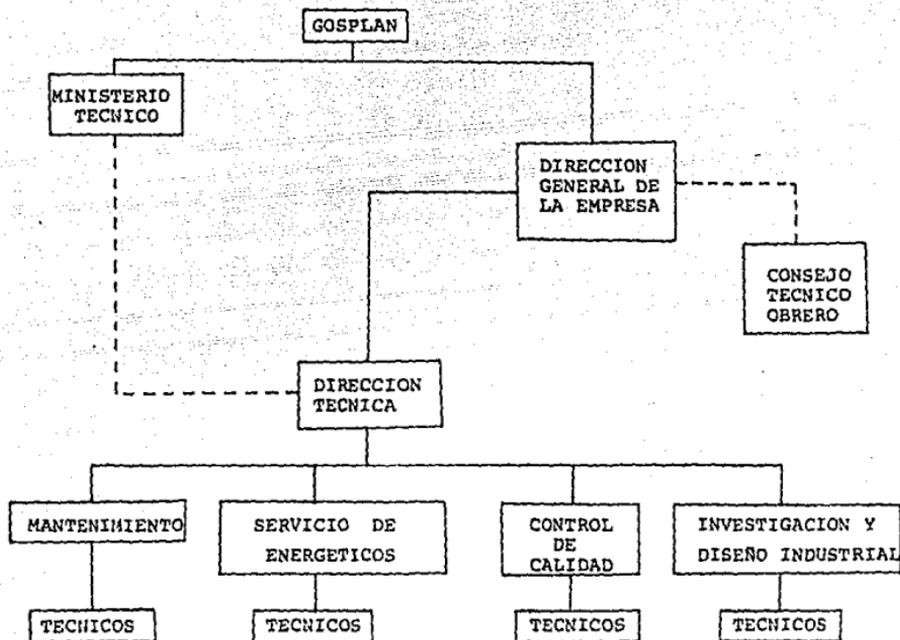
Las tareas de esta área funcional son:

- 1) Selección.
- 2) Capacitación. (VER GRAFICA # 6)
- 3) Salarios y prestaciones.

(10) Bieloúsov. Op. Cit. p. 346

GRAFICA # 2

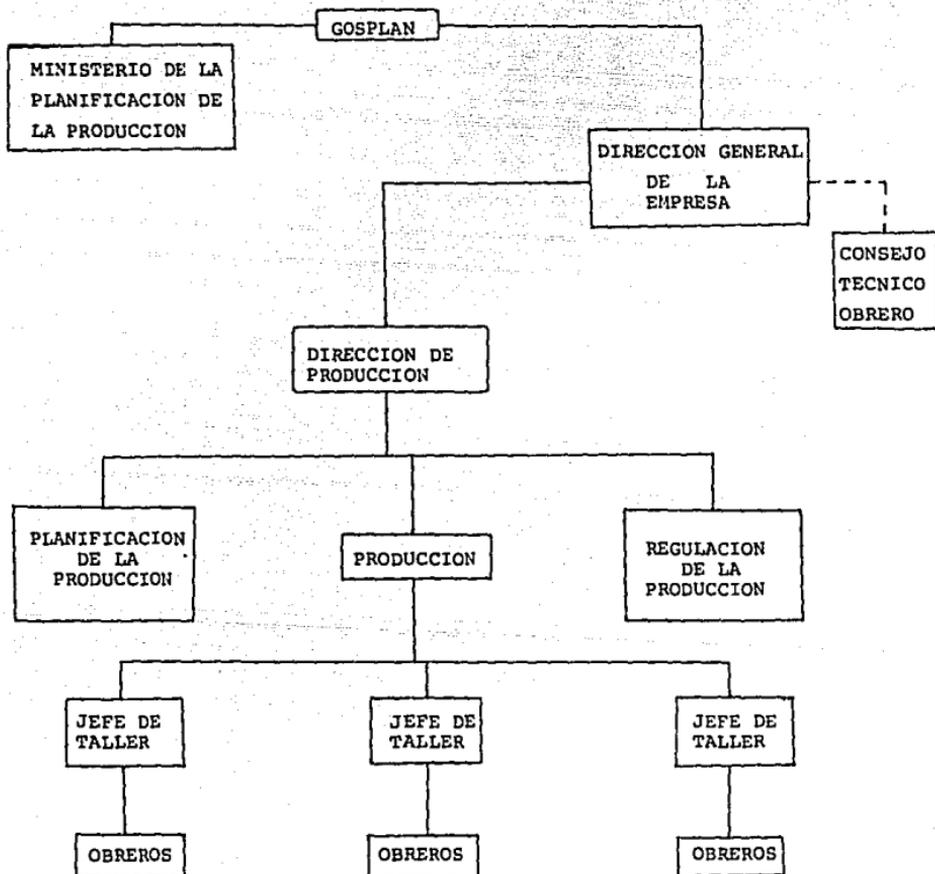
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION TECNICA



FUENTE: "Administración". SUA. Varios autores. Edit. Diana, México p. 327

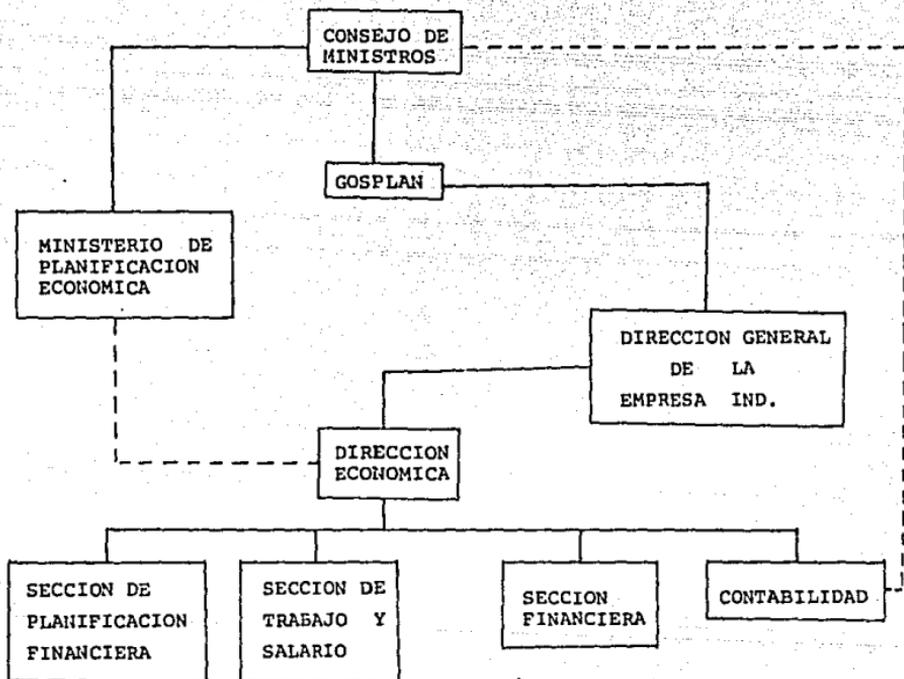
GRAFICA # 3

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE PRODUCCION

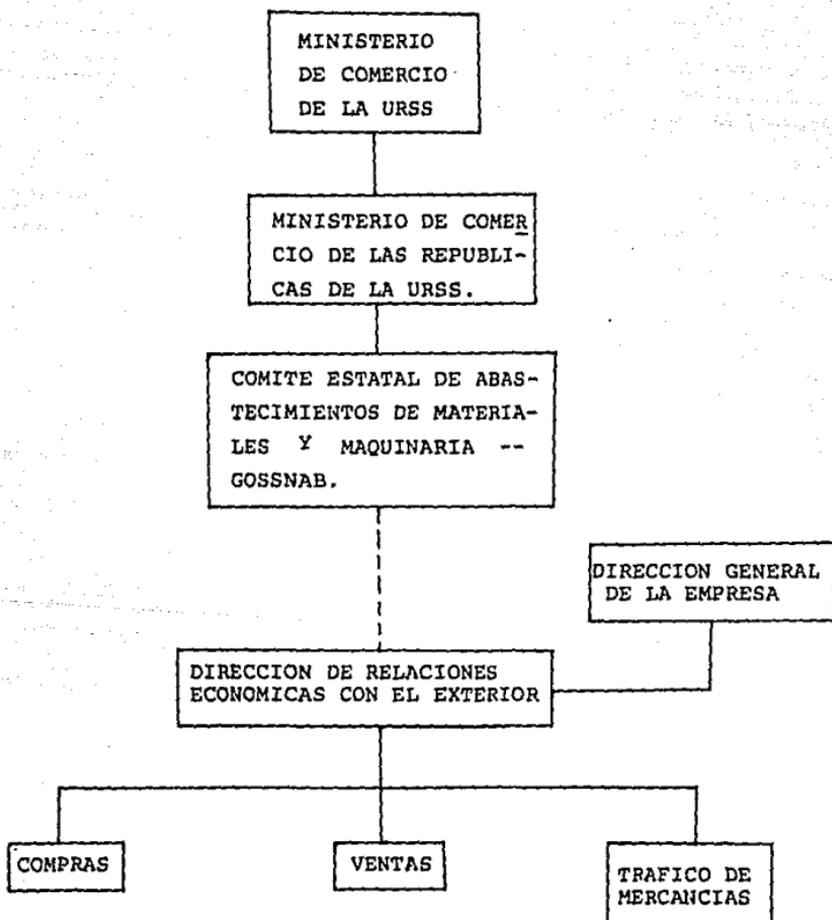


GRAFICA # 4

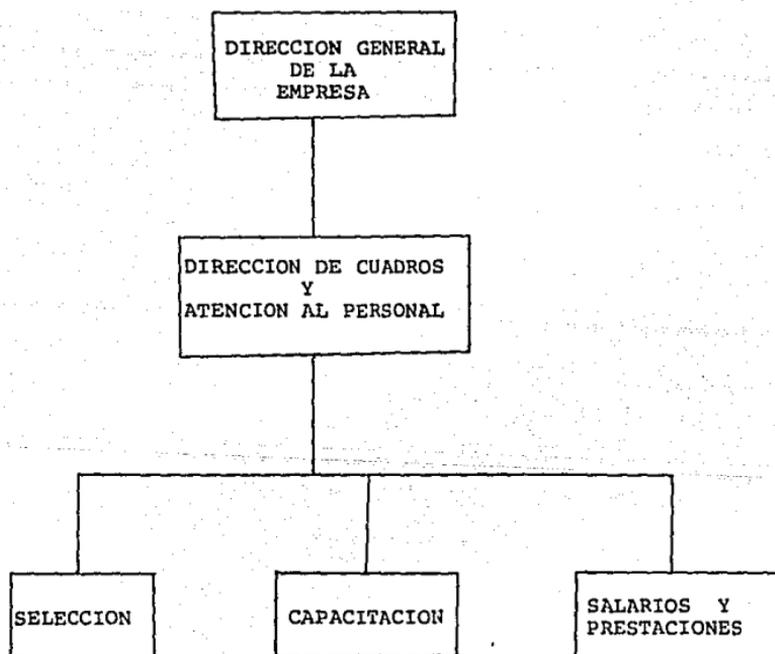
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION ECONOMICA



GRAFICA # 5

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE RELACIONES -
ECONOMICAS CON EL EXTERIOR

GRAFICA # 6

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE CUADROS Y
ATENCIÓN AL PERSONAL

PLANIFICACION

Una vez visto todo lo anterior, pasemos a la esencia de la ACP. La acción de planear en la URSS esta envuelta en una serie de premisas que hacen necesario el conocer las estructuras de la sociedad en su conjunto. Además en la URSS la "planificación" se usa para referirse a actividades distintas por el tiempo, personas y expectativas esperadas.

