

2er  
90



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

## ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y AUTOGESTION UN ANALISIS COMPARATIVO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE EN OPCION AL GRADO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

CARLOS MIGUEL ARVIDE PONCE

PROFESOR: L. A. E. LEOPOLDO MONROY KIEL



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## **SABIDURIA**

Existe esa sabiduría:  
arrodillarse ante el concilio,  
reconocer ante los cardenales  
la herejía, el extravío, las faltas.

Mejor arrodillarse que caer en la hoguera,  
mejor esconder la verdad dentro de sí  
como en un cofre,  
y luego decir otra vez: pero se mueve.

¿No es cierto, compañero Galileo,  
que existe sabiduría?

Pero más inteligente que tal sabio es el niño,  
ese del cuento, imprudentemente valiente,  
el niño que gritó alto, por dios, bien alto,  
que el rey está desnudo, totalmente desnudo.

LACO NOVOMESKY

## METODOLOGIA BASICA

El proceso seguido para la elaboración de la presente tesis incluyó las siguientes etapas:

### DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

1. Elección del Tema.- Influyeron en este punto cinco factores:
  - a) Es de mi interés personal.
  - b) Tengo conocimiento de la materia.
  - c) El tema ha sido poco tratado.
  - d) Es de relevancia profesional y social.
  - e) Existe suficiente material de investigación.
2. Tipo de Investigación.- La investigación se realizó básicamente en forma documental, apoyada en fuentes primarias y de segunda mano.
3. Objetivos:
  - a) Del investigador:
    - Aprobar satisfactoriamente el exámen profesional de Licenciado en Administración y consecuentemente aumentar sus conocimientos en la materia.
  - b) De la Tesis:
    - Exponer las características básicas de la Administra-

ción por Objetivos y de la Autogestión.

- Efectuar el análisis de esas características con el fin de encontrar las ventajas, desventajas y perspectivas sociales de ambas escuelas administrativas.
  - Obtener algunas conclusiones que ayuden a futuros trabajos en el diseño de una escuela administrativa acorde a las necesidades e idiosincrasia nacionales.
4. Hipótesis: En la presente situación histórica, la Autogestión como sistema socio-económico y de manera particular como escuela administrativa, ofrece la mejor posibilidad de desarrollo global, incluyendo el crecimiento económico, la capacitación de recursos humanos y la democratización del poder político, a los países en vías de desarrollo.
5. Asesor: Lic. Leopoldo Monroy Kiel.

El autor entregó la Tesis a la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM en los tantos reglamentarios de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.

#### RECOPIACION DE LA INFORMACION.

Para el levantamiento de la información, se recurrió a la consulta de Libros, Revistas Especializadas y Folletos publicados por distintas organizaciones.

## CLASIFICACION DE LA INFORMACION.

De acuerdo al índice estructurado, se hizo un arreglo de los datos recopilados, evaluando su calidad y utilidad para cada tema.

## ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

En función al arreglo de los datos, se realizó una evaluación -- cuantitativa y cualitativa de la información. Posteriormente, - se seleccionaron los puntos claves para el inicio del trabajo.

## REDACCION, REVISION Y CRITICA DE LA OBRA.

Con base al índice y al material seleccionado, se procedió al desarrollo de la Tesis. Se preparó inicialmente un borrador por - capítulo, mismo que fue corregido y posteriormente mecanografiado y engargolado.

Una vez concluido cada capítulo, se fue presentando al Asesor a fin de conocer sus opiniones y para que realizara las modificaciones pertinentes. Al final se integraron todos los capítulos y se hizo la presentación global al Asesor.

**PRESENTACION FINAL DEL ESTUDIO.**

**Se realizó la redacción de la tesis en su forma definitiva; se -  
mandó a impresión y encuadernación.**

## I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	
CAPITULO I. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	
1. Antecedentes	5
2. Base Teórico-administrativa	15
3. Algunas Definiciones	24
4. Proceso de Implantación	27
5. Fijación de Objetivos y Participación del Personal	47
6. Análisis	50
CAPITULO II. AUTOGESTION	
1. Antecedentes	55
2. Medio Socio-económico	64
3. Algunas Definiciones	80
4. Estructura Organizacional	83
5. Relaciones Laborales	93
6. Base Teórico-administrativa	98
7. Análisis	102
CONCLUSIONES	
CITAS BIBLIOGRAFICAS	
BIBLIOGRAFIA	



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

El intento de concebir una nueva y mejor organización en la empresa no es de manera alguna moderno, el incremento de la educación y la elevación del nivel de bienestar de los trabajadores - engendran y favorecen el cambio continuo. Es precisamente debido, a esta constante búsqueda de nuevas formas de organización que la Administración avanza. Sin embargo, no debemos olvidar que el desarrollo de toda Ciencia Social está supeditado a las condiciones socio-económicas imperantes en una determinada situación histórica, es decir, el grado de avance en que se encuentren las fuerzas productivas y las relaciones de producción en un sistema socio-económico, va a determinar la fase de desarrollo de la Administración.

A lo largo del desarrollo histórico de la sociedad, el sentimiento de insatisfacción de los individuos ha aumentado, debido principalmente a la condición subordinada e impersonal de los mismos y a la ausencia de toda posibilidad real de participación efectiva en la decisión y en la administración de los asuntos que directamente atañen a su trabajo y a su existencia social. Esta insatisfacción ha provocado que de acuerdo a las condiciones objetivas de una situación histórica, las escuelas administrativas vayan evolucionando hacia una Administración más participativa y democrática.

Actualmente, existen varias escuelas administrativas que buscan dar solución al problema antes mencionado: los Círculos de Calidad, la Codecisión, la Administración por Objetivos y la Autogestión, por sólo citar algunas. Sin embargo, considero que estas dos últimas son las que merecen mayor atención, debido a que son las que ofrecen mejores posibilidades para el desarrollo de los individuos y de la organización.

Tanto la Administración por Objetivos como la Autogestión, pretenden el desarrollo individual y empresarial tomando como base la participación de los trabajadores en la fijación de los objetivos y en la toma de decisiones, por ello es que las ubico dentro de la llamada "Administración Democrática".

Por otra parte, si es el desarrollo global el principal objetivo de estas dos escuelas administrativas, y si tomamos en cuenta -- que los países en vías de desarrollo, México es uno de ellos, es tan interesados en encontrar un sistema social y consecuentemente un sistema administrativo que les permita el crecimiento económico y la capacitación de sus recursos humanos, entonces resulta válido efectuar el análisis de la Administración por Objetivos y de la Autogestión.

La presente tesis tendrá el siguiente orden:

Inicia con el desarrollo histórico de la Administración por objetivos y de su base teórica; posteriormente, se define y descri

be su proceso de implantación, finalizando con la exposición de los criterios de participación y el análisis de esta escuela administrativa.

Con respecto a la Autogestión, el estudio abarcará únicamente a la República Popular Federativa de Yugoslavia, debido a que es en ese país donde ha alcanzado su máximo desarrollo. El primer punto que se trata es el surgimiento de esa escuela administrativa en Yugoslavia y las principales características socio-económicas de ese país; acto seguido, se define a la Autogestión, se expone la estructura organizacional de las empresas autogestoras y las relaciones laborales dentro de ellas; finalizando con su base teórica y el análisis de esta escuela.

Por último, una vez terminada la exposición de lo referente a la Administración por Objetivos y la Autogestión, se obtendrán algunas conclusiones.

**CAPITULO I. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

## ANTECEDENTES

Para comprender el surgimiento de la Administración por Objetivos (APO), resulta necesario hacer un breve esbozo histórico de la Administración en general.

La Administración en su carácter de nueva disciplina, está derivada de un proceso histórico, fruto de la Revolución Industrial.

Con la Revolución Industrial, que tuvo su momento de arranque -- definitivo en la década de los ochenta del siglo pasado, la inversión y la acumulación del capital encontraron el camino abierto para su ampliación una vez que derribaron las barreras que -- les imponían la estrechez del mercado de consumo y de inversiones y la baja productividad del trabajo.

La Revolución Industrial consistió en una transformación de la -- estructura de la industria que modificó el precio de producción, cobrando un carácter colectivo formado por elementos humanos y -- mecánicos que incrementó la división del trabajo y acentuó la dependencia de la mano de obra con respecto al capital.

Como consecuencia de la utilización de la energía mecánica en la industria y de la consiguiente expansión del comercio, los anti-

guos sistemas de trabajo y producción fueron experimentando, a partir de la aplicación práctica de los nuevos inventos tecnológicos, en especial la máquina de vapor y el telar mecánico, toda una serie de profundas transformaciones. El desarrollo de la industria propició a la vez, una radical evolución de las perspectivas socio-económicas fundamentalmente definida por la adaptación del hombre al complejo de factores morales y materiales surgidos.

Las condiciones sociales generadas por la Revolución Industrial, provocaron que los nuevos dueños de los medios de producción, -- los cuales habían acumulado el capital, necesitaran optimizar -- los recursos a fin de dar cada vez mayor salida a sus productos y de esta forma acumular la riqueza, incrementar las utilidades y acrecentar su capital. Por otra parte, al ser el avance tecnológico la principal característica de la época, es fácil comprender el que hayan sido los ingenieros los primeros en preocuparse por la utilización más racional de los recursos.

Es precisamente debido a esta preocupación por la óptima utilización de los recursos como surge la llamada "Administración Científica", teniendo como máximos representantes a Frederick Winslow Taylor (1856-1915) y a Henry Fayol (1841-1925).

La filosofía de Taylor puede resumirse en los siguientes principios:

1. Elevar la productividad mediante el logro de la mayor eficiencia del trabajo humano y mejor utilización del tiempo y de los materiales empleados.
2. Estudios para cada elemento del trabajo obrero: descomposición de una labor compleja en sus elementos más simples, medición del tiempo preciso de cada operación y la articulación lógica de las actividades para su mayor rapidez.
3. Selección, entrenamiento y especialización del trabajador.
4. Asignación de responsabilidades entre dirección y trabajadores, tomando, la primera, la responsabilidad de planear y organizar el trabajo; y los segundos de ejecutarlo.
5. Idear un sistema de organización funcional que requiera de la concurrencia de siete supervisores: inspector, jefe de cuadrilla, jefe de rapidez, jefe de reparaciones, escribiente de tiempo, escribiente de circulación y encargado de disciplina.

Las principales aportaciones de Fayol, son:

1. Dividió la administración en cinco funciones, las cuales deberían aplicarse en forma sistematizada: previsión, organización, dirección, coordinación y control (primer proceso administrativo).
2. Su análisis se centró en los altos niveles jerárquicos de la organización (perfil administrativo).
3. Define seis áreas funcionales: técnica, comercial, financie-

ra, de seguridad, de contabilidad y administrativa.

4. Dá trece principios administrativos: de la división del trabajo, de la disciplina, de autoridad-responsabilidad, de -- unidad de mando, de unidad de dirección, de subordinación - del interés particular al general, de renumeración del personal, de centralización, de jerarquía, de orden, de equi-- dad, de la estabilidad del personal y de la iniciativa.

La crisis de los años treinta revela la importancia capital de las relaciones sociales, mostrando además que la división entre dirigentes y ejecutores termina por degenerar en antagonismo, y que la planificación concebida sólo por los dirigentes, propuesta por la "Corriente Científica", se topa ineludiblemente con - la hostilidad declarada o no, de los ejecutores.

La nueva concepción de la organización industrial que entonces aparece, se remite a las ciencias humanas, gracias a la enseñanza de las cuales se espera "redescubrir al hombre" y poder si-- tuar las relaciones sociales en un "clima de comunicación".

Partiendo de la experiencia efectuada bajo su dirección en la - Western Electric en Hawthorne, experiencia que dura doce años, de 1924 a 1936, el sociólogo norteamericano Elton Mayo (1880-1949) elabora los fundamentos de su doctrina de las "relaciones humanas", es decir, el humano-relacionismo.

Adalberto Rios Szalay y Andrés Paniagua Aduna nos ofrece una -



excelente descripción de esta corriente administrativa: *"El humano-relacionismo es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizados dentro de la administración como una ilusión de la posibilidad de producir una armonía de clases en las empresas".*<sup>1</sup>

Los mismos autores nos dan las aportaciones de Elton Mayo y el humano-relacionismo: *"Son tres las aportaciones que en nuestra opinión sintetizan los esfuerzos de Elton Mayo y su grupo:*

- a) *La definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre.*
- b) *La importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar su clima de trabajo.*
- c) *El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual, sino a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización".*<sup>2</sup>

Atraída por una nueva concepción de las relaciones sociales, la democratización de la empresa ha continuado gracias a una transformación del trabajo mismo. El Taylorismo había hecho no solamente una estricta separación entre el mando y la ejecución, sino que además había impulsado hasta el extremo la división del trabajo y el uso de estímulos económicos para los trabajadores.

Inquieto ante el aumento de los despilfarros, el ausentismo y la baja productividad, el empresario pide a los especialistas en -- Ciencias Sociales que le indiquen los medios para frenar el proceso de desinterés de los individuos ante el trabajo.

Las búsquedas dan lugar a una primera observación: la base sobre la cual descansa el Taylorismo no es ya válida a partir del momento en que las necesidades materiales de los trabajadores se encuentran en gran parte satisfechas y han tomado conciencia de la situación. En ese momento aparece Elton Mayo con sus experimentos sobre las condiciones ambientales proponiendo el mejoramiento de las condiciones de iluminación, temperatura, descansos, prestaciones, etcétera.

Sin embargo, en el momento en que los trabajadores ya no responden a los estímulos propuestos por Taylor y Mayo, surge la necesidad de crear nuevas formas de control. Una nueva ciencia la - Psicología, tendiente no sólo a tratar las tensiones y el - sentimiento de insatisfacción de los individuos que laboran en - una empresa, debido a la condición subordinada e impersonal de - los mismos y a la ausencia de toda posibilidad real de participación efectiva en la decisión y administración de los asuntos que directamente atañen a su trabajo y a su existencia social, sino también, y fundamentalmente, a resolver los problemas de las relaciones humanas de la organización y la gestión; preconiza la - introducción en los lugares de trabajo de una "democracia Industrial", es decir, surge una corriente administrativa que busca -

la participación: el neohumano-relacionismo. Es en este momento que nace la Administración por Objetivos.