La ACP comprende los siguientes planes:

- 1) Planes de perspectiva. Son aquéllos vistos a quince años o más que se relacionan directamente con las metas del partido y contienen un toque de estrategia ligada a el triunfo inevitable -- del socialismo.
- 2) Planes de mediano plazo. Son conocidos también como planes -- quinquenales (cinco años); su finalidad es la de ser guidores en lo que concierne al desarrollo de la comunidad creando partidas adicionales de capital a fin de asegurar el suministro de -- bienes y servicios en el tiempo y lugar previsto.
- 3) Planes corrientes. Estos son anuales o trimestrales, se caracterizan por ser operacionales, esto es, son lo más exacto posible en la cuantificación de las actividades de las distintas industrias soviéticas.

Los planes señalados deben actuar en forma relacionada a -- fin de funcionar como un todo. Para entender esa relación hagamos la siguiente reflexión: ¿Qué hacer?. Nos los va a mostrar los planes de perspectiva a fin de saber siempre a donde vamos a parar. -- ¿Cómo hacerlo?. Los planes quinquenales asignarán los recursos necesarios a fin de no detenernos en el trabajo. ¿Cuánto y cuándo? Para eso estan los planes operacionales que restringirán el accio-

nar a fin de cumplir con maquinaria de reloj lo que se espera de los distintos individuos de la sociedad en su conjunto.

Es imposible pretender que un plan central contenga cada una de las asignaciones presupuestarias o bien la solución a los problemas que forzosamente van surgiendo, por él el GOSPLAN tiene que estar dividido en secciones que le permitan el control sobre los planes de su incumbencia. Lo mismo podemos decir del GOSSNAB ya que aunque abarca menos funciones que el GOSPLAN, su trabajo es específico es muy vasto ya que abarca la Unión en todo su conjunto.

La división administrativa del GOSPLAN la podemos dividir en los siguientes niveles:

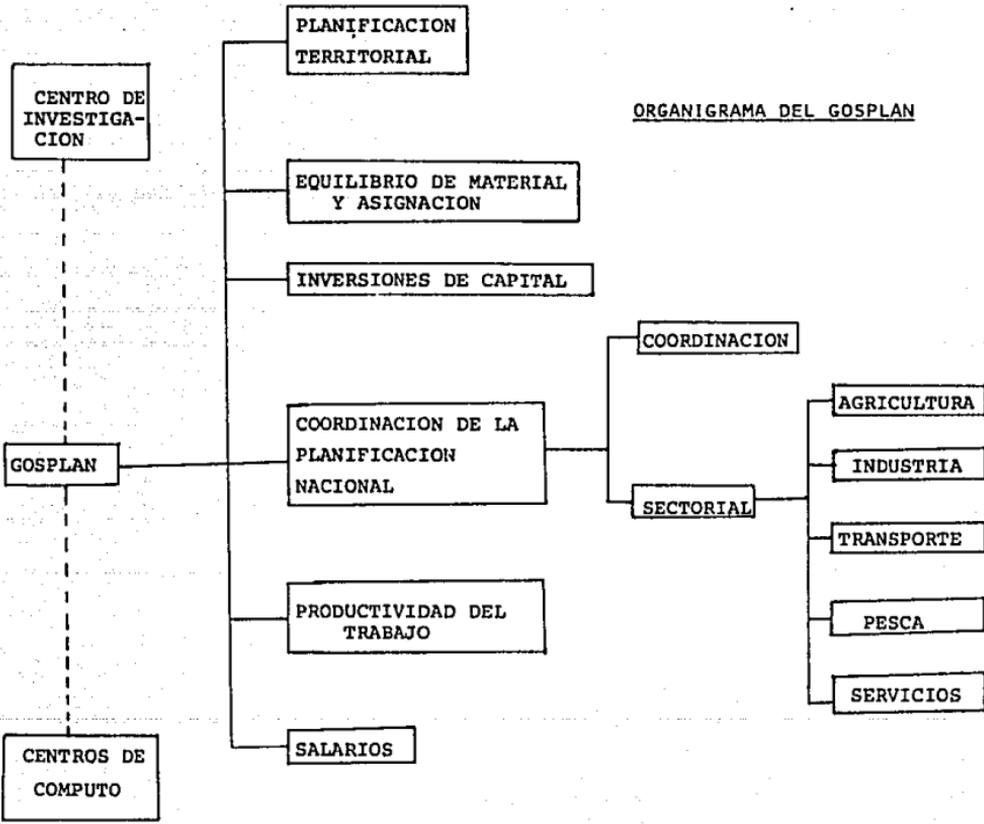
- 1) Los miembros nombrados al GOSPLAN en sí que cuentan con la asesoría de comités de planificación, computación y centros de investigación, todo ello a nivel federal.
- 2) Departamentos responsables de área tales como: coordinación de la planificación nacional, la planificación territorial, el equilibrio material y asignación, inversiones de capital, productividad del trabajo y los salarios
- 3) Dentro de la planificación nacional hay una subdivisión de coordinación y una sectorial.
- 4) A nivel sectorial los trabajos son para: la agricultura, la industria, la pesca, etc.

Para visualizar esta división vea la gráfica # 7 que se realizó en base a los datos mostrados por Alec Nove.⁽¹¹⁾

La mecánica que sigue el GOSPLAN para la realización de planes no es nada fácil de describir. Todo comienza cuando el direc-

(11) Nove, Op. Cit. p. 58

GRAFICA # 7



tor del organismo cita a reunión de los responsables de los departamentos a fin de redactar planes de cualquiera de los niveles que mencionamos, (en muy rara ocasión son operacionales) en base a los lineamientos que el partido haya decidido establecer es como trabajan dichos responsables.

La información con que cuentan es inmensa ya que los ministerios tanto estatales como locales reportan al GOSPLAN a fin de influir para originar que se les tome en cuenta sus tareas como prioritarias.

También participan como proveedores de información los distintos organismos que existen en la URSS y que de una u otra manera desean influir para que no se les relegue.

Al existir tantas demandas es lógico que el GOSPLAN no pueda resolver todas estas, ¿qué hace entonces el GOSPLAN?

Al actuar como especialista en asesoría para el consejo de ministros, su tarea consiste en llegar a un equilibrio cortando las demandas a un nivel que pueda ser considerado practicable y posible. No hay que olvidar que el GOSPLAN no tiene ninguna empresa bajo sus ordenes y que sus conclusiones sólo son sugerencias para los ministerios respectivos que sí tienen autoridad sobre las empresas soviéticas.

A pesar de lo anterior, el GOSPLAN es consultado continuamente a fin de corregir las desviaciones que los planes sufren cuando las distintas empresas no cumplen con las asignaciones.

El método que se utiliza es el de los equilibrios materiales que no es otra cosa que una inmensa tarea de reajustar la economía en su conjunto cuando las cosas no van bien.

Un ejemplo de lo anterior podría ser la decisión de producir más petróleo en Siberia. Un ajuste de este tipo trae aparejada la decisión de construir más tuberías, maquinaria, equipo en general y además contar con recursos humanos para trabajar en este sector. El destinar recursos a obras de carácter social para esa nueva población así como incrementar el envío de bienes de consumo adicionales nos reflejan entonces como la economía soviética se hace responsable de que todas sus actividades funcionan como vasos comunicantes.

No queremos decir que esto no ocurra en el mundo occidental (la interrelación), sino sólo que en la URSS existe un responsable directo de la eficiencia o no de la administración. Este es el co razón de la ACP y es lo que la presenta como un verdadero desafío para cualquiera que intente aplicarla.

A medida que la planificación se ha hecho más complicada, - el GOSPLAN se ha ido transformando también. En la actualidad se usan las ventajas que representa la informática para el rápido pro ceso de datos. La utilización de modelos matemáticos es cosa co rriente dentro de la tarea administrativa.

Los modelos que toman en cuenta la incertidumbre son los - que mayor interés han despertado en la URSS. Esto lo entendemos - puesto que la inmensidad de la tarea obliga a tomar en cuenta la mayor cantidad posible de variables a fin de tenerlas en cuenta pa ra la formulación de planes de contingencia.

Los resultados de esta tarea de planificación los veremos - con más detalle en el siguiente capítulo.

CONCLUSIONES

Con lo aquí expuesto, podemos empezar a comprender la ideosincracia que dió lugar a la ACP. Como lo define un autor los soviéticos están obsesionados por el futuro y por lo grandioso.

Dicha obsesión genera grandes esfuerzos por un mañana mejor y por las actividades y esfuerzos en grandes cantidades.

Grandes libros, largas películas, gigantescas plantas hidroeléctricas, grandes universidades, grandes estancias en el espacio y por supuesto una gran planeación de la actividad económica.

Una sociedad con estas características es capaz de producir grandes cantidades de acero cada año pero es incapaz de producir suficientes pantalones de mezclilla para su población.

El fundamento del éxito de la planificación, radica en el convencimiento y participación de la población de la sociedad. Por esto no es extraño que habiendo salido de las dos guerras mundiales los soviéticos hayan contado con ese apoyo. No obstante al estabilizarse la sociedad ésta busca más satisfactores y menos sacrificios. Los cambios que se originan por esta situación son los que viven actualmente en la URSS de la perestroika.

El recorrido sobre la economía soviética también deja en claro que la administración practicada en ese sitio no deja de cumplir con las características que de la administración da Reyes Ponce que son:

- Universalidad.
- Especificidad.
- Unidad Temporal.
- Unidad Jerárquica.

Por tanto, la ACP es sólo una manera de ver la administración, que va muy de acuerdo al espíritu ruso y cuyo enfoque se relaciona con la macroeconomía, pero no deja de regirse por los principios de la administración ni deja de pasar por un proceso administrativo muy similar a cualquiera de los mencionados en el capítulo I.

La experiencia soviética en este terreno puede ser de gran ayuda sobre todo en aquellos casos en que se necesite la construcción o reconstrucción de una sociedad en crisis, y precisamente en nuestro país quizá lo que se requiera es ver los problemas como un todo gigantesco en el cual la aplicación de las premisas de la ACP pueden ser de gran utilidad.

CAPITULO III

LOS LOGROS DE LA ADMINISTRACION CENTRALMENTE PLANIFICADA EN LA --
URSS A PARTIR DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.

- INTRODUCCION
- LA AUTOGESTION
- LA MANO DE OBRA
- EL PROCESO DE TRABAJO
- LA AGRICULTURA
- LA INDUSTRIA
- CONCLUSIONES

"Por la mañana siembra tu semilla,
y hasta el atardecer no dejes descansar la mano,
pues no sabes donde tendrá éxito esto,
aquí o allí,
o si ambos a la par serán buenos."

ECLESIASTES CAP. XI VER. VI

CAPITULO III

LOS LOGROS DE LA ADMINISTRACION CENTRALMENTE PLANIFICADA EN LA
URSS A PARTIR DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

INTRODUCCION

En los capítulos anteriores ya hemos repasado los aspectos teóricos de la administración y de la forma en que la ven en la URSS. El parámetro que decide, lo adecuado o inadecuado de ese enfoque debe ser los hechos reales o sea los logros obtenidos por esa manera de administrar.

No es nada nuevo para la mayoría de las personas el decir que la URSS es una de las potencias en cualquier rama (MILITAR, ECONOMICA, IDEOLOGICA, ETC.), pero ¿Cuánto sabemos de cifras que nos permitan tener un punto de vista más objetivo?. Desgraciadamente los defensores del sistema comunista o capitalista presentan cada uno las cifras que fundamenten sus argumentos.

Para el investigador no basta el conseguir información estadística de una fuente sino que debe tratar de comparar distintas fuentes o bien tomar esos datos con las reservas del caso.

En esta investigación se procura mantener un punto de vista lo más imparcial posible, los hechos deben de hablar por sí solos. Presentamos información de autores soviéticos, pero comparada con la que ofrecen también autores occidentales.

Se presentará este capítulo en partes que se consideran las más relevantes de la administración en Rusia. Veremos desde los aportes de la ACP hasta los éxitos en campos más concretos como la agricultura y haremos una reflexión sobre los cambios vividos en esta parte del mundo sobre todo a partir de 1985.

Esperamos que la presentación de este panorama general de - la ACP logre hacer comprender aquellas características que pueden servir para el establecimiento de modelos administrativos aplicable a la sociedad mexicana; pero también nos deje percibir los riesgos de dicha administración y su inoperancia en México.

LA AUTOGESTION

Dentro del enfoque de la ACP resalta como piedra angular la posibilidad de crear organizaciones en las que sean los propios - trabajadores los que tomen las decisiones en todos los niveles organizacionales.

Esta idea no es nueva ya que anteriormente se señaló la necesidad de la participación de los trabajadores en la administración a fin de compartir los objetivos y necesariamente lograr la - participación activa de todos para lograrlos.

Ideas de este tipo ya las establecía en el siglo pasado Roberto Owen, desgraciadamente para él la sociedad inglesa de su tiempo no estaba preparada para esos cambios, y sus esfuerzos sólo que daron para la historia y han quedado encasillados dentro del "Socialismo Utópico".

A partir de la revolución de Octubre de 1917, en la URSS se implantaron una serie de principios que darían paso a la autogestión, esos principios fueron:

- Los medios de producción son propiedad del pueblo.
- La economía funcionará en base al centralismo democrático.
- El centralismo democrático funciona en base a la conjugación de la dirección centralizada y el máximo desarrollo de los organismos locales.
- Los organismos locales serán dirigidos por representantes electos por los trabajadores.
- Los organismos locales contarán con amplia iniciativa e independencia en su funcionamiento, aunque regidos en lo general por el estado.

- El trabajo en conjunto se desarrollará a través de la planificación de la actividad económica en su conjunto.
- La jerarquía de las actividades será: local, territorial, sectorial y nacional.

Los principios citados anteriormente los encontramos en cualquier obra de marxismo, más o menos en las mismas palabras. Lo interesante de este aspecto es saber si en realidad se da la autogestión en la URSS tal y como se pregona.

Diffícilmente nos podemos imaginar una organización en la que todos sus miembros estén participando directa o indirectamente en la administración del ente social. Para llegar a ese estado de cosas se requiere la conjugación de una serie de factores que por sí solos no representan mucha diferencia con nuestra manera de ver las cosas, pero que relacionados dan un potencial distinto a la organización.

Los factores que mencionamos son:

- Cierta nivel cultural del proletariado.
- Conciencia de clase orientada hacia el socialismo.
- Orientación de la economía a la producción de artículos de uso.
- Existencia de empresas colectivas o al menos con gran importancia de la participación de los trabajadores en las decisiones.
- Una sociedad comprometida con la educación para los trabajadores.

Las condiciones sociales de la URSS en el año de 1917 y a finales de la segunda guerra mundial permitieron precisamente la creación de estos factores por lo cual la autogestión ha podido darse en esta región del mundo.

Debe recalcar que la autogestión empresarial está supeditada a las normas establecidas de antemano para toda la economía. Es cierto que un administrador puede tomar decisiones para proteger a "su empresa" pero siempre deberá vigilar los intereses de la sociedad en su conjunto aunque le represente aspectos negativos a su organización.

Lo anterior, es aplicable a las tareas de una típica empresa como puede ser: las ventas, la contratación, la publicidad, la obtención de créditos, etc.

La organización funcional de este tipo de empresas ya hemos visto que no difiere en mucho de las empresas de nuestro medio. - Los nombres de los puestos y de las áreas son los que cambian.

La manera en que se llega a ocupar alguno de estos puestos cae dentro de la mecánica del partido comunista, aunque es preferible la identificación del "nombrado" con sus compañeros de trabajo. En la práctica esto es lo más frecuente, ya que es preferible tener a un buen administrador y mediocre miembro del partido que un excelente camarada y un pésimo administrador.

LA MANO DE OBRA

Dentro de esta concepción gigantesca de la administración, la planificación del recurso humano es básica para la ACP. Michael Eilman aunque crítico de este sistema, reconoce los avances que en materia de empleo existe en la URSS.⁽¹⁾

La constitución de la URSS establece que el trabajo es un deber y una honra para todo ciudadano apto para ello.

Dentro del empleo rural se notan los grandes cambios que ha sufrido la URSS a raíz de las dos guerras mundiales. Sólo hasta fechas recientes se ha podido tener el pleno empleo en esta área - sobre todo debido a la creación de agroindustrias y pequeños núcleos de población en zonas apartadas de la URSS. Esto lo comentaremos en la agricultura.

El empleo urbano ha estado cubierto plenamente desde 1930 a la fecha, lo cual habla de los grandes esfuerzos por el estado para absorber a quienes desarrollen actividades improductivas; desgraciadamente no hay datos al respecto ya que los socialistas dicen - que no hay y los capitalistas no tienen acceso a fuentes confiables.

La calificación de la mano de obra ha ido mejorando en la URSS desde el nacimiento mismo del estado soviético. En 1917 se formaron cuadros técnicos de la nada prácticamente ya que la mayoría de los trabajadores eran analfabetas.

El entrenamiento para el personal funcionó bajo el lema - "aprenda mientras trabaja". La aplicación de esta política llevó consigo el enseñar las bases de la educación a dichos trabajadores. Para lograrlo se crearon escuelas nocturnas para trabajadores así como programas especiales para estos tipos de individuos.

(1) Eilman, Michael. "La planificación socialista". F.C.E. México 1983, Cap. vi pp. 171-198

La evidencia muestra que se supo aprovechar las circunstancias de necesidad ya que tan sólo en el primer quinquenio se entre nó a 450 mil obreros y posteriormente se califican a 100 mil traba jadores cada año en promedio. (2)

Además existen incentivos para que los trabajadores más aven tajados sigan tomando cursos más especializados a fin de cubrir - las vacantes que surgen con la creación de nuevas industrias.

La orientación de la educación en la URSS es técnica y ac-
tualmente no hay ningún país que tenga tantos técnicos y egresados de este tipo de carreras.

Lo anterior obedece a la orientación económica que guarda - la educación y a las mayores oportunidades de empleo para estas la bores en la URSS.

Un problema dentro de la educación rusa es la promoción ca-
si forzada de los estudiantes para cumplir con las cuotas de egre-
sados por institución y área. Esto es un problema no sólo de la -
URSS sino de la educación de nuestro tiempo que ha pasado del ca-
racter de aprobación al de solo promoción.

Se ha criticado mucho a la ACP el no poder lograr una alta
productividad de su mano de obra. La razón esta en que para las -
actividades auxiliares de producción se utiliza a plenitud la mano
de obra disponible ya que así se logra empleo pleno y además los -
recursos de inversión que son pequeños en realidad, se destinan a
actividades prioritarias de la URSS.

Un aspecto importante de la política laboral soviética es -
el empleo cada vez más limitado de la población comprendida entre
los 10 y los 15 años debido principalmente a el rápido avance de -
la educación para este sector de la población.

(2) Ellman, loc. cit. p. 174

La participación de la mujer en la actividad soviética está muy marcada sobre todo a partir de la segunda guerra mundial. Pero aunque importante, padece la participación femenina de los problemas que tiene en todas partes, la discriminación reflejada en los bajos salarios y en la duplicación de responsabilidad social tanto en la empresa como en el hogar.

La seguridad social es un aspecto que se vigila cuidadosamente, en la URSS la jubilación es de 60 años para los hombres y de 55 años para las mujeres. Los ancianos, veteranos de guerra y enfermos gozan de la protección del estado y cosa rara en las sociedades modernas, también por parte del grueso de la población.

Aunque la administración esta regulada o pretende serlo a niveles de totalidad, no es tarea fácil el lograr el pleno empleo o la adecuada planificación del recurso humano.

Una técnica no muy agradable para hacerlo, son las cartillas de empleo que identifican al trabajador y muestran sus actividades y posibilidades de ascenso, sin este documento no es posible tener empleo sobre todo en las zonas más competidas por su clima, situación geográfica o mejor paga.

El control de la mano de obra de esta manera, permite el manejo de los trabajadores hacia zonas carentes del recurso humano y que de otra manera estarían condenadas al atraso técnico como es en Siberia que tradicionalment se habitó con prisioneros.

En la actualidad Siberia es una gran zona industrial debido a los incentivos que se ofrecen a quien labora en estos sitios.

NUMERO DE GRADUADOS EN INSTITUCIONES SUPERIORES EN LA URSS Y E.U.
(1928 - 1959 POR MILES)

C A M P O	URSS	E.U.	URSS COMO % DE E.U.
INGENIEROS	1,118	620	180
MEDICOS	420	182	231
AGRONOMOS	389	166	234
CIENCIAS NATURALES	430	704	61
S U B T O T A L	2,357	1,673	141
HUMANIDADES, CIENCIAS SOCIALES, ETC.	1,772	5,199	34
T O T A L G E N E R A L	4,129	6,871	60

Fuente: "La planificación socialista", Michael Ellman, F.C.E. p. 174

PROPORCION DE MUJERES EN EL TRABAJO CIENTIFICO, 1973

	%
TRABAJADORES CIENTIFICOS MUJERES:	40
INVESTIGADORES Y ASISTENTES	49
INVESTIGADOR PRINCIPAL	24.3
DOCENTES	22
ACADEMICOS	10.2

Fuente: Nove. Op. Cit. p. 292

SALARIOS POR MES (EN RUBLOS)

	1960	1965	1973	1978
TRABAJADORES EN INDUSTRIA	89.9	101.7	145	176.1
TRABAJADORES DEL CAMPO	51.9	72.4	117.3	141.9

Fuente: Nove. Op. Cit. p. 261

PAGO EN LA INDUSTRIA SOVIETICA (POR MES Y EN RUBLOS)

	1940	1965	1973	1978
OBROS	32.4	101.7	145.6	176.1
INGENIEROS TECNICOS	69.9	148.4	148.9	208.4
EMPLEADOS	36.0	85.8	118.5	142.7

Fuente: Nove. Op. Cit. p. 281

Los datos anteriores ilustran la participación de la mujer en la vida económica de la URSS. Nos permite también observar los incrementos sustanciales en el ingreso para el trabajador ruso.