Nuevamente son Rfos Szalay y Paniagua Aduna quienes nos ofrecen una exacta descripción del objetivo de esta corriente administrativa: *"Para los neohumano-relacionistas, desde luego, la solución no se encuentra en desenajenar el trabajo productivo, ya -- que esto implicaría cuestionar la estructura misma de las relaciones productivas. Sus teorías se reducen, por tanto, a encontrar cómo presentar el control con una apariencia de participación; en otras palabras, en dar al hombre productivo la sensación de que participa realmente dentro de las decisiones de su trabajo. De aquí surgen los términos: "Administración por Objetivos", "Administración participativa" y otros muchos que englobamos dentro de esta corriente neohumano-relacionista".*<sup>3</sup>

Paralelo a este proceso histórico, ocurre un proceso psicológico de integración del individuo al grupo y que también explica el surgimiento de la APO. Carlos Llano nos habla acerca de él: *-- "Viéndolo ahora desde la perspectiva individual, nos percataremos con facilidad del hecho de que quien se relaciona inicialmente con un grupo no atiende en primer lugar a las finalidades propias del grupo mismo, sino a aquello que puede recibir de él. -- La primera aproximación se hace, pues, con una clara expectativa de beneficio receptor.*

*La dinámica de esta relación se complica con una segunda etapa,*

cuando el individuo originalmente vinculado con el grupo, toma conciencia de que el mero flujo receptivo es imposible; sólo se mantiene en el grado en que él aporte al grupo algo equivalente a aquello que de él recibe. Parece, pues, que las relaciones entre el individuo y el grupo se equilibrarían en un status quo de donaciones recíprocas, equiparables y justas, y se mantenerían permanentemente en ese equilibrio. Sobre esta idea está basada la mayoría de las administraciones en los negocios.

Pero no es así. Una vez logrado el equilibrio de las aportaciones, el individuo en estrecho contacto con el grupo, requiere -- ahora ser reconocido como miembro. Es entonces cuando se percata de que el ser reconocido no es posible más que tomando parte, participando. En tal participación termina la dialéctica del -- dar y del recibir, porque en la medida en que participa-en, ---- aportando en esa misma medida, y en el mismo acto de aportación, participa-de, recibiendo aquello mismo que aporta al grupo, como parte del grupo que es."<sup>4</sup>

A pesar de que no existe un autor al que se le pueda llamar el creador de la APO, varios estudiosos de la Administración coinciden que fue Peter Drucker el primero en utilizar el término. -- Drucker publicó en 1954 su obra Practice of Management, en la -- cual enfatizó la necesidad de que todas las acciones de una organización deben ser dirigidas por objetivos claramente expresados y definidos; además, propone una filosofía en la que destaca el autocontrol y la autodirección.

Con esto, Drucker no tuvo la intención de descubrir algo nuevo, sino sólo enfatizó lo que resulta obvio: Para administrar adecuadamente se requiere conocer claramente los objetivos que se persiguen, o bien, como escriben Koontz, O'Donnell y Weihrich: *"Un sistema de Administración o evaluación de administradores, -- mediante objetivos verificables, es un reflejo del propósito -- mismo de la Administración. Sin objetivos claros, la Administración es azarosa y ninguna persona o grupo puede esperar un desempeño eficaz o eficiente a menos que se conozca y se busque -- una meta clara".*<sup>5</sup>

Más adelante, Douglas McGregor (1906-1964), del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), al criticar los programas tradicionales de evaluación, los cuales utilizaban ciertos rasgos de personalidad como medida para evaluar a los trabajadores, sugiere que por medio de objetivos verificables se evalúe y motive a las personas. A partir de ese momento, y ya que gracias a McGregor se cuenta con una base teórica (Teoría Y), la APO cobra popularidad y se le reconoce como un medio para integrar las necesidades de los individuos con los requerimientos de la organización.

Como se puede observar en líneas anteriores, la APO surge como un método para la evaluación del desempeño y la motivación de los individuos que prestan sus servicios en una organización.

En la actualidad, debido a que todas las actividades administra-

tivas pueden ser integradas en el proceso de la APO, ésta ya es considerada como un sistema amplio de Administración y como la pieza maestra que el sistema socio-económico de mercado ofrece para resolver la insatisfacción de los individuos que laboran dentro de una unidad económica.

## BASE TEORICO - ADMINISTRATIVA

En las líneas anteriores, afirmamos que es dentro del neohumano-relacionismo donde se encuadra la APO, de igual forma, mencionamos que es gracias a la Teoría Y, formulada por Douglas McGregor que adquiere una base teórica. Por tanto, si deseamos saber --- cuál es la base teórico-administrativa de la APO, resulta necesario conocer los principios básicos del neohumano-relacionismo y las principales aportaciones de Douglas McGregor en el campo de la Administración.

El neohumano-relacionismo tiene como principales representantes a Leavitt, Parkinson, Drucker y en especial McGregor. De manera general, podemos decir que los principios básicos y mayores aportaciones de esta corriente son:

1. Consideran que el trabajo es la actividad fundamental del hombre y que de ella dependen su satisfacción o insatisfacción.
2. Aceptan en términos dialécticos (unidad y lucha de contrarios), la interdependencia entre el capital y la mano de obra.
3. Analizan las relaciones humanas dentro de la organización productiva tomando en cuenta el medio socio-económico, la im

portancia de la vida social y sus repercusiones en la organización en cuanto a motivación en aspectos físicos, económicos y sociales.

4. Reconocen la autoridad como necesaria, pero consideran que la forma en que se ha ejercido hasta la fecha ya no es apropiada para el control dentro de las empresas debido a las condiciones sociales actuales.
5. Actualizan las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la organización (Maslow, Likert, Herzberg, Argyris y McClelland, principalmente), con el fin de desarrollar las técnicas y procedimientos para el control de estas relaciones.
6. Consideran que el trabajador moderno ha rebasado los motivadores propuestos por Taylor y Mayo (económicos y ambientales) y que ahora buscan el reconocimiento por su trabajo y participar en la vida social.
7. Tratan de presentar al control como una corresponsabilidad en la actuación y no como una responsabilidad exclusiva de la dirección, como un elemento autoritario, proponiendo que trabajadores y empleados puedan fijar los objetivos que directamente se relacionan con su labor, a fin de dar la sensación de participación en las decisiones y en la vida de la organización.
8. Consideran que al hacer participar al trabajador en la fijación de sus propios objetivos y al hacerlo sentir que los ob



jetivos de la organización (institucionales), le son provechosos en el sentido de que su cumplimiento le puede representar un reconocimiento personal, se logrará una mayor estabilidad dentro de la organización.

Los puntos antes mencionados, son el común denominador de todos los autores que pertenecen al neohumano-relacionismo. Al observarlos, nos damos cuenta que en ellos se manejan elementos del análisis sobre las relaciones de producción, la estructura social y la enajenación del trabajo, todo ello, con el fin de lograr un control menos coercitivo pero más efectivo dentro de la organización industrial.

Por otra parte, ya señalamos que Douglas McGregor es el autor más importante de esta corriente, además de ser quien más aporta, teóricamente hablando, a la APO.

Al analizar el medio socio-económico en el cual se desenvuelve la empresa, McGregor se da cuenta que dentro de la sociedad se están gestando cambios profundos debido principalmente a cuatro tendencias:

1. El avance de las ciencias.
2. El avance tecnológico.
3. La creciente complejidad en las relaciones de producción.
4. El desarrollo de la fuerza de trabajo.

A partir de este análisis, McGregor deduce la necesidad de un -- cambio en el estilo gerencial, y además, que este cambio es inevitable: *"La gerencia a base de dirección y control, lo mismo si se ejerce con mano dura que con mano blanda o según el estilo firme, pero justo y equitativo, no logra, en las condiciones de nuestros días, estimular de manera eficiente el esfuerzo humano necesario para lograr los objetivos de la organización. Y no lo logra porque los métodos de dirección y control son inútiles para motivar a la gente, cuando sus necesidades física y de seguridad están razonablemente satisfechas, y su necesidad de carácter social, las relacionadas con el ego y las de autorrealización -- predominantes... Al convertirse los especialistas profesionales en la clase más numerosa e importante de empleados de la empresa, esta estrategia tradicional resultará forzosamente inadecuada, sobre todo en sus conceptos fundamentales sobre el control del esfuerzo humano organizado. La gerencia por objetivos y autocontrol desplazará sin remedio a la gerencia por autoridad y -- controles externos impuestos".*<sup>6</sup>

Para que las organizaciones puedan afrontar de manera efectiva -- los cambios que se avecinan, McGregor propone un acercamiento de la Administración a las Ciencias Sociales, principalmente a las Ciencias de la conducta, con el fin de aplicar las herramientas, instrumentos y procedimientos que de ellas se derivan para ejercer el control sobre los individuos que forman las organizaciones: *"Los conocimientos de nuestra Ciencia de la conducta permite la posibilidad de perfeccionar el control del esfuerzo humano*

organizado".<sup>7</sup>

Como resultado de este acercamiento a las Ciencias Sociales, -- McGregor retoma las teorías sobre la motivación humana (en espe- cial la Teoría de Maslow), con el propósito de encontrar una --- teoría cuyos principios estén más adecuados respecto a la natu- raleza y motivación humanas y que responda a las condiciones so- ciales actuales: "Voy a tener la osadía de proponer las dimensio- nes a grandes rasgos de esa Teoría. Llamémosla "Teoría Y", si - les parece:

1. La gerencia es responsable de organizar los elementos de la - empresa productora (dinero, materiales, equipo personal) para servir a sus necesidades económicas.
2. Los individuos no son pasivos por naturaleza ni se resisten a servir a los fines de la empresa. Han llegado a ese extremo a consecuencia de su experiencia en las organizaciones.
3. La motivación, la posibilidad de mejoramiento, la capacidad - para asumir responsabilidades, la disposición a encausar su - conducta hacia el logro de las metas organizacionales son va- lores que están presentes en el individuo. No es la gerencia la que se los ha impuesto. Es responsabilidad de la gerencia posibilitar al individuo para que reconozca y fomente por sí mismo estas características humanas.
4. La tarea esencial de la gerencia consiste en adecuar las con- diciones y métodos de funcionamiento de la empresa, de manera que su personal pueda lograr mejor sus propios objetivos ---

*encausando sus esfuerzos hacia los de la organización.*

*Este proceso consiste principalmente en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento de la gente y brindarle guía y orientación. Es lo que -- Peter Drucker ha llamado "dirección por objetivos", en contraste con "dirección por control".<sup>8</sup>*

Posteriormente, McGregor propone cuatro políticas para la correcta aplicación de la "Teoría Y" en la empresa:

1. Descentralización y delegación.- Conceder a los individuos -- un cierto grado de libertad para dirigir sus actividades, -- asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades de ego.
2. Engrandecimiento del trabajo.- Fomentar la aceptación de responsabilidades en todos los niveles de la organización.
3. Gerencia de participación y consultiva.- Dirigir las energías creadoras de los individuos hacia la obtención de los -- objetivos organizacionales, dándole voz y voto en las decisiones que le afectan.
4. Valoración del rendimiento.- Exhortar al individuo a asumir una mayor responsabilidad en la planeación y evaluación de su contribución a los objetivos organizacionales.

Al analizar el desarrollo de la gerencia, McGregor llega a la -- conclusión de que es la APO el estilo gerencial que se debe apli

car en las circunstancias actuales, y propone un método para fijar los objetivos en una empresa que ha adoptado la "Teoría Y":

*"Yo recomendaría las siguientes etapas fundamentales:*

1. *El subordinado debería asumir la responsabilidad de determinar cuál es su trabajo, sin que el superior se lo indicase. Por medio de su estudio, deberían llegar a un acuerdo mutuo sobre qué es lo que espera de él. Frecuentemente esto resulta todo un proceso de aprendizaje para ambas partes.*
2. *El subordinado debe establecer objetivos específicos para su trabajo dentro de un período inmediato de tiempo, por ejemplo, seis meses. Al establecer y tratar de realizar estos objetivos, debe tener presente no sólo lo que conviene a la empresa, sino además adoptar métodos y desarrollar estrategias que redunden en su propio crecimiento y desarrollo.*
3. *Debe concederse al subordinado un grado debido de autonomía para realizar sus objetivos. El factor crítico será en esto la actitud de su superior y su capacidad de determinar si el interesado necesita una supervisión estrecha o de carácter "general".*
4. *Al terminar el período fijado, el subordinado evaluará ante el superior su actuación y realizaciones con respecto a las metas establecidas".<sup>9</sup>*

Por último, dejemos que Rios Szalay y Paniagua Aduna nos den una síntesis del pensamiento de Douglas McGregor: "En resumen, lo que

McGregor propone es que si los medicos de control y de acción autoritarios no surten ya efecto, los cambiemos por un sistema de autocontrol y autorresponsabilidad, pero ya que los miembros de la organización se autocontrolen y se responsabilicen es necesario que consideren la organización como su organización, que -- consideren los objetivos de ésta como sus objetivos, y el logro de las metas fijadas como un logro personal, para lo cual McGregor propone toda una serie de técnicas a través de las cuales - el miembro de la organización participe en la fijación de objetivos, en la toma de decisiones y en la evaluación de las mismas".<sup>10</sup>

Si observamos lo expuesto acerca de neohumano-relacionismo y de Douglas McGregor, podemos decir que la APO tiene las siguientes premisas:

1. El cambiante sistema socio-económico de nuestros días impone nuevas exigencias a la organización y a los administradores. La APO es una forma de Administración desarrollada para responder a estos cambios.
2. La motivación actual de los individuos obedece a fines de ego y reconocimiento social por su trabajo, pero debido a la condición subordinada e impersonal de los mismos en la administración de los asuntos que directamente atañen a su trabajo, experimentan una insatisfacción. Por medio de la participación en la fijación de sus objetivos, la correspondencia y la posibilidad de mejoramiento, la APO pretende satisfacer las necesidades de ego y reconocimiento de los --

individuos, lograr la armonización de los objetivos de éstos con los de la organización y evitar conflictos laborales.

3. La autoridad y el control son necesarios en toda organización, pero habrá que presentarlos de una manera menos coercitiva. Al permitir la participación de los individuos en la fijación de los objetivos, la APO busca expandir la autoridad (delegación de autoridad), y el autocontrol de los individuos que laboran en la organización.

## ALGUNAS DEFINICIONES

Una vez expuesto el marco teórico de la APO, podemos pasar a definirla. Para lo anterior, mencionaremos algunos conceptos que de ella dan varios autores, para posteriormente y en base a los puntos de mayor relevancia, obtener nuestra propia definición.

Agustín Reyes Ponce la define así: *"El proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa."*<sup>11</sup>

Koontz y O'Donnell dan la siguiente definición: *"Es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos siempre que se pueda."*<sup>12</sup>

George S. Odiorne la define de la siguiente manera: *"Proceso por medio del cual, los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de los miembros"*.<sup>13</sup>



## ALGUNAS DEFINICIONES

Una vez expuesto el marco teórico de la APO, podemos pasar a definirla. Para lo anterior, mencionaremos algunos conceptos que de ella dan varios autores, para posteriormente y en base a los puntos de mayor relevancia, obtener nuestra propia definición.