Para comprender lo mencionado al último hay que recordar -- los bajos incrementos de precios al consumidor para este tipo de -- sociedades controladas, además el gasto en vivienda, educación e -- impuestos es bajísimo en comparación con los países capitalistas.

No olvidemos que este nivel de vida cada vez más alto "ha -- empujado" a la población a buscar mayores satisfactores que una -- economía inspirada en las grandes obras no ha podido satisfacer.

EL PROCESO DE TRABAJO

Cuando surge la ACP en 1917 el mundo administrativo se encontraba en la admiración de las ideas de Taylor.

El enfoque Tayloriano tan criticado por muchos, tenía la virtud de dar resultados casi inmediatos a su aplicación.

No es de extrañar entonces que los nuevos empresarios soviéticos copiaran los modelos científicistas para su uso particular.

Al utilizar los métodos a veces inhumanos de Taylor, los ideólogos de la revolución se excusaban diciendo que el presente obligaba al uso de tales métodos pero que a medida que el socialismo fuera tomando cuerpo y madurara las cosas cambiarían.

Tales frases aunque fueran escuchadas en los labios del propio Lenin o de Stanlín no fueron aceptadas por la totalidad de los trabajadores con el resultado de que muchos fueron obligados a trabajar ya sea regalando parte de su tiempo productivo al estado o bien forzadamente en Siberia.

Se critica mucho que los métodos de trabajo en la URSS sólo es la copia del trabajo capitalista, es cierto que hay mucha similitud en los sistemas de trabajo de ambos lados y que fueron primero en tiempo en los países capitalistas. Pero recordemos que en la URSS antes de la revolución casi no había industria y después de ella los pocos que sabían del manejo industrial se fueron. ¿De donde iban a obtener los modelos administrativos? La respuesta es obvia: de los países que ya habían probado la eficiencia del taylorismo.

Las cosas al cabo del tiempo no han cambiado gran cosa ya que la URSS sufrió grandes pérdidas en la segunda guerra mundial y

nuevamente se retraso en el campo administrativo. La solución nuevamente estuvo en copiar los modelos que ya estaban dando resultado en otros lugares.

La aplicación de dichos métodos ha sido con el sello muy peculiar del sistema, se ha tratado de conjugar el aspecto económico con el moral para lograr el aumento de la productividad en rusia.

El éxito o fracaso de dicha política envuelve muchos aspectos bastante interesantes. Supongamos que se logra el aumento de la productividad en alguna industria rusa, tal suceso traería a -- los trabajadores un aumento sustancial en sus ingresos materiales. Pero aquí surge un problema. ¿Qué adquirir con este excedente?.

Si el aumento de la productividad no se da en toda la sociedad el resultado favorable no podría ser percibido individualmente por los trabajadores. Bien podría razonar así un trabajador de -- Ucrania. "Para que esforzarme por el bono anual que prometen si -- al fin de año no podre tener automóvil porque simplemente no hay".

El administrador moderno de la URSS y los encargados de la planificación de toda la economía se han dado cuenta de este problema. Ya desde los tiempos de Kruschev se ha intentado posibilitar al ciudadano medio para que adquiriera toda una serie de satisfactores que lo igualen con cualquier ciudadano occidental.

Dentro de la ACP el saber lo anterior no es un consuelo ya que se tiene que incrementar la productividad independientemente -- de si haya o no satisfactores.

Para lograrlo se tiene como base todo el aparato ideológico que ha acondicionado a el individuo no hacia el consumo sino al sacrificio individual a favor del social.

Aun así, se puede decir que las empresas soviéticas aplican métodos administrativos muy semejantes a los nuestros aunque prevaleciendo la motivación moral. La industria soviética ha pagado - ese precio al copiar modelos del occidente y al estar en contacto con esta parte del mundo debido a los tratados de coinversión o -- apertura al capital extranjero en diversas ramas de la industria.

No sucede lo mismo en la agricultura ya que en la URSS se - implantó desde el principio sistemas de colectivización de la tierra lo que ha originado que dentro de la ACP esta rama económica presente singular importancia.

LA AGRICULTURA

Para la gente en general existe la creencia de que el socialismo implica la desaparición de la propiedad de la tierra por parte de quien la trabaja y además la explotación sin límites para el campesino.

Es un hecho que la historia registra periodos de hambruna en la Rusia zarista y hasta en la URSS de nuestro siglo que ha provocado la muerte por hambre de millones de personas.

El concepto del campesino barbudo, sucio y analfabeta que se ha tenido del agricultor ruso es un estereotipo muy difícil de borrar sobre todo si no se tienen pruebas suficientes al respecto.

Las noticias de la década pasada nos informaban de constantes compras de cereales por los soviéticos lo cual según muchos de mostraba la ineficiencia de la agricultura en la URSS.

Examinemos lo que algunos investigadores tanto socialistas como capitalistas nos dicen al respecto y veamos que puede aprenderse de la experiencia soviética para mejorar éste problema que padece el país en materia agrícola.

Primeramente recordemos que en materia de agricultura tampoco existen condiciones iguales en todo el mundo. Existen ciertos factores que hacen que la agricultura sea buena en algunas regiones y que en otras sea una actividad de riesgo.

Los factores que intervienen para decidir si la agricultura es rentable o no son entre otros:

- La calidad de la tierra, medida por los nutrientes que posea.

- La cantidad de agua disponible, de temporal o de riego, así como la precipitación anual en periodos fijos o muy variables.
- Condiciones atmosféricas diversas como calor, humedad, nevadas, etc.
- Facilidad para llegar al cultivo y colocar en el mercado la cosecha.
- Mano de obra calificada.
- Insumos. Fertilizantes y maquinaria.
- Rentabilidad en base a los precios del mercado.

Como vemos la administración de la agricultura debe tomar en cuenta factores en los que la voluntad humana poco puede hacer para dominarlas siquiera a un grado que permita correr el riesgo.

Aunque la URSS es el país más grande del mundo, no posee las mejores tierras de cultivo del mundo en proporción al tamaño de su territorio.

La topografía de la URSS nos muestra zonas desérticas, regiones montañosas y grandes pantanos; esto sin mencionar las grandes extensiones que corresponden a Siberia y que no se trabajan.

Aun así al tener que alimentar a más de 250 millones de personas obliga a la planificación estatal a intervenir tratando de solucionar este problema.

Desde el triunfo de la revolución se cambió el sistema de propiedad de la tierra en la URSS, quedando desde entonces con los siguientes modelos de propiedad de la tierra:

- a) El Koljos.
- b) El Sovjos.
- c) La Parcela Privada.

La importancia de cada una de estas formas de propiedad de la tierra es variable ya que cada una de ellas satisface necesidades económicas distintas. Veamos cuales son algunas de sus características.

a) El KOLJOS. Es una empresa colectiva integrada por campesinos que voluntariamente se agruparon para la producción agraria, basada en la propiedad social de los medios de producción y en el trabajo colectivo de tierras proporcionadas por el estado.

Al constituirse jurídicamente, el koljós tiene personalidad propia e independiente de sus miembros. Esto le facilita el tener a perpetuidad la posesión de la tierra así como a comercializar los productos que obtenga por el trabajo de la misma.

En promedio, cada koljós comprende 489 haciendas campesinas y 6,500 hectáreas de tierras de cultivo. ^{##}

La especialización del trabajo koljosiano se basa en las normas establecidas por el GOSPLAN quien recomienda los distintos cultivos y volúmenes de producción para los koljosos.

El miembro koljosiano tiene su propia porción de tierra para que siembre o disponga de la misma como mejor le convenga.

Cada koljós tiene leyes propias que regulan el trabajo interno aunque estas leyes estan siempre supeditadas a la constitución de la URSS, dentro de la organización de estas haciendas la autoridad máxima es la asamblea de koljosianos quienes eligen a quién los deba representar en el cargo de presidente del koljós.

El salario dentro de estas haciendas se fija por trabajos realizados y no por salarios fijos, aunque a cada trabajador se le asigna una cantidad fija mensual a cuenta del reparto anual -

^{##} Las haciendas campesinas son porciones de tierra en que se fraccionó la URSS después de 1917 y que se otorgó en propiedad a cada campesino.

de las ganancias habidas, este reparto premia a quien más y mejor haya trabajado durante todo el año.

La operación de estas haciendas en el plano administrativo es muy similar al ejido en México aunque en el koljós es mayor la guía del estado y mayores las exigencias para los campesinos.

b) El SOVJOS. También es una empresa agropecuaria de carácter colectivo pero ésta depende totalmente del estado y por tanto tiene una serie de obligaciones más rigurosas que el koljós.

Toda la producción deberá ser entregada al estado quien se encargará de la fijación del precio así como de su distribución.

El trabajador del sovjós sólo recibe una paga mensual y no participa de las utilidades, si es que las hay, aunque el salario que recibe es más alto en promedio que la paga mensual del koljós.

El administrador del sovjós es designado por el estado y tal dirigente sólo es el ejecutor de los planes del estado en cuanto a qué producir y cuánto producir.

El establecimiento de este tipo de granjas por el estado tiene por objeto garantizar a la población en general el abastecimiento mínimo de alimentos y sobre todo a precios controlables por el estado.

c) La PARCELA PRIVADA. Señalabamos que dentro del koljós - existe el arreglo de proporcionar una porción de tierra a sus trabajadores, la misma va de los 2,500 a los 5,000 m² dependiendo del tamaño del koljós y a la riqueza del terreno.

Dentro de la literatura soviética al respecto, casi no se le da importancia a esta forma de propiedad.⁴⁴

⁴⁴ Por ejemplo: N. Krasavin, "Urss: rumbo del campesinado al socialismo", Edit. Progreso Moscú, 1981

No sucede lo mismo con algunos investigadores como Nove a quien ya hemos citado. Dicho autor nos señala que la parcela privada ayudó de manera significativa al campesino soviético durante los primeros cuarenta años del socialismo, y que sin su existencia todo el progreso industrial no podría haberse logrado.

Argumenta Nove, que durante los años 1918-1921 el estado soviético realizó la colectivización forzosa del campo y además se apropiaba de la totalidad de la cosecha, trayendo como resultado que el campesino se desalentará y mejor dejara la tierra.

La NEP que ya mencionamos, resolvió en parte esta cuestión al dejar en manos de los campesinos gran parte de la cosecha y sólo cobrando el estado un porcentaje en especie a manera de impuesto.

Aunque las circunstancias de vida mejoraron para el campesino, subsistieron graves problemas en el campo debido principalmente a los bajos precios que el estado asignaba para los productos agrícolas.

Existe adicionalmente el hecho de que la economía estaba -- siendo dirigida a obras distintas a la agricultura y por tanto para el agricultor ruso se vio privado de los avances tecnológicos -- que en materia agrícola se estaban dando en otras partes del mundo tales como: maquinaria agrícola, sistemas de riego, herramientas -- para trabajo ligero, semillas mejoradas, fertilizantes, etc.

Mientras que a finales de la década de los sesenta la URSS estaba bastante avanzada en muchos campos, la agricultura sufría -- de grandes vicios e inclusive retrocesos.

La baja productividad, la poca variedad, así como la migración del campo a la ciudad era lo que caracterizaba al campo soviético.

Las condiciones dentro del agro no eran como para animar a nadie a ver la agricultura como algo deseable.

Dentro de estas circunstancias tan desfavorables sólo el trabajo en la parcela individual era lo que podía darle al campesino tanto una buena alimentación como excedentes para hacerse de otros satisfactores, de hecho aún en la actualidad la producción de leche, carne y huevo proviene en una tercera parte de las parcelas privadas. Esto se debe a la orientación de las haciendas a lo industrial y no al consumo.

Por lo anteriormente expuesto comprendemos que tarde o temprano iban a darle en la URSS la importancia que tiene la parcela privada. Es así como en los últimos reportes oficiales se percibe la participación real de esta propiedad en la agricultura.⁽²⁾

Ya que hemos visto las distintas formas de propiedad de la tierra, repasemos algunas generalidades del campo soviético:

En total existen en la URSS 242 millones de hectáreas de acuerdo a los datos de una investigadora mexicana⁽³⁾ y según una publicación rusa la cifra es de 269 millones de hectáreas.⁽⁴⁾

La cantidad de koljoses y sovjoses oscila entre 47-49 mil, que ocupan la mano de obra de aproximadamente 24 millones de personas.

La calidad de las tierras destinadas a la agricultura no es en términos generales de la mejor calidad, sólo regiones como Moldavia, Ucrania y Lituania son tierras de alto rendimiento. En conjunto estas no son ni la tercera parte del total, las demás son tierras de alto riesgo y de baja productividad.

(2) "La agricultura", La unión soviética hoy y mañana, Edit. APN 1980.

(3) Tapia, Hilda, "La agricultura en la URSS", Edit. APN México 1980, p.16.

(4) "La agricultura". Op. Cit. p. 8

El tamaño de los koljós y sovjós también es variable; los - hay pequeños de sólo dos mil o tres mil hectáreas y gigantescos - de más de 20 mil hectáreas. En promedio las haciendas koljosianas son más pequeñas y sólo abarcan 6 mil hectáreas mientras que las - estatales son en promedio de 17 mil hectáreas.

Pasemos a analizar los siguientes factores de las haciendas cooperativas de la URSS:

- a) Composición del trabajo.
- b) La agroindustria.
- c) Las agrocidades.
- d) Las empresas Interkoljosianas.
- e) Las cooperativas de consumo.

a) Composición del trabajo. El trabajo agrícola para este tipo de haciendas es muy distinto de acuerdo al clima y tamaño del mismo. Generalmente se asigna a los sovjós la producción de artícu los indispensables para la nación como cereales, legumbres, carne, huevo y lana.

Los koljoses producen primordialmente algodón, remolacha y girasol además de frutas que son más rentables financieramente.

En los últimos años se ha pretendido dar mayor equilibrio - en lo que se refiere al tipo de producción para las distintas ha-- ciendas dentro de ellas se desea asegurar el suministro de artícu los para el autoconsumo como hortalizas, pollo, leche y huevos. - Una vez asegurado eses autoconsumo, si hay excedentes se venderán para provecho de los miembros del koljós o para el provecho del es tado si es sovjós.

Esta diversificación dentro de las haciendas se hace neces^a ria en virtud de la gran extensión territorial de la URSS que hace

prácticamente imposible el abastecimiento a tiempo y en cantidades suficientes durante todo el año.

Esta política está relacionada directamente con los otros puntos que estamos por ver.

b) La agroindustria. El producir excelentes cosechas es re comendable para cualquier agricultor, pero agregarles valor y después entregarlas al mercado es mejor. Pensando en esto, en las haciendas se ha buscado dicho valor agregado a fin de incrementar las ganancias.

Ejemplos de esto lo vemos en haciendas que se dedican a la cría de ganado lanar quienes no solo obtienen la lana en bruto sino se dedican a la producción de tela e incluso a la manufactura de prendas a fin de que el ciclo de producción se cierre ahí mismo.

En cuanto a los frutos en algunos koljós se encarga ahí mismo la conservación o enlatado de frutos para su posterior venta.

Claro está que esta idea no es nueva ni exclusiva de la URSS pero sí es nuevo que ellos esten aprendiendo del éxito de empresas de este tipo en el mundo occidental y no echen en saco roto tal experiencia para que aquí en México pueda hacerse algo parecido con los ejidos y no se pierda también la oportunidad de modernizar nuestro campo.

c) Las agrociudades. Uno de los principales problemas de nuestro tiempo es que cada vez más y más personas abandonan el campo para irse a vivir a las ciudades.

Las razones son lógicas: mejores salarios, mayores oportunidades de educación, más comodidades, más diversión, etc.

¿Cómo resolver este problema?

La respuesta en realidad es muy sencilla aunque no lo es tanto el mecanismo para ponerla en marcha. "Hacer más atractivo - el campo".

Para lograrlo en la URSS se está dando impulso al concepto de pequeñas comunidades autónomas que cuenten con las características de un barrio o una zona de cualquier ciudad. Escuelas, - centros comerciales, espectáculos, teatros, bibliotecas, clubes, - etc. Todo esto en pequeña escala a fin de reunir a campesinos dispersos dotándolos de hogar a costo mínimo para el agricultor y también para el estado.

Decimos lo anterior porque no es lo mismo dotar de servicios a campesinos dispersos en una zona digamos de 100 km.² que -- agruparlos en un centro comunitario estratégico donde el estado - concentre también su gasto.

Un ejemplo de esto es una comunidad ubicada a 300 km. de Moscú llamada "Nóvoe Seló". Esta aldea agrupa a personas que anteriormente vivían en 29 poblados dispersos. El convencimiento para agruparlos no es como muchos se imaginan por la fuerza, sino más bien por ofrecer alternativas que para el campesino y para el koljós mismo son ventajosas.

Dichas ventajas son: Para el campesino residir cerca de los servicios modernos y además recibir en renta o compra a precios razonables un nuevo hogar con su propio solar para el autoconsumo y con dimensiones y condiciones rentables. Para el koljós el tener despejado el terreno anteriormente ocupado por el campesino le permite integrar esa zona a la producción mecanizada de toda la granja logrando mayores rendimientos.

Esta idea llevada a la práctica ha permitido elevar el nivel de vida del campesino ruso y nos pone a pensar en su viabilidad en nuestro país.

d) Las empresas Interkoljosianas. Para lograr la automatización del campo o bien la adquisición de insumos en condiciones favorables requiere de grandes inversiones de capital. La solución a este problema la han encontrado los koljós por medio de crear empresas con la participación de varios koljós a fin de dividir los gastos y disfrutar de los beneficios.

Estas empresas por lo general son de servicio y no persiguen lucro, aunque se han dado casos en que estas empresas llegan a ser más rentables que algunos koljós y estos desaparecen a favor de la nueva empresa a fin de fortalecerla, esto se da en el campo de la investigación tecnológica para la producción de maquinaria o la mejora genética de las variedades agrícolas.

Nadie mejor que el propio campesino para saber sus necesidades así que estas empresas las forman ellos mismo y rasgo especial merecen las escuelas agrícolas a cargo de algunos koljosos -- que son las encargadas de mantener la vanguardia en la investigación agrícola en todo terreno.

Esto le asegura al koljós poder contar con los cuadros técnicos y directivos suficientes y además al campesino le da una opción de educación en su propio terruño y no emigrar a las ciudades.

e) Las cooperativas de consumo. En un país tan grande como la URSS es lógico que se dificulte la comercialización de los productos agrícolas que son perdurables sólo en condiciones de mucho cuidado y alto costo. Además las comunidades agrícolas requieren de artículos diversos que se producen quizá a miles de kilómetros.

La manera de traer esos artículos a bajos precios es por medio de la creación de cooperativas de consumo a fin de encargarse de hacer llegar las mercancías de quien las produce hacia quien las consume.

La idea es que el consumidor pueda tener toda una gama de productos de los cuales escoger a precios accesibles y cantidades suficientes.

Para el productor es la solución a sus problemas de como hacer llegar su mercancía sin incurrir en gastos excesivos que lo único que haría sería aumentar su precio e impedir su venta.

No se crea que todo es fácil ya que los tiempos modernos han hecho al consumidor soviético una persona con mayor poder adquisitivo y mayores exigencias. En una sociedad regida desde el centro y orientada al consumo básico los dolores de cabeza por no dar al consumidor lo que desea en variedad y cantidad no son cosa que pueda esconderse fácilmente.

No obstante las cooperativas de consumo en la URSS son las que comercializan casi la mitad de toda la producción agrícola de la URSS lo cual nos da una idea de su importancia.

Existen más de 370 mil empresas de este tipo que ocupan a poco más de tres millones de personas. Están organizadas para establecer institutos que formen cuadros básicos para el trabajo de comercializar productos agrícolas y cada año preparan a 50,000 personas a nivel superior y 70,000 a nivel técnico. ⁽⁵⁾

Como vemos la agricultura soviética es un tema fascinante en virtud del enfoque que le da la ACP y presenta aspectos que bien podrían aplicarse en nuestro país.

(5) Tapia, Hilda. Op. Cit. pp. 84-86.

LA INDUSTRIA

Al ser la orientación de la economía soviética el producir artículos básicos y no suntuarios muchos tienen la idea de que las mejoras industriales y los mejores avances sólo se dan en occidente. La idea de que los rusos están espionando solamente los avances occidentales porque son incapaces de crear no tiene razón suficiente para que le demos credibilidad.

El espionaje industrial es una práctica que llevan a efecto ingleses, japoneses, alemanes, etc. y no es privativo de los rusos.

En una investigación realizada por un occidental se encontró que de hecho existen distintas tecnologías soviéticas en uso dentro de países industriales y que no son conocidas por el público en general.

Algunas de estas tecnologías son:⁽⁶⁾

1. Gasificación del gas subterráneo. (USA)
2. Dispositivo quirúrgico para engrapar. (USA)
3. Tecnología farmacéutica. (USA)
4. Prótesis de cadera. (USA)
5. Proceso de Manufactura de Alambre. (USA)
6. Técnica de moldeo de aluminio. (USA)
7. Proceso de enfriamiento para alto horno. (USA)
8. Sistema de recuperación de escoria para fundir acero. (USA)
9. Máquinas para romper piedras. (USA)
10. Taladros neumáticos. (USA)

(6) Ellmann, Op, Cit, p, 73

Estos son sólo unos ejemplos de lo que los rusos han logrado producir y que en este mismo momento se está copiando dentro - del mundo occidental.