Agustín Reyes Ponce la define así: *"El proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa."*<sup>11</sup>

Koontz y O'Donnell dan la siguiente definición: *"Es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos siempre que se pueda."*<sup>12</sup>

George S. Odiorne la define de la siguiente manera: *"Proceso por medio del cual, los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de los miembros"*.<sup>13</sup>

Por último, Henry Arvon ofrece su punto de vista con respecto a la APO: *"La intención de hacer participar a los miembros de una empresa en las decisiones, permitiéndoles fijar ellos mismos los objetivos por alcanzar y los medios para conseguirlos, a condición siempre de que estos objetivos formen parte de las finalidades de la empresa y de que armonicen con los objetivos apuntados por los otros miembros de la misma, se concretó en una técnica de gestión llamada Dirección por Objetivos".*<sup>14</sup>

Un análisis de las definiciones anteriores nos muestra lo siguiente:

1. La APO es un proceso es decir, una serie de pasos, una forma de administrar.
2. El trabajo se organiza en base a resultados, ésto es, el primer paso consistente en fijar los objetivos que han de alcanzarse.
3. La fijación de los objetivos será en forma conjunta (subordinado y jefe superior).
4. Los objetivos fijados se utilizarán como guías para el manejo de áreas de responsabilidad, mismas que se delimitarán perfectamente, y para evaluar la actuación de cada miembro de la organización.
5. Los objetivos fijados deben armonizarse y a su vez, contribuir al logro de los objetivos generales de la empresa.

Tomando como guía estos cinco puntos básicos, podemos definir a la APO como: el proceso de Administración por medio del cual, jefes superiores y subordinados de una organización, fijan de manera conjunta los objetivos que habrán de alcanzar en un período determinado, los medios necesarios para el logro de estos objetivos y delimitan las áreas de responsabilidad de cada individuo; buscando siempre que estos objetivos sean acordes con los objetivos generales de la organización, con los apuntados por otros miembros de la misma, y puedan servir como medidas de evaluación del desempeño de cada miembro.

## PROCESO DE IMPLANTACION

Con el propósito de lograr mayor comprensión del proceso de implantación de la APO, consideramos necesario abrir un paréntesis para hablar brevemente acerca de los objetivos.

Un objetivo es un estado deseado, un fin o meta que se pretende alcanzar; ya sea tratándose de la empresa en su conjunto, o sus departamentos, secciones o funciones. Generalmente, los objetivos expresan las finalidades fundamentales de la organización, - ya que son metas que se requieren alcanzar en relación a los inversionistas, a los consumidores, al personal y a la comunidad - en general.

Podemos clasificar a los objetivos de la siguiente manera:

1. Individuales.- Son los objetivos que persigue una persona.
2. Colectivos.- Aquellos que persiguen varias personas o un -- grupo.
3. Particulares.- Los objetivos que forman parte de otros más amplios.
4. Generales.- Son aquellos que comprenden en sí mismos el logro de varios objetivos particulares.
5. Subordinados.- Son los objetivos que son meros medios para alcanzar los objetivos básicos o principales.

6. Básicos.- Son aquellos en los que de alguna forma se expresa la intención de una persona u organización.
7. A corto plazo.- Objetivos cuya realización se dá en un tiempo menor de un año.
8. A largo plazo.- Aquellos objetivos que se esperan alcanzar en un período mayor de un año.

Los objetivos deben de tener las siguientes características:

1. Aceptados por ambas partes.- Los objetivos deben ser aceptados de común acuerdo y de ser posible, fijados mutuamente -- por el jefe y su subordinado. Lo ideal es que el subordinado establezca los objetivos y su jefe inmediato los revise y en su caso modifique y apruebe.
2. Realistas.- Los objetivos deben ser de tal naturaleza que -- sean posibles de lograr, y al mismo tiempo que estimulen a -- alcanzarlos o superarlos. Deben realizarse sobre bases cuidadosamente estudiadas, con fundamento en la realidad y con apoyo en un análisis basado, lo más que sea posible, en hechos.
3. Específicos.- Los objetivos deben enunciar lo que se intenta llevar a cabo con precisión, en términos claros, y con un calendario bien determinado para su cumplimiento. Los objetivos se centran en los resultados finales deseados e identifican condiciones cuantitativas y cualitativas, que servirán -- para confirmar si se lograron o no.

4. Provechosos.- Los objetivos organizacionales deben valer la pena en el sentido de que sean compatibles o contribuyan al cumplimiento del propósito primario o razón de ser de la organización. Por otra parte, las personas o los grupos que han de realizarlos deben considerar que los objetivos valen la pena en el sentido de que su cumplimiento les puede representar un reconocimiento personal.
5. Flexibles.- Los objetivos deben permitir cierto margen de error y contemplar varias opciones.
6. Escritos.- Lo escrito cristaliza el pensamiento y fomenta la acción; los objetivos escritos ayudan a recordar con exactitud lo que se debe llevar a cabo y además representan un estándar contra el cual puede compararse el avance sin mayor problema.

Hasta aquí lo referente a los objetivos. Cabe aclarar que sólo se trató aquello que tiene especial relación con el tema en estudio.

A continuación, se explicará en que consiste el proceso de implantación de la APO, así como cada una de las etapas que lo forman.

Vista como un proceso, la APO generalmente requiere para su establecimiento las siguientes etapas:

1. Visualizar la oportunidad

2. Establecer los alcances.
3. Fijar objetivos en la cumbre.
4. Clarificar papeles en la organización
5. Fijación de los objetivos de los subordinados.
6. Coordinación de objetivos.
7. Logro de objetivos.
8. Revisión final y reiniciación.

La figura 1 ilustra en forma gráfica el proceso de implantación.

#### VISUALIZAR LA OPORTUNIDAD.

Como se observa en la figura 1, el administrador que desea im---  
plantar la APO debe tomar en cuenta dos factores:

1. El medio externo.- El cambiante medio socio-económico ha provo-  
cado que la competencia, tanto nacional como internacional, se  
agudice en todos los aspectos del mercado.  
Por otra parte, existe una fuerte presión para que se mejoren  
las relaciones humanas dentro de la organización. En este pun-  
to juegan un papel muy importante los sociólogos y psicólogos  
industriales, quienes pugnan por la implantación de un sistema  
"más humano" dentro de las organizaciones, así como por la par-  
ticipación de los trabajadores en la toma de decisiones.
2. El medio interno.- Durante los últimos años se ha observado --  
que el número de personal calificado y altamente calificado --

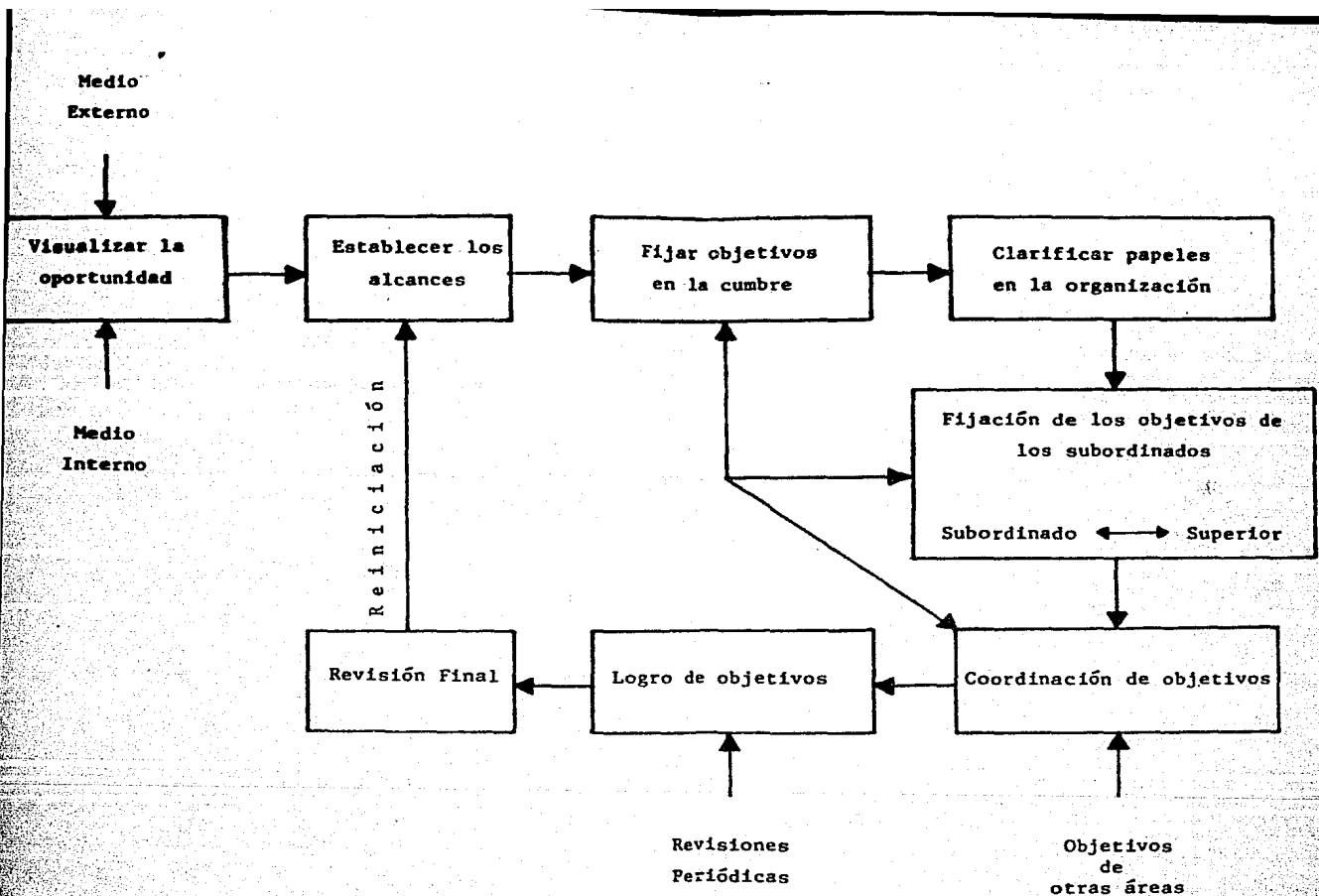


Fig. 1. PROCESO DE IMPLANTACION DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS



tiende a aumentar dentro de las organizaciones, lo que indica que potencialmente existen cada vez más personas preparadas para ocupar puestos de dirección.

Ante esta situación, el moderno administrador debe encontrar y -- aplicar un tipo de Administración que le permita organizar en circunstancias cambiantes, adaptarse a ellas, enfrentar rápida y --- eficazmente a la cada día más fuerte competencia, mejorar las relaciones humanas dentro de la empresa y sobre todo, obtener los - mejores resultados. En una palabra, implantar la APO.

Sin embargo, debido a que un administrador por sí sólo no puede - modificar el medio externo, sí deberá tratar de influir en el medio interno de la organización, es decir, por medio de la concientización de la situación, obtener el apoyo de la gerencia o niveles superiores de administración, así como el de sus compañeros - de igual jerarquía, para implantar la APO en la organización.

Por último, Carlos Llano nos dice seis condiciones básicas que de be tomar en cuenta el administrador para dirigir por objetivos: - *"La organización debe: a) poseer objetivos generales definidos, claros y confesables; b) confiar en la capacidad de sus hombres; c) estar dispuesta a aplicar la ley del efecto. Por su parte el individuo debe: a) tener madurez para buscar objetivos complementarios; b) satisfacerse en su trabajo; c) poseer un concepto amplio del éxito... No puede pretenderse que estas seis condiciones se encuentren en estado perfecto: ello es imposible. Bastaría -*

*que estuviesen en un grado de desarrollo adecuado que sería, estrictamente, esto: que unos y otros consideren las seis condiciones como aceptables, como dignas de adquirirse y que existan ya - esfuerzos serios para lograrlas".<sup>15</sup>*

#### ESTABLECER LOS ALCANCES.

Una vez que se visualiza la oportunidad y que se ha decidido implantar la APO en la organización, se deben establecer o definir los alcances que el programa tendrá, es decir, delimitar su campo de acción. Para ello, habrá que definirse si la APO se implantará en toda la empresa, en una gerencia, un departamento, etc., - además en esta etapa se decide si el programa lleva carácter de piloto o permanente.

#### FIJAR OBJETIVOS EN LA CUMBRE.

Para lograr una mejor exposición de esta etapa, primero citaremos los puntos de vista que de ella dan varios autores, así, en base a sus opiniones, obtendremos algunas guías que ayuden a comprender en qué consiste el fijar los objetivos en la cumbre.

George S. Odiorne escribe al respecto: *"Una de las razones más importantes para involucrar a los dirigentes principales de la organización en el proceso, es la de comprometerlos en el establecimiento de metas comunes a toda la organización. Esto es al*

go más que la mera acumulación de metas individuales de los subordinados. Tales metas comunes pueden provenir de la experiencia anterior, de los registros de competencia, de las normas de la industria o de los niveles superiores de la Administración, - tales como el Consejo de Administración... El establecimiento de las medidas de actuación de la organización antes que las de actuación individual, define los límites dentro de los cuales los subordinados pueden legítimamente proponer metas".<sup>16</sup>

Koontz, O'Donnell y Weihrich dicen al respecto: "Partiendo de las premisas apropiadas, el primer paso para fijar objetivos consiste en que el administrador del primer nivel determine cuáles son el propósito y las metas más importantes que la empresa debe lograr en cierto período... Las metas fijadas por el superior -- son preliminares, basadas en el análisis y la reflexión sobre lo que puede y debe ser logrado por la organización en cierto período".<sup>17</sup>

Agustín Reyes Ponce nos dice: "El primer paso es la fijación de nuestros objetivos concretos. Así, por ejemplo, un departamento de producción podrá establecer que la determinación de sus objetivos para el siguiente año consiste en aumentar en un 20% la producción, disminuir en un 5% los costos, evitar en un 10% el ausentismo del personal, mejorar en un 2% la calidad estadística controlada. El jefe de producción pasará estas metas a cada uno de los jefes de las secciones, esto es, a sus inmediatos subordinados".<sup>18</sup>

Por último, Carlos Llano escribe: "La organización en cuanto tal, representada por quienes tienen el control jurídico y jerárquico de ella, debe saber previamente, cuales son sus finalidades básicas... Nuestra posición en este punto es rigurosa: en toda definición por objetivos, el proceso debe comenzar por la definición de los objetivos de la empresa. Los más altos responsables de la organización deben comunicar qué es lo que ésta pretende... Otra cosa será que en la dinámica misma de la dirección por objetivos se modifiquen en algo o en mucho tales finalidades genéricas."19

Si observamos los párrafos anteriores, obtenemos lo siguiente:

1. Cuando la APO se va a implantar en toda la organización, lo primero que se ha de fijar son los objetivos generales que se desean alcanzar en cierto período.
2. Los objetivos generales de la organización, invariablemente - serán fijados por los niveles superiores de la administración.
3. Estos objetivos generales definen los límites dentro de los cuales los subordinados inmediatos pueden proponer sus objetivos específicos y llevarán el carácter de preliminares.
4. Cuando la APO se va a implantar a un nivel departamental o gerencial, se da por hecho que ya han sido fijados los objetivos generales de la organización y tomándolos como base se fijan los objetivos del área en cuestión.