La situación no es distinta en otros países occidentales, - existen tratados de cooperación entre la URSS y las principales em presas transnacionales del mundo.

Para mencionar algunas, citaremos las siguientes:⁽⁷⁾

- 1) ITT
- 2) KRUPP
- 3) SIEMENS
- 4) DUNLOP-PIRELLI
- 5) GENERAL ELECTRIC
- 6) HEWLETT PACKARD
- 7) TELEFUNKEN
- 8) VOEST
- 9) DAIMLER-BENZ
- 10) AGFA-GEVAERT

Los avances de la industria soviética están entonces en la industria de la transformación, la construcción y desgraciadamente de las armas.

De ahí la incapacidad de la economía soviética para satisfacer las demandas de su población por más y mejores artículos de - consumo.

(7) Ellmann, Op. Cit, p. 81

CONCLUSIONES

Después de la segunda guerra mundial la URSS se levanto casi de la nada para reconstruir su patria. Utilizar las ideas de la ACP fue precisamente la base del éxito en este lugar.

El enfoque soviético siempre esta dirigido hacia las grandes empresas y grandes construcciones pensando en el futuro. Esto hizo que se descuidará aspectos muy importantes como la agricultura y el consumo en general.

Al crecer la economía soviética se hizo necesario darle mayor atención a esos factores. Dentro de la agricultura los problemas se tratan de resolver con la aplicación de ideas tales como la creación de ciudades agroindustriales a fin de favorecer la vida de los campesinos por medio de ofrecerles mejores perspectivas de vida.

La combinación que se hace en la URSS al coexistir tres tipos de maneras de trabajar la tierra nos muestra la viabilidad de establecer mecanismos similares en nuestro país.

La idea de totalidad para la resolución de problemas permite presentar soluciones que satisfagan los intereses de la mayor parte de las personas involucradas, y no sólo soluciones simplistas o meros paliativos a los mismos.

El éxito de la economía de la URSS lo hemos medido por su participación no sólo tras la cortina de hierro sino también dentro de las economías de mercado.

El hecho de que muchas corporaciones transnacionales estén utilizando ideas rusas nos afirman la creencia de que las ideas buenas se dan en cualquier tipo de sociedad.

Por último hay que reconocer que ha sido grande el esfuerzo del pueblo soviético para levantarse de tan grandes desastres tanto naturales como los debidos al hombre y no obstante haber logrado ser actualmente una potencia económica.

Aplicando algunos conceptos de Marx diremos que todo sistema lleva dentro de sí los genes de su destrucción por tanto lo que hizo que la URSS logrará tantos avances también es responsable de los problemas que padece en la actualidad.

Pero esos problemas y las soluciones planteadas son temas - del siguiente capítulo.

CAPITULO IV

-- LA PERESTROIKA

- INTRODUCCION
- MIJAIL GORBACHOV
- PERESTROIKA
- LA NECESIDAD DEL CAMBIO
- PERESTROIKA Y DEMOCRACIA
- MARCO LEGAL
- LA PARTICIPACION
- LA GLASNOT
- LA NUEVA EMPRESA
- CONCLUSIONES

"Para todo hay un tiempo señalado,
... tiempo de plantar
y tiempo de desarraigar lo que se haya plantado,
... tiempo de derribar
y tiempo de edificar,
... tiempo de buscar
y tiempo de dar por perdido".

ECLESIASTES CAP. III, VERS. 1 - VI

CAPITULO IV

LA PERESTROIKA

INTRODUCCION

Ninguna sociedad está ajena a los cambios que suceden a su alrededor, el hacerlo significa perder la oportunidad de renovarse y mantenerse a la vanguardia.

Para la URSS este fue el dilema al que se enfrentó al iniciarse la década de los 80s; ya desde 1964 se percibía la necesidad de cambios que desgraciadamente para ellos no se dieron.

En ese año llega al poder Leonid Breshnev quien mantiene el poder hasta 1982 cuando muere y es sustituido por Yuri Andropov - quien también fallece y deja el poder en manos de Constantín Chernenko en 1984.

Este inicio de la década fue malo para los dirigentes soviéticos ya que también Chernenko muere en 1985 pareciendo que la estructura del poder en la URSS se estaba desbaratando.

En ese año aparece la figura de quien refleja la preocupación por el cambio de toda la sociedad soviética el señor Mijaíl - Gorbachov quien asume la dirigencia del PCUS.

Aunque al principio la aplicación de las ideas centralistas en la URSS trajo muchos beneficios para la sociedad, con el paso - del tiempo los problemas empezaron a multiplicarse.

El país con mayor producción de acero tenía déficit en este producto debido al despilfarro, siendo capaces de mandar sondas -

hasta Venus no eran capaces de producir artículos domésticos de -- buena calidad, una agricultura capaz de producir inmensas cantidades de cereales tenía que importar semillas para forraje.

Tales contradicciones hacían necesaria la búsqueda de cambios en la manera de ver los sistemas administrativos y precisamente es la Perestroika la respuesta a tal necesidad.

Los capítulos precedentes nos sirven de base para comprender la manera de pensar rusa y aceptar entonces el hecho de que -- cualquier idea nueva forzosamente debe aplicarse de manera que -- afecte a toda la sociedad.

Los cambios entonces serán de magnitudes no vistas en países occidentales y el riesgo de excesos estará presente durante todo el tiempo que se apliquen planes de cambio.

Entendiendo lo anterior podemos imaginarnos los resultados que todavía se esperan en la URSS.

MIJAIL GORBACHOV

La figura central de todos estos cambios es quien ocupa la presidencia del PCUS y por tanto cuenta con el poder suficiente para impulsar y vigilar el cumplimiento de las nuevas políticas.

De Gorbachov no se sabe mucho antes de llegar al poder, nacido en 1931, ingeniero de profesión y miembro del partido son sólo algunos datos que encuentra de su persona.

Es hasta 1985 en que llega al poder en que sus ideas y las de quienes comparten esta manera de pensar empiezan a transformar la vida de la URSS.

Las ideas de los antiguos dirigentes eran conocidas mayormente en la URSS pero las de Gorbachov han sido traducidas y difundidas a todas partes del planeta mediante la obra que lleva por título "Perestroika" y que en español la presenta la editorial Diana.

Es por medio de este libro y de algunos de sus discursos - presentados por la APN (agencia soviética de noticias) que estudiaremos las propuestas de la perestroika y los cambios sugeridos por ella. Todo esto lo haremos citando quizá de algunos acontecimientos que ocurran al tiempo de realizar este trabajo.

PERESTROIKA

El concepto de cambio que se tiene actualmente en la sociedad soviética está resumido en "perestroika". Esta palabra tiene un significado extenso tal como todo lo que ocurre en el país más grande del mundo.

No se busca el encasillamiento de la administración sino -- más bien la preparación para el cambio que traiga consigo beneficios para la sociedad.

Algunos aspectos que encierra la perestroika son:

- Superar el proceso de estancamiento, creando mecanismos confiables y dinámicos para la sociedad.
- Aprovechar la iniciativa de las masas basado en la idea de la participación activa de los miembros de la sociedad guiados por las ideas socialistas y buscando la transparencia en la información generada por la comunidad (glasnot).
- Intensificar la economía soviética en base al renacimiento del centralismo democrático.
- Enfocar los procesos hacia aspectos científicos a fin de aprovechar los adelantos tecnológicos.
- Comprometerse en la solución de los problemas sociales dando fin al sacrificio social en miras del futuro.
- Eliminar las deformaciones a la ética socialista a fin de retomar lo valioso de las mismas en base a la justicia social.
- Esencialmente es unir el socialismo con la democracia y aplicar esta conjunción a todas las áreas de la economía.⁽¹⁾

(1) Gorbachov, Mijaíl, "Perestroika", Edit. Diana, México 1990; 2a. ed. pp. 36 - 37.

Estos aspectos no son todos los que se citan acerca de la - perestroika ya que en sí misma abarca muchísimas cosas; pero un -- vistazo a las que mencionamos permite comprender que las expecta-- tivas de cambio en la URSS son muy ambiciosas.

Aunque este trabajo no pretende explicar toda la perestroika, si nos detendremos en sus fases más relevantes.

Por último mencionaremos que compartimos la idea del autor de perestroika cuando la describe en pocas palabras "... perestroika es una revolución..."(2)

(2) Gorbachov, Op, Cit, p. 54

LA NECESIDAD DEL CAMBIO

Ya hemos comentado de los grandes avances en la URSS a partir de la aplicación de la NEP en la década de los veinte, la orientación hacia las grandes obras para satisfacer a las grandes necesidades llevaron a la URSS a ser la segunda potencia económica del mundo.

Pero todo tiene un precio, y el precio que tuvo que pagar la sociedad soviética fué el continuo desplazamiento de sus necesidades actuales en aras del futuro que vez tras vez se fue postergando más y más.

Las grandes obras se fundamentaban en la política del gasto continuo y la producción bruta que significaba invertir grandes cantidades en la construcción de industria pesada y de transformación sin tomar en cuenta la calidad sino el monto de lo invertido como medida del crecimiento económico.

Aparejado a lo anterior se desarrolló el culto a la personalidad de los dirigentes soviéticos en turno. Esto trajo consigo que una sociedad que nació en base al cambio y la participación se transformara en una sociedad conservadora y temerosa de todo lo que supusiera apartarse del dogma aparentemente "socialista".

Para inicios de los ochenta una sociedad aparentemente revolucionaria y preocupada por el ser humano era paradójicamente la que más temor tenía a la revolución y menos interés en el hombre.

Podemos imaginarnos una olla de presión a la cual no le dejamos válvula de salida, necesariamente la explosión es inminente.

Es precisamente eso lo que pretende la perestroika, darle un cauce a todos esos problemas e inquietudes que se fueron juntando en 70 años de socialismo.

Lógicamente dichos cambios tienen un límite o una gafa, para la perestroika es el socialismo y la democracia.

PERESTROIKA Y DEMOCRACIA

Aunque los voceros del socialismo no reconocen estrictamente los errores que pueda tener su sistema si concuerdan en que existen problemas en la manera de hacer las cosas en los últimos años.

¿Qué significa para ellos más democracia vinculada al socialismo? Citaremos sus comentarios al respecto:

"Más socialismo significa mayor movimiento y esfuerzo creativo, más organización, ley y orden, más métodos científicos e iniciativa en la gestión económica, eficiencia en la administración y una vida mejor y materialmente más rica para el pueblo.

Más socialismo significa más democracia, apertura y colectivismo en la vida diaria, más cultura y humanismo en la producción, relaciones sociales y personales entre la gente, más dignidad y - respeto de sí mismo para el individuo". (3)

El poder cumplir con estas ideas trae muchísimo trabajo y - problemas para cualquier sociedad. Podemos compartir o no los preceptos del socialismo pero hay que reconocer que en el papel tales ideas aparecen bastante lógicas y atrayentes.

Las repercusiones de los cambios se tienen que dar a todo - nivel de la sociedad, y en lo que a nosotros concierne nos interesa los ajustes que en materia de administración se den en la URSS.

Habíamos comentado que en la selección del personal y sobre todo a nivel directivo existía interferencia por parte del PCUS para la elección de quien ocuparía tales puestos.

(3) Gorbachov, Op. Cit. p. 39

Es aquí donde notamos la importancia de la perestroika para dar vía libre a los organismos colectivos de funcionar verdaderamente en forma autónoma sobre todo si se tiene en cuenta que el estado no participará tanto en la planeación de las empresas.

Para que el cambio sea completo en lo que a mandos directivos se refiere, el propio PCUS ha puesto el ejemplo al ceder el -- control en materia política que había ejercido durante 70 años.

Además ha abierto a la opinión popular la elección de quienes rigen sus destinos al establecer la votación al cargo de presidente de la federación.

Dentro de las empresas no quiere decir que todos los puestos sean electivos sino sólo aquellos que por su importancia requieren de la opinión de un koljós por ejemplo. Para lograr esto se requiere de un marco legal que lo permita, esto ha sido el trabajo del PCUS y del Soviet Supremo.

MARCO LEGAL

El inicio de la perestroika se remonta al 11 de Marzo de -- 1985 cuando en sesión plenaria el Comité Central del PCUS eligió a Mijaíl Gorbachov como Secretario General.

Cuando se celebró el 27 Congreso del PCUS en Febrero-Marzo de 1986 se inició formalmente la estructuración del cambio que muy pronto se llegó a conocer como perestroika.

El Comité Central se reúne periódicamente para celebrar sesiones en pleno a fin de hacer el seguimiento de sus decretos y establecer nuevas leyes.

Es mediante esta mecánica jurídica que en la URSS se han dado los cambios en materia legal. La reunión plenaria del PCUS de Junio de 1987 aprobó la que sería la ley fundamental para el cambio económico, estamos hablando de la "Ley de la empresa".

Aunque la vigencia de esta ley empezó a operar hasta Enero de 1988 esos seis meses no fueron desaprovechados ya que se usaron para poner en movimiento a toda la nación a fin de que participaran en los cambios que se avecinaban.

La ley en cuestión sólo marca pautas generales a fin de lograr un reactivamiento económico en la participación de los individuos y las asociaciones de trabajadores. No es un abandono del socialismo sino un nuevo enfoque que permita a las empresas soviéticas ser más competitivas en el mercado internacional.

Los objetivos generales que comprende tal ley los podemos resumir en los siguientes puntos:

- Nuevo concepto del Centralismo. Aunque no abandonará el estado su posición rectora se pretende no tener injerencia excesiva e inútil en la economía.
- Alcanzar una contabilidad de costos. Las empresas deben tener la oportunidad de contar con ganancias a fin de poseer una orientación competitiva que les permita introducirse en el contexto mundial.
- La base es la participación. El recurso más importante es el hombre siempre y cuando esté comprometido a lograr los objetivos de la organización y ésta le permita su desarrollo.
- Lograr niveles mundiales. Los cambios tendrán éxito en la medida que se alcancen los parámetros de productividad internacional.

Para lograr lo anterior la sociedad en su conjunto debe de estar convencida de que dichas leyes son en beneficio de ellos a fin de contar que serán respetadas tanto por el gobierno como por el pueblo en general.

LA PARTICIPACION

En los puntos señalados anteriormente notamos que vez tras vez mencionamos la importancia de la participación. El éxito de cualquier organización es lograr lo que ya Fayol comentaba como un principio de la administración "la subordinación de los intereses particulares a los generales".

El sueño de cualquier directivo es contar con personal comprometido en lograr las metas institucionales, pero en todos los tiempos y lugares no hay una organización formal que pueda decir que todos sus miembros han subordinado sus intereses y participan plenamente para lograr los objetivos de la institución.

Precisamente aquí es donde entra en función la máquina del PCUS para utilizar todo el poder de adoctrinamiento acumulado en más de 70 años de socialismo.

Aunque la idea de manipulación no sea atrayente para ninguno de nosotros, hay que reconocer que la divulgación continua puede transformar la opinión del público y que acepte más fácilmente los cambios.

Aun así no es sólo manipular lo que se busca, sino tener -- personal convencido de que la única opción para el futuro es el compromiso con la sociedad para ir todos hacia una vida mejor porque de no hacerlo la otra dirección es el caos.

Los organismos que participan en lograr la participación de la población en general son: los sindicatos o gremios, el komsomol y los Soviets locales.

Cada una de estas instituciones soviéticas tiene un área de influencia distinta.

Los gremios han recuperado su independencia real y con esto pueden luchar por dar a sus representados opciones reales de una vida mejor.

El Komsomol es un organismo que agrupa a las juventudes comunistas y cuenta con el sentimiento gregario que a todo joven -- atrae en esa época de la vida y que se utiliza para la formación de los cuadros futuros para el partido o bien para las cooperativas o sindicatos.

Los soviets locales son una especie de representantes del pueblo a pequeña escala y que tienen una relación estrecha con la comunidad y que de esta manera pueden influir entre sus representados.

Lo importante del caso es que se pide la colaboración de estas instituciones de manera libre con el único propósito de juntos hacer de la URSS un lugar mejor para vivir.

Tal libertad se ha podido comprobar durante 1989 y 1990 ya que en diversas circunstancias se ha podido notar que el estado soviético actual ha corrido el riesgo de huelgas, manifestaciones, protestas, etc., con tal de despertar a una sociedad que estuvo durante muchos años muerta en lo que tiene que ver con demostrar su opinión.

LA GLASNOT

Esta es la otra palabra más conocida en el medio ruso ya -- que le ha permitido al mundo occidental conocer de cerca lo que su cede dentro de la URSS y también a los soviéticos dar a conocer - sus puntos de vista.

La glasnot es la transparencia informativa que busca "más - apertura en los asuntos públicos en cada esfera de la vida. La gente debe saber qué es bueno y también qué es malo, para poder multiplicar lo bueno y combatir lo malo" ⁽⁴⁾

Aunque el concepto de "verdad" es muy relativo es un hecho que hoy estamos más informados de lo que sucede en la URSS tanto - por los medios occidentales como por los propios soviéticos.

Quien tiene acceso a los medios rusos de noticia se sorprende por lo duro de las críticas de los propios rusos hacia su sistema. Dureza que a veces no encontramos en nuestro propio país.

Una revista que llama mucho la atención es la llamada "sputnik" que hasta fue prohibida en la RDA antes de que cayera el régimen comunista por considerarla no propia para un país comunista.

Por cierto esta publicación no circula en Cuba porque también ahí le tienen miedo a las críticas feroces que los propios rusos hacen a su sistema.

Este espíritu de exigencia es el que tarde o temprano rinde frutos de excelencia para los seres humanos o las organizaciones y que por sí sólo hace interesante el estudio de la perestroika.

Dentro de las organizaciones la glasnot sirve para informar debida y oportunamente a todos los miembros de ella de los objeti-

(4) Gorbachov, Op. Cit. p. 83.

vos que se persiguen además de los beneficios esperados.

Se pretende despertar conciencias de que todo tiene un precio ya que un cambio para aprovechar lo que ofrece la economía de mercado traerá consigo que el estado deje de ser el protector eterno de personas e instituciones ineficientes.

No hay peor organización que aquella que le teme a la crítica y es precisamente esa la causa de los problemas que originaron la perestorika, siete décadas de miedo a la verdad condujeron a -- esa sociedad al anquilosamiento y atraso. ¿Cuánto tiempo debe pasar para despertar?. Sólo el tiempo lo dirá, pero los cambios ya se ven en la URSS y no son sólo que beban refrescos de cola o escuchén cierta música, son cambios que buscan el compromiso social para el logro del beneficio común.

LA NUEVA EMPRESA

La administración como disciplina social tiene su campo natural de acción en las empresas sean estas de una economía de mercado o una economía centralizada. Los cambios esperados en la URSS también abren las puertas para un nuevo enfoque para la administración.

Los cambios se están dando, ya hay más libertad para la formación de empresas con participación extranjera dentro de la URSS así como la participación de empresas sin injerencia del estado.

Para empresas de este tipo es imprescindible el poder contar con personal debidamente capacitado para cumplir con las metas asignadas.

Para la perestroika el nuevo dirigente tiene que contar no sólo con los conocimientos necesarios para su cargo sino que además debe tener una formación humanística que permita a quienes trabajan con él confiar en que es su dirigente la persona más capacitada para ello y que la conducción por este tipo de gerentes nunca será una carga sino un compromiso.

Aunque las habilidades en esta materia nunca son abundantes tampoco son tan escasas como para no encontrarlas en un país que tiene el mayor número de técnicos en el mundo.

La experiencia en el campo ruso que ha permitido la creación de agroindustrias independientes del gobierno se trata de aplicar en otras áreas de la economía.

Ya es común la creación de pequeñas y medianas empresas que con base en una alta tecnología pueden participar en la URSS para solucionar la falta de artículos de consumo que una economía gigantesca no puede suplir.

Para Septiembre de 1990 el Soviet Supremo aprobó una ley -- que permite a la iniciativa privada la participación plena en la economía, lo cual abre un campo virgen para el interesado en participar en este campo de la URSS.

El tipo de administración en estas empresas no será entonces muy distinto al que se da en empresas occidentales, la única diferencia es el enfoque de compromiso obligatorio con la sociedad.

Algunos mecanismos mantenidos durante 70 años tendrán que cambiarse necesariamente, la nueva empresa tendrá que pagar la libertad que busca. Entre algunos de estos cambios estan:

- Sujetarse al pago de impuestos que antes no existía.
- Entrar al mercado de competencia sin poder asegurar la protección que antes daba el estado para compañías perdedoras.
- No poder contar con los subsidios para la adquisición de materia prima y/o bienes de capital.
- Esperar contar con trabajadores cada vez más combativos en la lucha por mejores prestaciones.
- Poder contar con la suficiente calidad en sus productos so pena de perder a compradores ya no cautivos.
- Mantener salarios atractivos para sus dirigentes.

Siendo la economía como un sistema de vasos comunicantes, los efectos también se darán para el público en general ya que no tendrá asegurado vía cupones la adquisición de satisfactores, la solución es muy simple: si tiene dinero comprará si no lo tiene no lo comprará. Esa es la solución al problema de las colas.

CONCLUSIONES

La perestroika es un enfoque distinto de ver la administración en la URSS, pretende el cambio total de la vida conservadora de un país que se decía revolucionario y sin embargo era el que más temía los cambios.

Dicho enfoque pretende abarcar a toda la sociedad bajo el compromiso de socialismo y democracia.

El estado aunque no renuncia a la dirigencia de los destinos de la economía, desea confiar más en los ciudadanos para que éstos desarrollen el compromiso del cambio en su propio provecho.

Desde el punto de vista de la administración no es nuevo lo que pretende la perestroika (el cambio con participación), lo interesante del caso es la amplitud del campo de aplicación.