5. Los objetivos departamentales serán fijados por el encargado en jefe del mismo y ha de buscarse que contribuyan al logro de los objetivos generales de la organización.
6. Estos objetivos también serán de carácter preliminar y definirán los límites dentro de los cuales los subordinados inmediatos pueden proponer sus objetivos.

Tomando en cuenta los puntos antes mencionados, podemos decir: - la etapa de fijar objetivos en la cumbre dependerá de los alcances que tenga el proceso de la APO; si ha de implantarse en toda la organización, la cumbre será la gerencia general o el consejo de administración, y los objetivos serán los objetivos generales de la organización que se desean alcanzar en cierto período; si la APO ha de implantarse en un departamento o gerencia, la cumbre será la jefatura del mismo. Asimismo, los objetivos fijados por la cumbre, gerencia general, departamento, sección, etc., serán de carácter preliminar y establecerán los límites para la participación de los subordinados.

#### CLARIFICAR PAPELES EN LA ORGANIZACION.

Con el fin de allanar el camino para el mejor funcionamiento de la APO, una vez fijados los objetivos cumbre, se efectúa un análisis de la estructura organizacional.

Este análisis consiste en realizar los cambios necesarios en --

las áreas de responsabilidad y las relaciones entre ellas; los sistemas de valuación, los procedimientos, la delegación de autoridad, las políticas ambiguas y todo aquello que de alguna manera pueda resultar afectado por la implantación de la APO, y por los objetivos (cumbre), que se pretende alcanzar.

Lo anterior se debe a que cuando fijamos objetivos, cabe la posibilidad de que se requiera variar la estructura de la organización implicando cambios en las áreas individuales de responsabilidad y autoridad.

Para concluir, el fin primordial al clarificar papeles en la organización, es el poder identificar en forma clara la aportación específica con que cada individuo contribuye al logro de los objetivos fijados.

#### FIJACION DE LOS OBJETIVOS DE LOS SUBORDINADOS.

Ya clarificados los papeles en la organización, el superior puede proceder a trabajar en la fijación de los objetivos de sus inmediatos subordinados. La secuencia para llevar a cabo esta ---etapa, comprende los siguientes pasos:

1. El superior comunica los objetivos cumbre a sus inmediatos -subordinados, pidiéndoles que indiquen dentro de su área de responsabilidad, los objetivos particulares (objetivos del -subordinado), los medios y recursos necesarios mediante los

cuales se pueden alcanzar los objetivos cumbre. Por último, se determina una fecha para discutirlos.

Es importante que se informe al subordinado acerca de los objetivos cumbre, ya que como se vió en renglones anteriores, - estos objetivos definen los límites dentro de los cuales los subordinados pueden proponer sus objetivos, además, le ofrecen una visión global de lo que se espera lograr y le ayuda a detectar en dónde y en qué puede colaborar.

2. Por su parte, el jefe superior elabora una lista de los objetivos que a su parecer puede alcanzar el subordinado o le gustaría que éste incluyese en su lista.

En este paso, el superior encontrará que normalmente los objetivos de los subordinados abarcan cuatro tipos de actividad:

- a) Actividades propias del puesto.- Son aquellas que incluyen la descripción del puesto, es decir, son actividades que el subordinado "tiene el deber de realizar", y cuyo cumplimiento exige el buen desempeño del puesto. Estas actividades son importantes debido a que su no cumplimiento podría traer consecuencias graves (tanto para la empresa como para el subordinado), pero que cuando son bien ejecutadas su efecto es aparentemente "invisible".

El superior debe conocer este tipo de actividades para que en el momento oportuno ayude al subordinado a cuantificar los objetivos que las abarcan, o en su caso, a preparar descripciones verbales de las condiciones ideales y de las variaciones pertinentes, así como a determinar

el grado de responsabilidad y autoridad necesarios para su cumplimiento.

- b) **Actividades eventuales.**- Son aquellas actividades que el subordinado dedica a lo imprevisto: asistir a reuniones, atender a los clientes, atender visitantes, llamadas telefónicas, etcétera.

Al establecer los objetivos con los subordinados, el superior debe tratar de obtener estimaciones más sistemáticas de este tipo de actividades y convertirlas en cuestiones de rutina mediante una mejor planeación y un adecuado control del uso del tiempo.

- c) **Actividades de innovación.**- Son aquellas que buscan la -- creación de métodos nuevos y la introducción de cambios-- positivos en la organización. Este tipo de innovaciones pueden provenir del exterior (la aplicación de los nuevos desarrollos de la Ciencia y la Tecnología) o del interior (la utilización de los recursos actuales para el descu---brimiento de nuevas formas, combinaciones, métodos o sistemas para realizar la tarea actual).

El superior debe plantear interrogantes específicas que requieran respuestas concretas, y canalizar el pensamiento del subordinado hacia el análisis constructivo, a que tome en cuenta las condiciones y factores que afectan la innovación y al establecimiento de este tipo de objetivos (de innovación), de manera sistemática.



d) Actividades de desarrollo personal.- Este tipo de actividades se encuentran directamente centradas en el trabajo; el subordinado usualmente se fijará dos o tres objetivos de autodesarrollo.

Debido a que son formas de desarrollo personal, estos objetivos centrados en el trabajo constituyen el principal sostén para la implantación de un sistema de capacitación.

Algo que debemos tomar muy en cuenta es: una persona que alcanza algunos de sus objetivos de autodesarrollo, potencialmente se encuentra en mejor posición para desempeñar su trabajo. Por tanto, es recomendable que el jefe superior ayude a sus subordinados, en la medida de lo posible, a lograr este tipo de objetivos.

3. En la fecha determinada, superior y subordinado revisan en detalle los objetivos que se haya fijado este último, ofreciendo al primero sus cambios y sugerencias.

Algunas reglas para esta reunión son:

- a) Realizarla en forma individual.
- b) Dar tiempo suficiente para que cada subordinado piense los objetivos que ha de fijarse detenidamente.
- c) Partir de una base común.
- d) Enfatizar lo común y suavizar lo diverso.
- e) Dar y pedir razones, precisiones y consecuencias objetivas.

f) Delimitar responsabilidades.

g) Estar dispuesto a escuchar y aceptar los puntos de vista que demuestren ser útiles.

4. Llegando a un acuerdo, sacar dos copias del proyecto definitivo; una para el superior y otra para el subordinado.

Algunas veces, al llegar a un acuerdo acerca de los objetivos del subordinado, el jefe superior se da cuenta que tiene que modificar los objetivos cumbre. Esto puede ser consecuencia de:

a) Los objetivos de los subordinados buscan resultados más ambiciosos que los objetivos cumbre.

b) Los objetivos del subordinado buscan resultados menos ambiciosos que los objetivos cumbre.

Lo anterior no significa que se haga lo que el subordinado desea, sino que en el momento de discutir de manera conjunta los objetivos del subordinado y llegar a un acuerdo, el jefe superior también revaloriza sus objetivos (cumbre).

#### COORDINACION DE OBJETIVOS.

Antes de explicar en qué consiste la etapa en estudio, resulta conveniente hablar brevemente acerca de la coordinación.

Coordinar es armonizar personas y recursos de modo que cada uno contribuya en tiempo oportuno y manera eficaz a un fin común, --

buscando siempre efectos sinérgicos.

El propósito de la coordinación es conseguir la armonía de los es fuerzos individuales para el logro de los objetivos grupales, obteniéndose una mejor coordinación cuando las personas observan la forma en que sus puestos y objetivos contribuyen a alcanzar los - objetivos de la organización.

En general, se puede afirmar que donde se encuentren dos o más - personas realizando actividades articuladas para lograr un objetivo común, será indispensable que exista coordinación entre --- ellas, puesto que la sincronización de sus esfuerzos en cantidad, tiempo y dirección de ejecución, dará como resultado la unión y - armonía para alcanzar los objetivos que se hayan fijado.

La etapa de coordinación de objetivos se realiza en dos pasos:

1. Coordinación interna.- El superior se reúne con todos sus inmediatos subordinados con el fin de analizar, sobre la base - de sus observaciones, si todos los objetivos se pueden armonizar de tal forma que los objetivos de una sección no obstaculicen o retrasen los de otras secciones.
2. Coordinación externa.- El jefe superior se reúne con los jefes de su mismo nivel jerárquico y que estén directamente relacionados con su área de responsabilidad, buscando el mismo fin que en la coordinación interna.

Para lograr una mejor coordinación de objetivos se sugiere lo si-

guiente:

1. Utilizar las reglas para la discusión mencionadas en líneas anteriores.
2. Dar a conocer por escrito los objetivos a todos los participantes para que puedan analizarlos detenidamente.
3. Dar continuidad a la realización de actividades y objetivos.
4. Prever las posibles desviaciones y la acción correctiva que ha de aplicarse de tal forma que pueda cumplirse con el objetivo fijado.
5. Prever procedimientos para solucionar discrepancias entre objetivos.
6. Elaborar un adecuado sistema de información.

Lograda la coordinación, es posible que el jefe superior tenga -- que modificar los objetivos cumbre; por una parte debido a efectos sinérgicos, y por otra, debido principalmente a las fechas de logro de resultados y/o cantidades.

#### LOGRO DE OBJETIVOS.

Toda vez que se han determinado los objetivos, que se sabe quienes son los responsables de lograrlos, que se han fijado los medios y recursos necesarios para alcanzarlos, etc., la siguiente etapa es la obtención de resultados, es decir, el logro de los --

objetivos.

Como se muestra en la figura 1, en esta etapa hay que efectuar - una serie de revisiones periódicas, mensuales, trimestrales, semestrales, etc., con el fin de analizar si se están obteniendo - los resultados parciales necesarios para alcanzar los objetivos fijados. Estas revisiones pueden realizarse en forma individual, jefe superior y subordinado; o bien de manera conjunta, jefe superior y todos sus inmediatos subordinados.

Al efectuar las revisiones periódicas pueden aparecer las siguientes situaciones:

1. Los resultados parciales se han alcanzado, en tal caso, sólo habrá que asegurarse que se sigan llevando a cabo las actividades de acuerdo a lo planeado.
2. Se han sobrepasado los resultados parciales, por lo que se deciden elevar los objetivos fijados.
3. Los resultados parciales no se han alcanzado, pero existe la posibilidad de aplicar una acción correctiva, en tal caso, - habrá que cambiar o mejorar medios y/o recursos con el fin - de asegurar, en el próximo período, el cumplimiento de lo -- planeado.
4. No se alcanzaron los resultados parciales y no existe la posibilidad de una corrección, en este caso, habrá que reducir los niveles esperados de los objetivos o desecharlos, y esperar hasta el próximo período anual para replantearlos. Si se

decide esto último, habrá que obtenerse la aprobación de toda persona que resulte afectada con la eliminación de ese objetivo.

Independientemente de efectuar revisiones periódicas, el jefe superior debe intensificar la comunicación, tanto con sus inmediatos subordinados como con sus jefes de mayor o igual jerarquía. - Esta comunicación ha de servir para hacer comentarios acerca de lo logrado, dar apoyo y ánimo a los demás, teniendo cuidado en no convertir este intercambio de información en un pretexto para --- efectuar cambios.

#### REVISION FINAL Y REINICIACION.

Al finalizar el período para el cual se implantó la APO, un año - generalmente, ha de efectuarse una comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos fijados.

Esta revisión final puede efectuarse de la forma que sigue:

1. El jefe superior pide a cada uno de sus inmediatos subordinados que prepare un informe de su actuación comparada con los objetivos fijados, de los cuales tiene una copia. En este - informe deberá señalar algunas de las causas por las que no alcanzó los objetivos fijados y hacer una lista de las realizaciones, tanto planeadas como adicionales. Por último, se fija una fecha para analizar dicho informe.

2. En la fecha determinada, superior y subordinado analizan en forma detallada el informe presentado, buscando las causas reales de las desviaciones y aportando sugerencias para mejorar la actuación en períodos posteriores.

Tomando como base el resultado de la revisión final y ya con la experiencia del primer período, el jefe superior puede en el próximo período:

1. Sugerir la ampliación o ampliar los alcances de la APC.
2. Aumentar, disminuir o mantener objetivos.
3. Detectar con anticipación algunos problemas y aplicar acciones correctivas.

En síntesis, al efectuar una revisión final adecuada, el jefe superior tendrá mejores posibilidades de éxito al implantar la APC en el período siguiente, aumentando la eficacia del subordinado, de la empresa y de él mismo.

## FIJACION DE OBJETIVOS Y PARTICIPACION DEL PERSONAL

Como hemos podido observar a través de la exposición del tema, - es la participación del personal en la fijación de sus objetivos y en la evaluación de los mismos, la máxima aportación de la APO, "su piedra angular". Sin embargo, en este punto nos surgen dos interrogantes: ¿Hasta que nivel jerárquico debe llegar la participación? y ¿Cuales son los criterios de participación?

Para contestar estas preguntas habremos de citar lo que varios - autores escriben acerca de la participación del personal en el - proceso de la APO.

George S. Odiorne nos dice: *"Como sistema, la Administración por Objetivos es especialmente adecuada para los empleados profesionales y administrativos. Se puede hacer extensiva hasta los supervisores de primera línea y, también ampliar a muchos puestos de asesoría técnica".*<sup>20</sup>

David Bain escribe al respecto: *"El empleado debe contar con la capacidad para participar. Esta condición requerida impide que los empleados participen en problemas faltos de relación con sus áreas de trabajo o en asuntos que están por encima de sus conocimientos y experiencia".*<sup>21</sup>



Agustín Reyes Ponce opina lo siguiente: "Si hemos dicho antes - que quizá lo mejor es realizar la Administración por Resultados en el primero o en los dos primeros niveles jerárquicos y después iría extendiendo a los inferiores, es obvio que para llevar la hasta los propios trabajadores o empleados, habrá necesidad - de haberla probado mucho, de haber visto durante dos o tres períodos sus fallas, sus limitaciones, sus desventajas, sus éxitos, los problemas que plantea, para que cuando llegue hasta los obreros y empleados se cuente con toda la experiencia necesaria para poder obtener un resultado efectivo y benéfico para la empresa y los propios trabajadores".<sup>22</sup>

Para finalizar, Douglas McGregor sentencia: "La gerencia por -- objetivos y autocontrol desplazará sin remedio a la gerencia por autoridad y controles externos impuestos. A la larga, este cambio de táctica afectará no sólo a los empleados profesionales, - sino a todos los recursos humanos de la empresa".<sup>23</sup>

Si observamos los párrafos citados, podemos afirmar:

1. La APO Está diseñada para implantarse hasta los niveles jerárquicos que posean tramos de control, es decir, individuos que tengan personal a su cargo, así como para los puestos de asesoría técnica; por tanto, sólo las personas que ocupen -- esos puestos podrán participar en la fijación de objetivos.
2. A largo plazo, se prevee extender la participación a todos - los niveles de la empresa, es decir, llevar la APO hasta --

obreros y empleados.