La magnitud de este país así como sus problemas, presenta un reto bastante complejo para cualquiera.

Por eso entonces la ruta seguida vía transparencia (glasnot) merece el reconocimiento por la valentía de hacerlo sin dilación y pese a los grandes costos sociales que ha traído consigo la aplicación de la perestroika.

Si perestroika significa un gran cambio para beneficiar al hombre sin robarle la iniciativa sino más bien comprometiéndolo a la participación activa en la resolución de problemas, es precisamente lo que todo dirigente busca en las organizaciones en que colabora.

Comprender y compartir esta filosofía administrativa seguramente traerá una oleada de dirigentes con nuevas ideas en cuanto a lo que a la administración se refiere, estar al tanto de ellos es obligación para quien busca la eficiencia dentro de las organizaciones.

CONCLUSIONES

"Mejor es el fin de un asunto

posteriormente,

que su principio.

Mejor es el que es paciente

que el que es altivo de espíritu".

ECLESIASTES CAP, VII, VERS, VIII

CONCLUSIONES

Desde el nacimiento mismo de la administración como ciencia social se han presentado distintos enfoques de ver dicha disciplina. Al principio la preocupación era el pragmatismo de Taylor con tra el teoricismo de Fayol, en ese entonces salió triunfante Taylor debido a las necesidades mismas de la industria, aunque posteriormente se le dió a Fayol el lugar que le correspondía por la calidad de sus trabajos.

Al paso del tiempo se han presentado distintos caminos de lograr la eficiencia en las organizaciones. Cada escuela nos dice su verdad acerca de la administración, claro está que son producto de un momento determinado y un lugar determinado.

El enfoque que se le ha dado a la administración en los países socialistas, especialmente en la URSS, ha tenido la peculiaridad de ver a la administración con un enfoque económico. De hecho en la URSS administración y economía son sinónimos.

Ese enfoque pretende ver a toda la sociedad en su conjunto, y busca las soluciones globales que mayor satisfacción traigan a la misma sociedad.

La posición de la Administración Centralmente Planificada es muy clara: "a grandes males, grandes remedios".

La ACP al principio cambió de cúajo una pésima administración en la vieja Rusia. Los males sociales eran de dimensiones gigantescas, además el escoger un sistema de gobierno distinto orilló a los soviéticos a enfrentar sus problemas de manera solitaria

Los cambios que como nación y sociedad sufrió entonces la URSS dejó atónitos al resto del mundo. El país europeo más atrasado se convirtió de repente en toda una potencia, y si no hubiera sido por ellos quien sabe que habría logrado Hitler en 1942.

Para un sistema que está regido por la ley de la oferta y la demanda, que para los liberales es "una mano invisible" que regula al mercado, encontrarse frente a un sistema que aparentemente había evitado problemas como la inflación, el desempleo o las crisis despertó la curiosidad de los economistas, sociólogos, y administradores.

La pregunta obvia era: ¿el modelo de planificación puede -- aplicarse fuera de la URSS?. Estudios serios se hicieron al respecto y somos testigos que la influencia ha sido clara en todo el mundo. La mayoría de estados intervienen activamente en la administración de sus riquezas.

La razón de lo anterior es que se ha podido conceptualizar a la ACP como lo que es:

- Un enfoque macroeconómico de la administración.
- Un modelo de administración participativa.
- Un sistema cerrado que evita en lo posible los cambios desagradables.
- Un sistema que cuenta con las técnicas para resolver los problemas más urgentes de la sociedad a través de las técnicas más -- drásticas.

El sueño de cualquier dirigente es poder predecir lo que su cederá en el futuro a fin de estar preparado para ello, conocer la producción futura, sus precios, la inversión necesaria, no tener - competencia, no tener problemas sindicales, etc. son solo algunos

aspectos que ofrecía la ACP.

Lo sorprendente no es que lo ofreciera sino que cumplía con la mayoría de sus promesas, aunque a veces los métodos para hacerlo no fueran muy agradables (por ejemplo las tácticas de Stanlín).

Especial importancia le hemos dado a la manera de resolver sus problemas en el campo por medio de la creación de los koljoses y sovjoses.

No es sólo que sean cooperativas que aumentan el potencial del trabajo humano y el nivel de vida de los mismos, sino que la manera de combinar la industria con la agricultura y también la planeación de pequeñas ciudades lo que nos hizo pensar en su viabilidad para el campo mexicano.

Aprovechar el marco legal existente para darle al ejido y a las cooperativas el impulso necesario para que con sus propios recursos planeen su futuro no como una dádiva del estado sino como una obligación social.

La planificación no es entonces el forzar la situación sino más bien lograr la participación plena y responsable de los involucrados.

Es muy común que en México hagan planes de agricultura personas que en su vida han trabajado la tierra, que no entienden al campesino y que el éxito o fracaso de sus planes no afecte su vida más allá de buscar otro empleo.

La solución para nuestro país es buscar que sean los propios campesinos quienes dirijan de manera responsable la planeación que a ellos les atañe directamente.

Para lograr esa participación es indispensable que haya cua

dros directivos y técnicos de entre ellos mismos a fin de que su participación sea de calidad y compromiso.

Es cierto que existen escuelas técnicas en México pero también es cierto que su calidad deja mucho que desear.

Ya que nuestros males son muy grandes es cierto entonces -- que exigen grandes remedios.

Precisamente por lo anterior es que se eligió este tema, -- pensando en la posibilidad de aprender de los modelos soviéticos y ver si dentro de nuestra ideosincracia tiene cabida la planificación de la administración a niveles mayores.

Hay que agregar que el sistema soviético también enfrenta -- el mayor de sus retos; "saber cuándo y cuánto cambiar".

Precisamente ahí radica el interés que por la perestroika -- se tiene en el mundo entero. Un país que por décadas dijo no tener problemas y no querer cambios, tajantemente reconoce la necesidad de los mismos.

La firmeza y entereza para hacerlo despierta envidias en nosotros tanto individualmente como a nivel social.

Quien es capaz de reconocer sus debilidades y correr el riesgo de cambiar pese a los problemas, merece tanto nuestro respeto -- como nuestra curiosidad para abstraer el conocimiento necesario para poder realizar nuestros cambios.

En la medida que éste trabajo haya despertado la curiosidad y deseo de aprender de este modelo administrativo es como habrá -- cumplido con su propósito.

La administración es universal y también es una ciencia social, nunca debemos olvidar que quien la utilice debe reconocer - que administrar es "trabajar con el hombre, por el hombre y para el hombre".

BIBLIOGRAFIA

1. ADMINISTRACION I. VARIOS AUTORES. SUA. EDIT. DIANA. MEXICO 1988.
2. ARIAS GALICIA, FERNANDO. INTRODUCCION A LAS TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO. EDIT. TRILLAS. MEXICO 1979. 3a. EDICION.
3. BEHRMAN, JACK N.; EMPRESAS MULTINACIONALES, CONFLICTOS Y SOLUCIONES; EDIT. EDICIONES ECONOMICAS Y EMPRESAS. MEXICO 1977.
4. BIELOUSOV, R.: GESTION PLANIFICADA DE LA ECONOMIA SOCIALISTA; EDIT. PROGRESO MOSCU 1984.
5. DANILOV, LEONID; EL PAIS EN EL XI QUINQUENIO; EDIT. APN 1981. SERIE LA URSS HOY Y MAÑANA.
6. DRUCKER, PETER F.; LA GERENCIA DE EMPRESAS. EDIT. HERMES. -- MEXICO.
7. ELLMAN, MICHAEL; LA PLANIFICACION SOCIALISTA; EDIT. F.C.E. - MEXICO 1983.
8. FERNANDEZ ARENAS, JOSE ANTONIO; EL PROCESO ADMINISTRATIVO; - EDIT. HERRERO UNAM MEXICO.
9. GASTEV, A.: NORMAS LABORALES. EDIT. PROGRESO MOSCU 1973.
10. GOMEZ CEJA, GUILLERMO; METODOLOGIA DE INVESTIGACION PARA AREAS SOCIALES; EDIT. EDICOL 1984. 1a. REIMPRESION.
11. GORBACHOV, MIJAIL; EL PARTIDO DE LA REVOLUCION, PARTIDO DE LA PERESTROIKA. EDIT. APN MOSCU 1987.
12. GORBACHOV, MIJAIL; INFORME POLITICO DEL COMITE CENTRAL DEL -- PCUS AL XXVII CONGRESO DEL PARTIDO. REVISTA UPSS # 3. MOSCU 1986.
13. GORBACHOV, MIJAIL; LA DEMOCRATIZACION; ESENCIA (SIC) DE LA PERESTROIKA, ESENCIA (SIC DEL SOCIALISMO); EDIT. APN. MOSCU - 1988.

14. GORBACHOV, MIJAIL: PERESTROIKA. EDIT. DIANA. MEXICO 1990.
15. KOONTZ, HAROLD & O'DONNELL, CYRIL: ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA: EDIT. MCGRAW HILL. MEXICO 1977.
16. KROTKOV, BORIS: LA UNION SOVIETICA EN LOS AÑOS 80. EDIT. APN - MOSCU 1981.
17. LAPIN, N. & KORZHEVA, E.: TEORIA Y PRACTICA DE LA PLANIFICACION SOCIAL. EDIT. PROGRESO. MOSCU 1980.
18. LEJEUNE, EMILE: ¿AUTOGESTION? PARTICIPACION OBRERA EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS. EDIT. DIANA. MEXICO 1a. EDICION.
19. MCGREGOR, DOUGLAS: EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS. EDIT. DIANA. MEXICO 1979. 8a. IMPRESION.
20. NOVE, ALEC: EL SISTEMA ECONOMICO SOVIETICO. EDIT. SIGLO XXI. MEXICO 1982.
21. PARDINAS, FELIPE: METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES. EDIT. SIGLO XXI. MEXICO. 23a. EDICION.
22. R. BLAKE, ROBERT & S. MOUTON, JANE: EL GRID PARA LA MAXIMA EFICIENCIA EN SUPERVISION. EDIT. DIANA. MEXICO 1977.
23. REYES PONCE, AGUSTIN: ADMINISTRACION DE EMPRESAS. VOL. I, II - EDIT. LIMUSA. MEXICO 1983. 21a. IMPRESION.
24. SOCIALISMO TEORIA Y PRACTICA: REVISTA MENSUAL. EDIT. APN MOSCU. NUMEROS OCT-NOV. 1988.
25. SPUTNIK: SELECCIONES DE LA PRENSA SOVIETICA. REVISTA MENSUAL; EDIT. APN MOSCU; NUMEROS ENE.89-JUL.90.
26. TERRY, GEORGE: PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. EDIT. CONTINENTAL MEXICO.
27. TAPIA, HILDA: LA AGRICULTURA EN LA URSS. EDIT. APN. MOSCU S/F.
28. TIJONOV, N.A.: LA ECONOMIA SOVIETICA. EDIT. NOVOSTI MOSCU 1983.
29. VOSKRESENSKI, LEV: LA AGRICULTURA: EDIT. APN MOSCU 1981; SERIE LA URSS HOY Y MAÑANA.