3. Una persona debe participar en la determinación de los objetivos en la medida en que su capacidad lo haga posible, en la medida en que guarden relación con su propio trabajo, y tendrá como límite la coordinación con los demás.

## A N A L I S I S

Para finalizar con la exposición de la APO, habremos de realizar su análisis basándonos en tres aspectos: ventajas, desventajas y perspectivas sociales.

### VENTAJAS.

La APO como proceso administrativo, es ambicioso, podríamos decir que a través de ella se pueden lograr mejores resultados que los esperados por otros sistemas administrativos.

Desde mi puntos de vista, la APO tiene las siguientes ventajas:

1. Mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos.- Al permitir la participación en la fijación de los objetivos, la APO hace que la empresa se beneficie de las capacidades creativas e inventiva del personal, además, introduce el sentido de -- compromiso en los individuos, lo que redundará en una reduc--- ción de conflictos tanto humanos como laborales.
2. Hace más objetiva la Evaluación del Desempeño.- Sabemos que el primer paso en la implantación de la APO es la fijación - de los objetivos que se pretenden alcanzar, por otra parte, ya se mencionó antes que los objetivos fijados deben ser --

claros y precisos. Si tomamos en cuenta lo anterior, nos da remos una idea de lo útil que resulta la APO para la correcta evaluación del desempeño. Como todo está por escrito, no existe la menor duda en cuanto a qué y cómo se debe lograr.

3. Facilita el Control.- Por medio de las revisiones periódicas tanto el superior como el subordinado tienen una visión clara del curso que lleva el logro de los objetivos, lo que les brinda la oportunidad de ir enmendando los errores que se vayan presentando. Por otra parte, al introducir el sentimiento de responsabilidad en los individuos, la APO cambia de un control externo ya obsoleto, a algo mucho más efectivo, el autocontrol.

#### DESVENTAJAS.

A pesar de las evidentes ventajas sobre otros sistemas administrativos, la APO tiene ciertas desventajas. He aquí las más importantes:

1. Mantiene intacta la Estructura Organizacional.- El poder de decisión e inclusive la fijación de los objetivos de la empresa, siguen en la cúspide de la organización. Al individuo únicamente se le permite participar en la fijación de objetivos que él ha de perseguir, es decir, a pesar de la participación, el individuo sigue sojuzgado, alejado del poder de decisión.

2. Resistencia al Cambio.- No obstante lo antes mencionado, - muchos de los altos ejecutivos de las empresas se encuentran renuentes a la apertura de relaciones con los subordinados, debido principalmente a la falta de confianza.
3. Latente Manipulación.- Como resultado de lo anterior, es - muy posible que la persona que ocupe un puesto directivo - tenga la idea de que participar es equivalente a consultar, es decir, pensar que lo importante es hacer "deseable" al objetivo, de tal forma que al final sea aceptado.

#### PERSPECTIVAS SOCIALES.

Como resultado de una sociedad dividida en grupos antagónicos, - la APO no cuestiona la base misma del poder: la propiedad priva da de los medios de producción. En todo caso, lo que en reali dad pretende es atenuar ese antagonismo.

En una sociedad donde las metas sociales no son más que un me-- dio para alcanzar la máxima utilidad, la APO tan sólo representa una técnica capaz, no de desarrollar a los individuos que la boran en una empresa, sino de obtener el mayor provecho de --- ellos.

Para finalizar con lo que respecta al análisis de la APO, deje mos que Ichak Adizes nos dé su opinión: *"El nuevo capitalismo post-industrial es humanista, pero esto no cambia la estructu-*

ra capitalista básica; la gerencia es oligárquica; la fuerza de trabajo está sujeta a manipulaciones. La sociedad capitalista se asienta sobre conflictos porque cada grupo tiende a hacer -- que prevalezcan sus propios objetivos. La gerencia de participación sólo trata de dar mayor flexibilidad a la estructura y de tornarla más representativa; no cambia sus principios básicos". 24

**CAPITULO II. AUTOGESTION**

## A N T E C E D E N T E S

Para comprender el surgimiento de la Autogestión Yugoslava, habremos de tomar como punto de referencia el inicio de la 2a. - Guerra Mundial.

El 25 de marzo de 1941, el gobierno monárquico yugoslavo suscribió en Viena el Pacto Tripartita con las potencias del Eje, lo que provocó que dos días después un grupo de oficiales proclives a los Aliados, conducidos por Dusan Simovic, lo derrocaran en -- medio de una intensa agitación popular.

El 6 de abril comenzó la invasión nazi-fascista, y el 17 del -- mismo mes cayó Belgrado, firmándose la capitulación del ejército de la monarquía mientras que el Rey Pedro II y sus colaboradores más cercanos hufan a Londres.

Entre tanto, en su reunión del 10 de abril de 1941, el Comité - Central del Partido Comunista de Yugoslavia (PCY) decide asumir la lucha por la soberanía nacional. Aprovechando la experien-- cia de sus militantes para trabajar en la clandestinidad, el -- PCY constituyó una red de comités militares anexos a la cumbre del partido, y a fines de junio forma el Mando Central de los - Destacamentos Partisanos de Liberación Popular de Yugoslavia --- (NOPOJ), con el comandante Josip Broz Tito (1892-1980) al frente.



El 4 de julio de 1941, se emite la decisión de desencadenar el levantamiento armado, transformando rápidamente la resistencia en una verdadera guerra civil.

Una visión de la influencia que el PCY ejercía en aquella época sobre el pueblo yugoslavo nos la ofrece Emile Lejeune: *"El PCY era, para las masas campesinas y los trabajadores industriales, la única muralla contra los fascistas extranjeros y nacionales. Al mismo tiempo, bajo su control se implementaron los comités de liberación nacional en las regiones liberadas. Esos comités constituyen la base de un nuevo poder".*<sup>1</sup>

A fines de 1942 se constituye el Ejército de Liberación Popular (NOV), y se realiza la asamblea de representantes de los pueblos de todas las Repúblicas Yugoslavas, fundándose el 26 de noviembre el Consejo Antifascista de Liberación Popular de Yugoslavia (AVNOJ), mismo que comenzó a obrar como núcleo generador de un nuevo poder político: se proclamó representante supremo de la soberanía nacional y desconoció al Rey Pedro II.

Al constituirse el AVNOJ en cuerpo supremo legislativo y ejecutivo, y con la creación del Comité Nacional de Liberación de Yugoslavia (NKOJ), se toma la decisión de formar un gobierno provisional, con Josip Broz Tito al frente, basado en los principios federativos y socialistas.

El 20 de octubre de 1944 el NOV entra en Belgrado; Yugoslavia -

había sido liberada, pero a diferencia del resto de Europa Oriental, la hazaña pertenecía únicamente a los yugoslavos, no al -- Ejército Rojo: *"De todos los países ocupados por las tropas nazis, únicamente Yugoslavia se liberó sin ayuda de los ejércitos aliados, y sin la intervención del Ejército Rojo, cosa que ---- Stalin no le perdonó, y los organismos creados durante la revolución armada tomaron en todas partes el lugar de las autoridades de la ocupación y colaboracionistas".*<sup>2</sup>

Con la liberación del país, comenzó en agosto de 1945 la Tercera Sesión del AVNOJ, ampliada esta vez a los diputados no comprometidos del último parlamento de la Yugoslavia de preguerra. En -- el curso de sus trabajos, el consejo se transformó en Asamblea -- Popular Provisional y el 11 de noviembre del mismo año, tuvieron lugar las elecciones a la Asamblea Constituyente; la lista del -- Frente Popular, encabezado por el PCY, recibió una mayoría apla-- tante.

En su primera sesión, el 29 de noviembre de 1945, la Asamblea -- Constituyente proclamó la República Popular Federativa de Yugos-- lavia (RPFY), y en enero de 1946 se votó una Constitución Políti-- ca que entró en vigencia el 30 del mismo mes.

A pesar de que el PCY había tomado el poder apoyado en grandes -- sectores de la población, la desastrosa situación económica lo -- obligaron a alinearse a las posiciones del Kominform (Oficina -- de información creada poco después de la guerra para unificar l

acción de los partidos comunistas europeos), dictadas por Stalin en todas las esferas de la política y la economía. No obstante, la revolución Yugoslava irradiaba influencia en toda la región; por ello, el 28 de junio de 1948 el Kominform acusa al PCY de -- apartarse del camino de desarrollo fijado por el Partido Comunista de la Unión Soviética. Emile Lèjeune nos dice cual era realmente el motivo de esta acusación: *"En realidad, ni los rusos ni sus aliados habían aceptado nunca la línea seguida por el PCY -- desde 1941. En el curso de diversas conferencias celebradas entre Stalin, Churchill y Roosevelt durante la Segunda Guerra Mundial, esos hombres de Estado se habían puesto de acuerdo para dividir Europa y al mundo en zonas de influencia. En Yalta, en febrero de 1945, habían decidido, en particular, que Yugoslavia sería dividida en dos zonas, una bajo la influencia rusa y la otra bajo la inglesa. La estrategia del PCY los había obligado a dar marcha atrás y era lo que Stalin no admitía."*<sup>3</sup>

Cuando el PCY rompió con el Kominform, el pueblo de Yugoslavia se alineó tras sus dirigentes y asumió las consecuencias de lo que vendría: hostigamiento diplomático, bloqueo económico, conflictos fronterizos, campañas difamatorias y actividades encubiertas.

A partir del conflicto con el Kominform y alentado por el fracaso de la política de centralización, Tito decide fundar la independencia nacional sobre una forma de socialismo diferente al -- practicado en el Unión Soviética, proclama la necesidad de pasar

de un socialismo de Estado en quiebra a la Autogestión Obrera.

Como complemento a esta decisión, el 23 de junio de 1950 ante la Asamblea Popular, se vota la Ley sobre los Consejos Obreros: "*La autogestión nunca fue considerada por el Partido como un experimento o un impulso idealista, tal como a menudo lo tildaban sus adversarios. Ella es nuestra realidad y se fundamenta en los intereses más profundos de los trabajadores a la vez que resulta - del propio ente de la revolución yugoslava.*

*Así, el 27 de junio de 1950, cuando se promulgó la Ley sobre los Consejos Obreros, en realidad sólo se legalizaron procesos que ya se fueron desarrollando durante la guerra de liberación popular y la revolución y durante los primeros días de la nueva Yugoslavia... En la época en que se estaba elaborando la Ley sobre Consejos Obreros ya existían 520 consejos obreros."*<sup>4</sup>

En términos generales, la Ley Sobre Consejos Obreros precisaba:

1. La estructura de la organización descansa sobre la base de -- una democracia directa y representativa.
2. El colectivo de los trabajadores posee el poder de decisión y elige o revoca al consejo obrero.
3. El consejo obrero se encarga de definir las líneas esencia-- les de la política de la empresa: establece los planes de -- producción, prevee el reclutamiento de personal, fija los --- precios, determina el monto de las inversiones y elige a los

miembros del comité de gestión.

4. El comité de gestión ejecuta las decisiones del consejo, elabora los proyectos de estatutos y de otros reglamentos internos, y vigila la ejecución por parte del cuerpo administrativo de las decisiones tomadas por el consejo.
5. El director es elegido por el colectivo de trabajadores o por el consejo obrero sobre la base de un concurso público.
6. La empresa será quien determine la remuneración del personal.
7. La empresa fijará los precios de sus productos pero el gobier no será quien los controle.

Sin embargo, no fue sino hasta 1963 que la Autogestión se eleva a rango constitucional: *"La Constitución de 1963 sintetizó las experiencias alcanzadas en la práctica autogestionaria hasta -- ese entonces, y abrió nuevas perspectivas para el desarrollo --- autogestionario de la sociedad en conjunto."*<sup>6</sup>

La Constitución de 1963 afirmaba que todas las formas de trabajo deberían llevarse a cabo de manera autogestionaria, además, otorga a todos los ciudadanos el derecho a la autogestión, previendo sanciones para todo aquel que atentara en su contra.

Con el fin de afrontar los problemas, en productividad y en calidad, planteados por la entrada de Yugoslavia al mercado mun---dial y por la apertura de sus fronteras a los productos extran---jeros, en julio de 1965 se procede a una nueva reforma económica.

Por medio de esta reforma el Estado suprimía la mayoría de subvenciones que otorgaba, además, confiaba a las empresas el poder de decisión en lo concerniente a las inversiones y a la racionalización del trabajo, lo cual obligó a las empresas a reconsiderar su política de mano de obra y a estudiar las técnicas más -- avanzadas de los países industrializados, así como los métodos -- comerciales ignorados hasta entonces. Henri Arvon nos describe aquella época: *"La economía de mercado se halla así restablecida; es suprimida cualquier planificación obligatoria centralizada y, con la apertura de las fronteras, los productos yugoslavos deben afrontar la competencia de los países capitalistas. De -- ahora en adelante, Yugoslavia es obligada a jugar el juego de la verdad: el de las remuneraciones en función del volumen de ventas, y los precios son determinados por la ley de la oferta y la demanda. Pero volviendo a introducir la noción de la ganancia, la economía yugoslava sigue siendo socialista, ya que los medios de producción son dirigidos por los trabajadores"*.<sup>5</sup>

Hacia 1968 es votada la Ley sobre la Reparticipación del Ingreso en las Empresas. En ella se precisaba que el ingreso de las organizaciones de trabajo estaría constituido por lo que quedara -- en las cajas una vez retiradas las sumas necesarias para cubrir los gastos de funcionamiento y la amortización. Este ingreso -- equivalía al valor agregado generado por la empresa y sería re-- partido entre los trabajadores sobre la base del trabajo realiza-- do por cada uno de ellos.

En 1971, la Autogestión yugoslava supera una nueva etapa de enmiendas constitucionales tendientes a introducirla en las superestructuras políticas, es decir, se busca la "democratización del gobierno federal".

Sin embargo, es hasta la Constitución de 1974 (vigente hasta la fecha), y más tarde, en 1976, con la Ley sobre el Trabajo Asociado que terminan los esclarecimientos político-ideológicos. Vojo Srzentic nos habla de la importancia de estas leyes: *"La promulgación de la nueva Constitución de la República Socialista Federativa de Yugoslavia en 1974, y más tarde la emisión de la Ley sobre el Trabajo Asociado (en 1976), facilitaron reunir las condiciones político-sociales, económicas y de otra índole para poner en práctica de un modo más substancioso, cabal y rápido las opciones fundamentales de la sociedad socialista yugoslava en el sentido de que en base a los medios de producción que son propiedad de la sociedad, en base a la autogestión de los productores y a la distribución del producto social en las organizaciones de base y en las demás organizaciones del trabajo asociado, así como en la reproducción social en conjunto, solo el trabajo y los resultados del trabajo pueden determinar la posición material y la posición social del individuo a partir de derechos y responsabilidades iguales."*<sup>7</sup>

Actualmente funcionan en Yugoslavia tres niveles de Autogestión:

1. Autogestión en empresas poco importantes y con un funcionamiento poco complejo.

2. Autogestión en empresas que engloban varias unidades de trabajo.
3. Autogestión en empresas con un alto grado de complejidad en su estructura y que reúnen grandes cantidades de unidades de trabajo.\*

En los tres niveles antes mencionados, la Autogestión se efectúa por medio de los siguientes organismos: la comunidad de trabajo, el consejo obrero y el comité de gestión. Por el momento, únicamente se hace mención de ellos, ya que posteriormente ofreceremos un estudio detallado de esos organismos.

\* Un ejemplo de la organización autogestionaria en este tipo de empresas lo ofrece Pasic, Irfan en "El Concepto de la Organización Autogestionaria Del Combinado Minero-Metalurgico de Zenica". CAS, Yugoslavia 1978.



## MEDIO SOCIO-ECONOMICO

Debido a que en el presente trabajo no pretendemos hacer un estudio detallado del medio socio-económico de Yugoslavia, únicamente habremos de exponer las principales características sociales, políticas y económicas de ese país. Con ello buscamos obtener un marco de referencia que nos ayude a comprender mejor la Autogestión.

La República Socialista Federativa de Yugoslavia (RSFY) está formada por seis Repúblicas Socialistas: Montenegro, Bosnia-Herzegovina, Croacia, Macedonia, Eslovenia y Serbia; además de dos Provincias Socialistas Autónomas: Kosova y Vojvodina. La RSFY tiene una superficie de 255,804 km<sup>2</sup>, y está situada en la parte sudoriental de Europa. Limita al noroeste con Italia y Austria, al norte con Hungría, al sur con Grecia y Albania, al este con Bulgaria, al nordeste con Rumania, y al sudoeste con el Mar Adriático.

Para 1981\*, Yugoslavia contaba con 22'424,711 habitantes y tenía una población económicamente activa de 9'870,745 personas.

\* Datos proporcionados por la Embajada de Yugoslavia en México.

## SISTEMA SOCIAL.

El sistema social yugoslavo se fundamenta en el trabajo libremente asociado y en la Autogestión de los trabajadores en todos los asuntos sociales. Su punto de partida es la propiedad social, lo que significa que los medios de producción y otros medios de trabajo pertenecen a la sociedad en general, pero que están bajo la gestión libre y equitativa de los trabajadores: - *"La base material de las relaciones autogestoras de los trabajadores, está formada por la propiedad social de los medios de producción y por el ejercicio de otras actividades sociales. Los propios trabajadores organizados (empresas, instituciones), administran y disponen directamente en cuanto a esta propiedad".<sup>8</sup>*

Al participar directamente en la gestión de los medios de producción y trabajo, es el trabajador quien libremente y en igualdad de derechos con otros trabajadores, decide de sus relaciones mutuas en el trabajo y de los resultados del mismo, es decir, de la utilización y reparto del producto creado.

Los planes de las organizaciones del trabajo asociado y otros planes sociales más amplios, se hallan entretrejidados en todas las relaciones económicas de los trabajadores y sus organizaciones - mediante un acuerdo autogestor.

Las formas fundamentales de organización en Yugoslavia son: las organizaciones de base de trabajo asociado y las organizaciones

de trabajo asociado.

La organización de base del trabajo asociado representa una parte de la organización laboral (empresa, institución), que forma una entidad económico-tecnológica cuyos resultados en el trabajo (bienes o servicios), pueden expresarse como valor en el mercado o en el intercambio directo del trabajo. En la organización de base, los trabajadores establecen directamente sus relaciones -- económicas, gestionan los asuntos y los medios sociales que les han sido confiados, deciden sobre la distribución de los ingresos, etcétera.

La organización de base no existe independientemente, sino que -- siempre está asociada en una organización de trabajo. La organización de trabajo es una asociación autónoma de trabajadores en la que éstos están unidos por intereses comunes debido a la actividad que realizan y agrupados en organizaciones de base. Se -- considera que los trabajadores de las diversas organizaciones de base están ligados por un interés común cuando los une el proceso de creación laboral, es decir, la producción y la gestión, y cuando su participación en la realización de los resultados conjuntos del trabajo es condición necesaria para que la organización laboral pueda ejercer con éxito la actividad para la que se fundó.

Las organizaciones del trabajo asociado pueden formar diferentes comunidades de gestión a fin de determinar las condiciones de --

trabajo y gerencia, de realizar investigaciones de mercado, integración de ventas, o bien para satisfacer otros intereses comunes.

Los trabajadores dedicados a actividades administrativas o especializadas, destinadas a determinada organización de base, a las comunidades autogestoras de interés o a los órganos estatales, - pueden formar comunidades laborales. En ellas, los trabajadores crean producto mediante el libre intercambio de trabajo.

Los trabajadores de las actividades sociales extraeconómicas como la educación, la cultura, la salud, la ciencia y la seguridad social, y los trabajadores usuarios de las mismas, se asocian en comunidades autogestoras de interés o a través de sus organizaciones del trabajo asociado. En una comunidad de interés se suscribe un acuerdo autogestor entre los trabajadores que ofrecen - sus servicios y aquellos que los reciben, reglamentándose así -- los deberes y derechos mutuos. Unos y otros determinan la forma y nivel de servicios, el monto de las contribuciones económicas, el programa de desarrollo de las actividades y otras relaciones mutuas. Entre ellos se realiza un libre intercambio del trabajo y es así como entre los trabajadores de actividades sociales y - aquellos que disfrutan de sus servicios se establecen "puentes - económicos directos" eliminándose el cometido mediador del Estado.

Respecto al derecho socio-económico, son los trabajadores quie-

nes mediante referéndums u otras formas de pronunciamiento personal, delegados en los consejos de trabajadores, asambleas y comunidades socio-políticas, deciden.

La gestión en una empresa o institución y otras cuestiones que atañen a los trabajadores de varias organizaciones se reglamentan mediante acuerdos autogestores. En la conclusión de estos convenios participan junto a las organizaciones del trabajo asociado, los órganos de la comunidad socio-política, la unión de sindicatos, las cámaras, etcétera.

Por otra parte, los agricultores también tienen garantizado el derecho a disponer libremente de los resultados de su trabajo. Si así lo desean, los agricultores pueden fundar cooperativas y otras formas de asociación, asociar su trabajo y sus medios con organizaciones del trabajo asociado (industrias); en ese caso tienen derecho a dirigir conjuntamente con los trabajadores los asuntos de interés común y a participar en la distribución del producto logrado según su grado de contribución al mismo.

En barrios, zonas de barrio o conjuntos habitacionales importantes, los trabajadores y ciudadanos se asocian en comunidades vecinales, con el fin de tratar cuestiones de interés conjunto; el acondicionamiento de los lugares que habitan, el cuidado de la niñez, la protección social, la educación, las actividades deportivas y culturales, la defensa del consumidor, los servicios comunales y todo aquello que dependa de su vida colectiva.

## SISTEMA POLITICO.

El sistema político yugoslavo está basado en el sistema de delegaciones.

La función de gobierno y gestión de todos los asuntos sociales queda a cargo de los trabajadores y ciudadanos a través de sus organizaciones y comunidades autogestoras de base. En ellas, - se designa mediante voto secreto y directo a determinado número de personas que constituyen una delegación, la cual envía representantes a las asambleas municipal, provincial, de República o Federal, o a los órganos de Autogestión de organizaciones más - amplias.

La comunidad autogestora de base emite directrices para el trabajo de la correspondiente delegación, ésta adopta posturas y - entrega al delegado instrucciones para su trabajo en la solu--- ción de determinada cuestión, estando obligado a exponer dichos puntos de vista ante la asamblea.

Los delegados se eligen por cuatro años. Nadie puede ser elegido por más de dos períodos consecutivos por una misma comunidad autogestora de base.

Una visión del control que ejerce la comunidad autogestora de - base sobre su delegación, nos la ofrece Najdan Pasic: *"La co-- munidad autogestora dará instrucciones de trabajo a la delega--*

*ción, la delegación se las dará a su delegado en la asamblea, y no le impondrá exigencias sobre la manera de votar para cada punto en particular... Más, si la comunidad autogestora no se siente satisfecha con el trabajo de su delegado o de su delegación, los podrá revocar".<sup>9</sup>*

Las asambleas representan los órganos de Autogestión social de máximo poder en un determinado territorio, ella decide sobre cuestiones fundamentales para la vida política, económica, social, cultural y para el desarrollo social de la comunidad socio-política (Municipio, Provincia, República o Federación), en el marco de los deberes y derechos de la comunidad.

La asamblea nombra al consejo ejecutivo y forma órganos de administración. El consejo ejecutivo responde ante la asamblea por la situación en la comunidad socio-política, por el cumplimiento de las Leyes y otras decisiones de las asambleas, y por la coordinación de los trabajos de los órganos de gestión. Los órganos de administración ejecutan las Leyes, la Política y otras decisiones de la asamblea.

Cabe señalar que en todos los consejos directivos de las organizaciones y comunidades socio-políticas se aplica el principio de dirección colectiva, según el cual una misma persona no puede permanecer durante largo tiempo (un año normalmente), como presidente de determinado órgano, siendo todos los miembros responsables del funcionamiento del mismo.

Las organizaciones socio-políticas más importantes en Yugoslavia son:

1. La Alianza Socialista.- Constituye el centro de todas las fuerzas socialistas organizadas. En ella se tratan cuestiones sociales y se presentan propuestas para su solución, se organiza y realiza el procedimiento candidacional para la -- elección de delegaciones y delegados, se organiza y moviliza a los trabajadores y ciudadanos, y se envían sus delegados a las comunidades socio-políticas. Jovan Djordjevich define a la Alianza Socialista como: *"Un amplio foro abierto, democrático, donde se discute y define el pensamiento progresista sobre la base de la libertad de expresión y de la competencia de opiniones, en un espíritu de camaradería. No es sólo, por lo demás, una organización política de ciudadanos socialistas; es también una especie de Alianza General de -- todas las organizaciones sociales que manifiestan libremente su voluntad de convertirse en miembros colectivos, sin perder, sin embargo, ni su independencia ni lo específico de su acción".*<sup>10</sup>
2. La Liga de los Comunistas\*.- Lucha porque la clase trabajadora se garantice su autoridad e influencia decisiva en todos los procesos y relaciones sociales, desde las organizaciones de base del trabajo asociado y el municipio, hasta la Federación: *"La Liga de los Comunistas no se atribuye el --*

\* Existe una amplia exposición del papel que la Liga de los Comunistas desempeña actualmente en Yugoslavia en "Cuestiones Actuales del Socialismo", Revista Mensual Yugoslava, Año XX, Números 1 y 4. CAS, Yugoslavia, 1985



*monopolio del poder y la vida política del país. Forma y organiza los elementos más conscientes de la clase obrera y de las masas trabajadoras. Tiene como misión contribuir, con su actividad, a la victoria del socialismo y especialmente orientar la educación de las masas. No pretende gobernar en lugar de los trabajadores, sino prestarles la --- inspiración y la educación necesarias para que sepan dirigir ellos mismos sus fábricas, sus instituciones sociales y ejercer su poder político. Su lugar está entre las masas, en los órganos de autogobierno, en el centro de su vida política, en el seno de las filas del Frente Popular".<sup>11</sup>*

3. *La Unión de los Sindicatos.- Actúa en pro de la realización y defensa de los derechos autogestores de los trabajadores, adopta iniciativas y participa directamente en la -- conclusión de acuerdos autogestores y convenios sociales, armoniza los intereses de determinados segmentos de la clase trabajadora con los intereses conjuntos de ésta y con la sociedad en general: "En relación con la participación de los obreros en la gestión de las empresas, es decir, de la producción en general, ésta atenúa la tarea de los sindicatos relativa a la protección de los intereses obreros, pues ahora los propios obreros resuelven ese asunto por conducto de sus Consejos, o sea de los Comités Directivos en la producción. Al mismo tiempo, con ello se facilita el papel -- dual de los sindicatos, que por una parte debían proteger -- los intereses obreros y por otra debían tomar en cuenta los intereses de toda la comunidad."<sup>12</sup>*

Las comunidades socio-políticas dentro de las cuales los ciudadanos y trabajadores yugoslavos actúan, son:

1. El Municipio.- También llamado Comuna, es la comunidad socio-política básica. En el Municipio es donde por principio se solventan todas las cuestiones de interés para los trabajadores y los ciudadanos. En su calidad de comunidades de base, son el fundamento de la autoridad asamblearia y de la autoridad estatal en general: *"La Comuna es la comunidad socio-política básica, antes que nada, en el sentido de que en ella los trabajadores ejercen la autogestión, regulan las relaciones recíprocas y solucionan en forma autónoma todos los problemas inherentes a su trabajo y a su existencia social, a excepción de aquellos que por su misma naturaleza deben ser confiados a comunidades socio-políticas más amplias: provincias, repúblicas o federación".*<sup>13</sup>
2. República Socialista.- Es un Estado que se funda en la soberanía del pueblo y en la autoridad y Autogestión de todos los trabajadores y ciudadanos que la forman. Las Repúblicas federadas emiten autónomamente sus respectivas Constituciones, mediante las cuales reglamentan sus asuntos internos como Estados y comunidades autogestoras. Toda República dispone autónomamente de la plusvalía creada en su recinto.
3. Provincias Socialistas Autónomas.- Participan en la creación y realización de la política en la Federación, asumiendo la responsabilidad que les incumbe en el desarrollo de -

ésta, además de emitir autónomamente sus Constituciones y ejercer toda actividad legislativa. En las Provincias Autónomas, los trabajadores y ciudadanos realizan sus derechos soberanos excepto aquellos que en nombre del interés común se solucionan en comunidades socio-políticas más amplias.

4. Federación.- Es una comunidad estatal de pueblos unidos -- voluntariamente. La Federación tiene a su cargo la libertad, la soberanía y la independencia nacionales, la integridad territorial, la defensa del país y su posición internacional. Asegura también el sistema de relaciones socio-económicas y las bases del sistema político, armonizando el desarrollo económico y social.

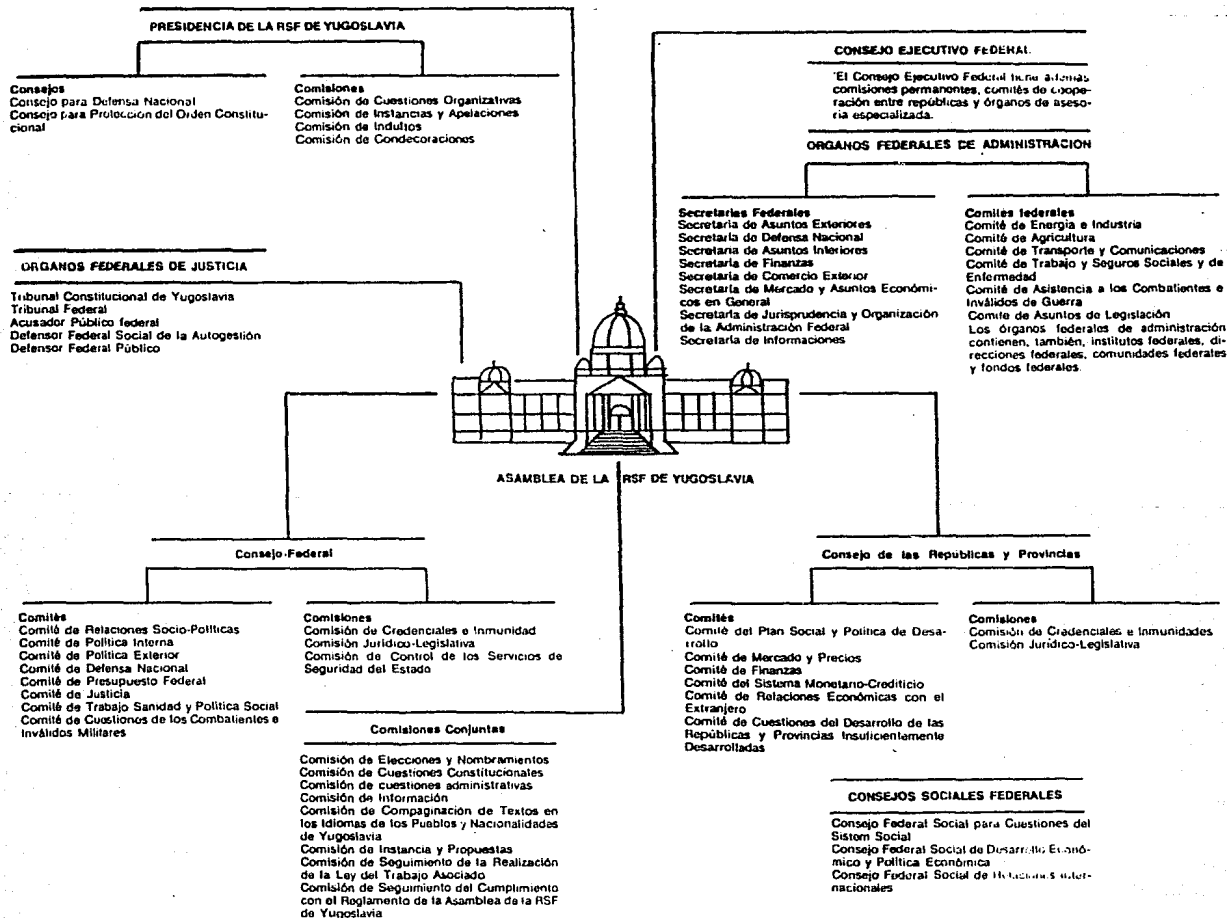
Para finalizar lo referente al sistema político yugoslavo, hablaremos brevemente de los principales órganos federales que lo conforman (ver esquema anexo).

Los principales órganos federales del Estado Yugoslavo son: La Asamblea de la República, la Presidencia y el Consejo Ejecutivo Federal.

La Asamblea de la República es la máxima estructura de poder de la Federación y está formada por dos consejos: el Consejo Federal y el Consejo de las Repúblicas y Provincias.

El Consejo Federal está integrado por representantes de las organizaciones socio-políticas de las Repúblicas y Provincias, --

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FEDERACION



que designan treinta o veinte representantes respectivamente, - conformando un cuerpo de 220 miembros.

El Consejo de las Repúblicas y Provincias se compone de delegados de las asambleas de las Repúblicas y Provincias, proporcionando doce y ocho delegados respectivamente, para un total de - 88 miembros.

La Presidencia está integrada por un representante de las Repúblicas y Provincias designado por sus respectivas asambleas por un período de cinco años. El presidente de la Liga Comunista - forma también parte de este órgano de poder.

La presidencia designa entre sus miembros, un Presidente y un Vicepresidente cuyo mandato es de un año, alternándose las Repúblicas y Provincias de acuerdo a un procedimiento establecido.

Corresponde a la Presidencia la representación de la RSFY ante el interior y el exterior; es responsable del mando de las fuerzas armadas, de la preservación del orden constitucional y de - la diplomacia.

El Consejo Ejecutivo Federal es el órgano de la Asamblea designado por ambas cámaras a propuesta de la Presidencia y en su - composición debe haber ministros pertenecientes a todas las Repúblicas y Provincias.

Corresponde al Consejo Ejecutivo Federal la responsabilidad del gobierno y administración del Estado.

## ECONOMIA.

La economía yugoslava parte del sistema social socialista en el que los trabajadores dirigen el proceso de producción e intercambio, determinan las condiciones en que habrán de realizar el trabajo y deciden en cuanto a la utilización de los resultados obtenidos. Todo ello, en el marco de la propiedad social de los medios de producción y por conducto de las organizaciones del trabajo asociado y otras formas de organización autogestora.

### ESTADISTICAS BASICAS\*

Extensión territorial	255,892 km <sup>2</sup>
Población en 1981	22.34 millones
PNB en 1980	58,570 millones dls.
Ingreso per cápita en 1980	2,620 dólares
Importaciones	15,666 millones dls.
Exportaciones	10,874 millones dls.
Balanza de pagos en 1981	-750 millones dls.
Deuda externa en 1981	18.4 mil millones dls.
Inflación en 1981	39.7 %
Tipo de cambio en 1981	45.2 dinares por dólar

\* Revista Contextos  
Año 1, número 18  
Secretaría de Programación y Presupuesto, México 1983  
p. 14

Son tres los sectores económicos más importantes en Yugoslavia: la industria, la agricultura y el turismo.

1. Industria.- Es la actividad económica más importante hoy en día y marca el paso del desarrollo de toda la sociedad. -- Las enormes inversiones en la construcción de nuevas empresas y en la modernización de otras, hicieron posible un rápido desarrollo de la producción (la productividad ha crecido 2.7 veces), hasta que la producción industrial llegara a ser 18 veces mayor en 1980 que antes de la 2a. Guerra Mundial.

El rápido auge de la industria no ha transcurrido sin problemas. Entre los más importantes están el retraso de la base energética y de materias primas respecto al desarrollo de la industria manufacturera, y una deficiente utilización de las capacidades disponibles, junto a una división y asociación del trabajo insuficientemente desarrolladas.

2. Agricultura.- Entre 1948 y 1978, la agricultura yugoslava se ha desarrollado según un índice medio de 3.1% anual. -- Sin embargo, este índice se ha desacelerado un poco últimamente, lo que provocó el lanzamiento de un nuevo plan quinquenal con miras a doblar el grado de crecimiento de la producción agrícola.

Si bien el volumen de la producción agrícola por habitante respecto a la preguerra ha sido doblado, tanto el aumento de la demanda interna como la posibilidad de exportar, este último potenciado por la crisis alimentaria mundial, hace

de la producción agrícola una de las ventajas comparativas todavía insuficientemente aprovechadas por la economía yugoslava.

3. Turismo.- Yugoslavia se acerca a las características de una potencia turística.

Durante los últimos años se hicieron grandes inversiones en este sector, lo que llevó a un rápido aumento del volumen de intercambio turístico (en 1982 los ingresos turísticos ascendieron a 873'700,000 dólares).

Yugoslavia ha recorrido en una sola generación el trecho que lleva del subdesarrollo a un desarrollo industrial de grado medio - (entre 1984 y 1981 el crecimiento del producto social es de 5.8%) No obstante, la inestabilidad económica que desde hace años aqueja las relaciones internacionales ha provocado que Yugoslavia experimente problemas de crecimiento.

Como respuesta a este estancamiento económico, la Liga de los Comunistas ha lanzado el Programa de Estabilización Económica a Largo Plazo\*, por medio del cual se busca la reducción de la inflación, robustecer el sistema socio-político de la Autogestión y armonizar la estructura económica del país.

\* Ver "Boletín de Información Yugoslava de la Liga de los Comunistas de Yugoslavia y de la Alianza Socialista del Pueblo Trabajador de Yugoslavia". Año XII, número 10 CAS, Yugoslavia 1985.



### ALGUNAS DEFINICIONES

Antes de definir a la Autogestión, cabe aclarar lo siguiente: en Yugoslavia, y en general en todo el país donde se ha practicado, los teóricos de esta escuela administrativa le dan un carácter global, es decir, incluyen aspectos tanto socio-políticos como económicos. Sin embargo, como el objetivo del presente trabajo es analizar la Autogestión desde el punto de vista "puramente administrativo", trataremos de eliminar todo enfoque ideológico en el momento de definirla.

Con el fin de mostrar una amplia visión de lo que es la Autogestión, primero mencionaremos algunas definiciones que de ella nos dan varios autores y después daremos nuestra definición.

Yvon Bourdet define a la Autogestión como: *"La toma en sus manos sin intermediarios y a todos los niveles de todos sus asuntos por todos los hombres".*<sup>14</sup>

Ichak Adizes nos dice: *"La Autogestión significa, esencialmente, la participación de todos los miembros de una organización en la propiedad y en el control de la organización... En la organización autogestora la gente participa en la fijación de los objetivos que ella misma habrá de perseguir".*<sup>15</sup>

La Liga de los Comunistas de Yugoslavia nos ofrece la siguiente definición: "El derecho de los trabajadores a la disposición y gestión de los medios sociales de producción, por medio de la participación en la toma de decisiones acerca de la totalidad de la renta y las condiciones en que se obtiene y distribuye, - así como en el carácter socio-económico de sus ingresos personales".<sup>16</sup>

La Confederación Francesa Democrática del Trabajo nos dá su punto de vista: "La Autogestión significa para los trabajadores el poder de administrarse y dirigirse a sí mismo... en la Autogestión:

- son los trabajadores quienes eligen a los responsables de la empresa en los diferentes niveles (desde el taller hasta la dirección de la empresa).
- los trabajadores decidirán colectivamente sobre la organización del trabajo y las condiciones del mismo.
- son los trabajadores quienes determinarán, en el marco del plan democrático, la política de la empresa en materia de fabricación, de reparto, de inversiones, de remuneraciones".<sup>17</sup>

Por último, Dragoslav Slejka nos dice: "La Autogestión es definida por los siguientes derechos:

1. Decide sobre el estatuto de la organización económica.
2. Ratifica los planes a largo plazo de edificación de la empresa.

3. *Elige los órganos de Autogestión y los disuelve.*
4. *Nombra al director de la fábrica y lo revoca.*
5. *Elige sus representantes, revocables en cualquier momento, al órgano de Autogestión de la unidad económica superior.*
6. *Decide sobre la unión de la empresa con otras unidades económicas, con vistas a crear una unidad económica nueva o superior; decide sobre la ruptura de las uniones existentes.*
7. *Decide sobre el reparto del ingreso de la empresa entre -- los ingresos personales de los trabajadores y las contribuciones al capital de la empresa.*
8. *Decide sobre las inversiones hechas en común con otras organizaciones económicas, así como sobre préstamos cuando éstos pasan de una cierta cantidad determinada.*
9. *Ratifica la organización del trabajo de la empresa.*
10. *Aprueba informes periódicos sobre los resultados de la actividad*

Tomando en cuenta lo antes expuesto, definimos a la Autogestión, como la forma de Administración en la cual todo el personal que labora en una empresa, participa directamente o a través de órganos elegidos por él en la toma de decisiones, la fijación de objetivos y políticas, la determinación de las condiciones de trabajo, la distribución del ingreso y todo aquello relacionado con el funcionamiento de la empresa.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización autogestora se basa en una separación entre las funciones administrativas y de gobierno: *"La rama administrativa del sistema autogestor sugiere las decisiones a la entidad gobernante y las implanta, mientras que la principal atribución de la rama de gobierno consiste en tomar decisiones".*<sup>19</sup>

A grandes rasgos, la empresa autogestora se estructura de la siguiente manera: La función de gobierno se compone de varias entidades de organización, siendo la más importante la Asamblea General de Trabajadores, misma que ejerce su autoridad mediante referéndums o Convenciones. La Asamblea elige un Consejo de Trabajadores, que a su vez designa un Comité Directivo, además de nombrar al director general y a los principales funcionarios de la empresa.

Cada empresa se compone de varias Unidades Económicas, las cuales gozan de una independencia tanto económica como tecnológica: --- compran y venden competitivamente sus servicios a otras Unidades ya sea dentro o fuera de la empresa, y distribuyen entre sí las utilidades que por ello obtienen. Según su tamaño, cada taller o fábrica tiene un Consejo de Trabajadores que se encarga de gobernar el medio socio-económico interno, además, cada Unidad ---

cuenta con un Comité de Reclutamiento encargado de la contratación y el adiestramiento del personal de nuevo ingreso.

## GOBIERNO.

En la organización autogestora, sus miembros participan en la toma de decisiones mediante las siguientes entidades:

1. Asamblea General.- Formada por todos los trabajadores, representa la máxima autoridad de la empresa para la toma de decisiones, es decir, toda decisión que ha de implantarse y afecte a la empresa deberá ser aprobada por la Asamblea.
2. Consejo Obrero.- Es la entidad de gestión más importante y está formado por los representantes de cada Unidad Económica de la empresa. El Consejo determina el proyecto de estatuto por el que se reglamentan las relaciones internas en la organización, así como los programas de trabajo y desarrollo. Fija los presupuestos y las políticas de la empresa (producción, mercadotecnia, personal, etc.). Decide acerca de las inversiones y la distribución del ingreso. Aprueba o rechaza el plan anual y los estados financieros, además de fijar el tamaño de las fábricas y su organización.
3. Comité Directivo.- Tiene la responsabilidad de transformar las decisiones del Consejo en tareas que implantará el cuerpo administrativo, además, sirve como "filtro" para los asuntos que se presentarán al Consejo para su resolución.

## ADMINISTRACION.

A diferencia de la rama gobernante, la rama administrativa tiene una estructura vertical, y en ella se asciende por riguroso - escalafón, aunque el director general es designado por el Consejo Obrero mediante votación.

La rama administrativa en la Autogestión, no tiene el poder de - gobernar, es decir, la capacidad para tomar decisiones pertenece a la rama gobernante, en tanto que la rama administrativa sólo - coordina.

La rama administrativa se compone de la siguiente manera:

1. Director General.- En esencia es un coordinador, cuya auto-- ridad depende de su capacidad de liderazgo. Junto con su -- staff asesora a toda la organización respecto a lo que debe y se puede hacer.

A excepción del derecho a votar en el Comité Directivo, el - director general carece de cualquier derecho a gobernar, no obstante, puede dictar soluciones, resoluciones y otras ins-- trucciones de coordinación de actividades, sin necesidad de pedir su aprobación al grupo que toma las decisiones.

Por otra parte, el director general es responsable de asegu-- rar el cumplimiento de las leyes federales y de los reglamen-- tos internos de la empresa, además, junto con otros funcio-- narios administrativos es responsable de la organización so--

cio-política.

2. Funcionarios.- Son responsables sólo de aquellas tareas que se les encomienda por medio del estatuto; su autoridad se limita a sugerir decisiones a las entidades de gobierno y a los encargados de poner en práctica las decisiones.

Comentario especial merece el sobrestante (supervisor). Es el encargado de elaborar el plan de actividades de su Unidad Económica, pero éste, debe ser aprobado por los trabajadores y los dirigentes de la empresa. Aunque una de sus principales tareas es adiestrar a los trabajadores, no tiene el derecho a disciplinarlos, es decir, no puede despedir ni castigar a ninguno, esta decisión la dá el comité disciplinario de la Unidad.

3. Collegium.- Está integrado por los principales administradores de la empresa y ayuda al director general a tomar las decisiones necesarias para cumplir las tareas de la empresa. En el Collegium se discuten las diversas alternativas y se evalúan y determinan las iniciativas que se someten al Consejo de Trabajadores.
4. Political Aktive.- Está formado por los principales miembros de la rama administrativa, los presidentes de los Consejos Obreros, el presidente del Comité Directivo, los secretarios de los Comités de la Liga de los Comunistas, del sindicato y de la Brigada Juvenil de la compañía. En el Political Aktive, se discuten los puntos incluidos en el temario de cada grupo participante, sin embargo, no posee poder de decisión.

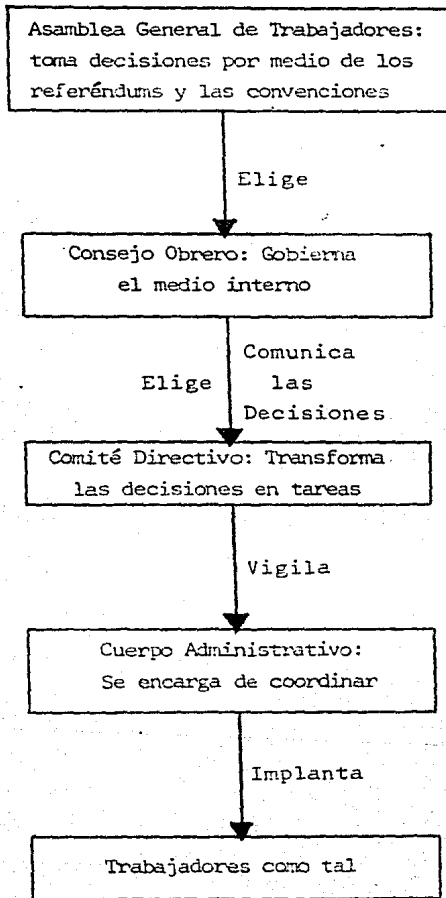


Figura 1. Estructura Organizacional Autogestora



## PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

Con respecto al proceso de toma de decisiones, Ichak Adizes nos dice: *"Para tomar una decisión de gran magnitud, deben satisfacerse dos requisitos: El primero es que la colectividad debe estar plenamente convencida de que 'ha llegado el momento de hacer algo respecto a la situación actual'. El segundo es que un individuo de gran influencia debe tener suficiente interés para dedicar tiempo y esfuerzos al intento de hacer aprobar e implantar tal decisión".*<sup>20</sup>

En la organización autogestora, el proceso de toma de decisiones sigue estos pasos:

1. Uno o más individuos presentan una iniciativa para su discusión ante el grupo al cual pertenecen, de gobierno, administrativo o socio-político.
2. Posteriormente, se turna al Collegium para su debate, cabe señalar que en esta reunión, tanto los miembros del grupo ponente como los del Collegium, se expresan en igualdad de derechos.

Paralelo a esta reunión, los demás miembros del grupo ponente, comunican de manera "informal", su iniciativa al resto de la colectividad, esto es con el fin de ir creando una opinión al respecto.

3. Obtenido el consenso, el Collegium pasa la iniciativa al Politikal Aktive para su debate.

4. Si el Politikal Aktive aprueba la iniciativa, se procede a - informar a la colectividad por medio de convenciones, en las cuales se contestan preguntas, se aclaran dudas, etcétera.
5. Posteriormente, la iniciativa se turna al Comité Directivo - para su discusión.
6. En caso de ser aceptada por el Comité Directivo, la inicia-- tiva se turna al Consejo Obrero.
7. Finalmente, el Consejo Obrero llama a Asamblea General para someter la iniciativa a votación.

#### ELABORACION DEL PLAN ANUAL.

Para finalizar con lo referente a la estructura organizacional - de la empresa autogestora, se describirá el proceso por medio -- del cual se elabora el plan anual.

Este proceso generalmente consta de las siguientes etapas:

1. El departamento de mercadotecnia envía al de planificación - el Plan de Producción. En él se incluye una lista de los pro- ductos que probablemente requiera el mercado, así como la can- tidad y el precio de los mismos.
2. El planificador y el gerente de producción se reúnen para ana- lizar la capacidad productiva de la empresa.
3. Los gerentes de producción y mercadotecnia se reúnen para --

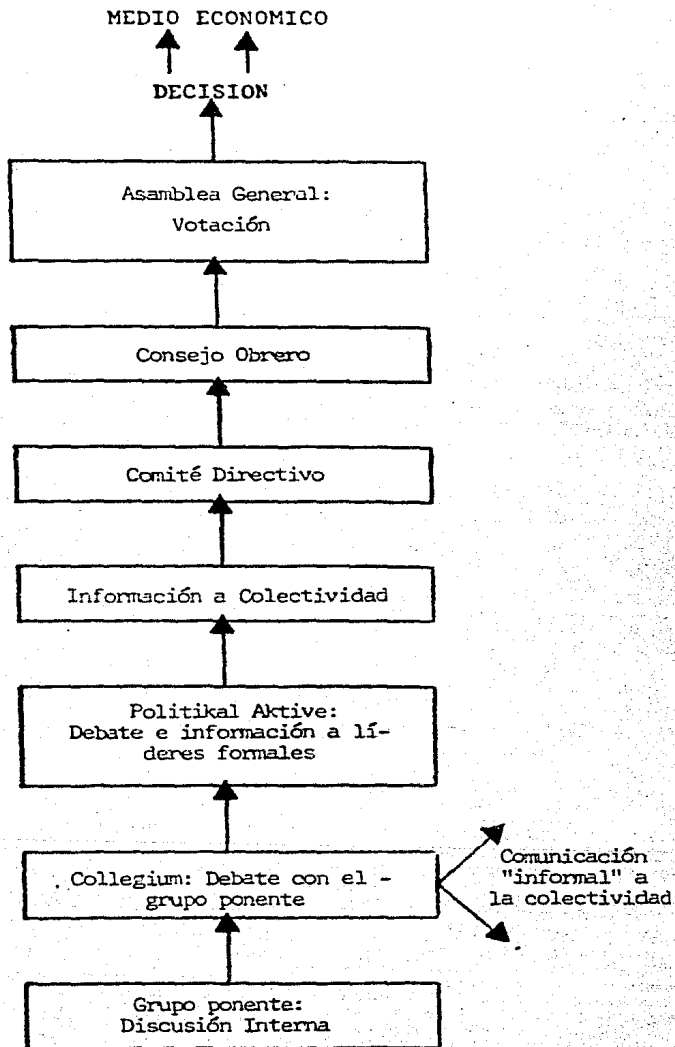


Figura 2. Proceso de Toma de Decisiones en la Organización Autogestora.

determinar la parte del mercado que de acuerdo a la capacidad de producción se puede abarcar.

4. Llegado el acuerdo entre mercadotecnia y producción, se envía el proyecto al planificador. Este lo turna a cada supervisor de las distintas Unidades Económicas, indicándoles las cantidades esperadas para el siguiente año en su respectiva línea de producción.
5. Los supervisores convocan a Convenciones para discutir las normas de materiales, la cantidad de mano de obra necesaria y el plan de mejoras técnicas de la maquinaria y de mantenimiento. En estas Convenciones, los obreros aportan sus ideas con respecto al Plan.
6. La Unidades Económicas envían a la oficina de planificación sus aportaciones al Plan, y en seguida se turna al gerente de finanzas para que compute los costos.
7. El Plan regresa a la Unidad Económica para que sea reconsiderado y se apruebe. Posteriormente se turna al planificador para que establezca las normas.
8. La unidad de compras prepara un plan de adquisición de recursos materiales y lo somete al Comité Directivo.
9. La oficina de planificación prepara un Plan de Mano de Obra. En él se incluye el número de días hábiles para cada individuo, tomando como base los datos estadísticos acerca de los permisos por enfermedad, vacaciones, reuniones, etcétera.
10. Basándose en todos los datos obtenidos hasta ese momento, la

oficina de planificación prepara las normas de costos para cada Unidad Económica.

11. Con las normas y el pronóstico de producción de artículos - para vender, se integra el Plan de Producción para cada Undad Económica.
12. El Plan de Producción es sometido a las Convenciones de cada Unidad Económica para su aprobación o rechazo.
13. Las Convenciones anexan comentarios o sugerencias al Plan y lo devuelven a la oficina de planificación. Si existen de--sacuerdos importantes, el planificador se reúne con los tra--bajadores para llegar a un acuerdo.
14. Una vez aceptado el Plan de Producción, se añade el Plan Eco--nómico, constituyéndose el Plan Anual.
15. El Plan Anual se turna al Consejo Obrero para su aprobación final.
16. Por último, se distribuye el Plan a todos los funcionarios - para que lo implanten.

Como una manera de controlar el cumplimiento del Plan Anual, mensuálmente se revisa y se envían los informes trimestrales al Consejo y a las Convenciones.

## RELACIONES LABORALES

Como se afirmó anteriormente, la organización autogestora se basa en la separación de las ramas gobernante y administrativa. - Tomando la primera el derecho a decidir, y la segunda las funciones de coordinar e implantar la decisión.

En este orden de ideas, quedan en manos de la rama gobernante, las relaciones laborales de la empresa, es decir, todo lo concerniente a la distribución del ingreso, la contratación de personal y el despido del mismo, es responsabilidad del Consejo Obrero y sus Comités.

### DISTRIBUCION DE INGRESO

El ingreso derivado de la actividad de la empresa se define como ingreso obtenido, a éste se le restan las cuentas incobrables y los deudores diversos y nos da el ingreso general. Normalmente el ingreso general se distribuye de la siguiente manera: entre 80 y 85 por ciento se destina al ingreso personal y entre 20 y 15 por ciento se dedica a los diversos fondos.

Si debido a cambios ocurridos en el medio la empresa obtiene un ingreso adicional, este se destina a los fondos.

Los fondos son los siguientes:

- a) Fondo de Reserva Legal.
- b) Fondo de Reserva Opcional.
- c) Fondo de Seguridad Social.
- d) Capital de Trabajo.

Por Ley se destina el 2% del promedio del activo circulante de la empresa en un año para el fondo de reserva. Se asignan partidas a este fondo hasta que llegue al 10% del promedio del activo circulante de la empresa durante los últimos tres años. Esta reserva se deposita en el banco y puede utilizarse cuando la empresa tiene pérdidas de tal magnitud que le impidan pagar el ingreso básico de los trabajadores.

Si así lo desea la empresa puede asignar recursos para otro fondo de reserva opcional, con el fin de asegurar el ingreso de los trabajadores en caso de enfrentarse con pérdidas derivadas del medio. Este fondo también se deposita en el banco, pero no reditúa interés alguno.

Por su parte, el fondo de seguridad social está integrado por recursos que se ocuparán en viviendas para los trabajadores, esparcimiento, etcétera.

Por último, el capital de trabajo está formado por el activo fijo y el activo circulante.

En la organización autogestora, las recompensas y sanciones económicas deben emanar de los resultados obtenidos y todo individuo es recompensado según la contribución individual con su grupo productor inmediato, así como por una parte proporcional del rendimiento económico de su Unidad.

El sistema de remuneración autogestor tiene los siguientes componentes:

1. Salario Básico.- Se fija mediante la evaluación del trabajo y su relación con la diferencia deseable entre los salarios máximo y mínimo de la organización, es decir, estos dos salarios forman un rango dentro del cual se ubican el resto de los integrantes de la empresa mediante una evaluación de tareas.

El lugar que ocupa un salario dentro de este rango, se determina de acuerdo a la dificultad para el desempeño del puesto, la responsabilidad que representa y el nivel de escolaridad necesario para su desempeño.

2. Primas por Rendimiento Individual.- Se fijan de acuerdo a los niveles de productividad por encima de la norma, y se basan en el rendimiento físico, el costo de producción y la calidad. En general, el nivel de las normas se sitúa por debajo de la capacidad instalada, lo que provoca que la gran mayoría de trabajadores tengan un rendimiento superior al normal.

Por otra parte, también existen primas para los cuadros diri



gentes. La evaluación en estos casos se basa en la medición de los factores en que pueda influir una persona, es decir, engloban las variables que se consideran bajo su dominio: ingresos y utilidades globales, así como el costo de ventas.

3. Utilidades.- Su distribución se dá en dos niveles: a nivel Unidad Económica y a nivel Empresa. En el primer caso, si una Unidad logra producir a un costo menor o fabrica más de lo planeado al mismo costo, recibe una prima que puede distribuirse entre el ingreso personal de sus miembros, entre los fondos de la Unidad, o entre ambos.

Por otra parte, el ingreso total de la empresa se distribuye de manera proporcional entre las Unidades Económicas según el ingreso alcanzado por ellas y según los niveles de producción de la empresa.

## CONTRATACION

En una empresa autogestora, el proceso de contratación es como sigue: Cualquier supervisor puede sugerir al Consejo Obrero de su Unidad Económica la contratación de más personal. En caso de ser aceptada, el Consejo hace una requisición al departamento de personal, el cual define el puesto y especifica los requisitos para cubrirlo.

Cada aspirante tiene que pasar por diversas pruebas y es entre-

vistado por el trabajador social y el psicólogo de la empresa. - Posteriormente se presenta al Comité de Relaciones Laborales de la Unidad solicitante, un expediente con el resultado de las entrevistas y las pruebas; el Comité entrevista a los solicitantes y decide a quien contratar.

La persona aceptada es contratada por un período de seis meses - de prueba, al término de los cuales el Consejo aprueba su nombramiento definitivo o lo rechaza.

#### DESPIDO

En la empresa autogestora, se requiere de fuertes argumentaciones legales para llevarse a cabo el despido de un trabajador, debido a que existen Leyes que aseguran la máxima estabilidad en el trabajo: se considera al despido como el último recurso.

En caso de existir alguna transgresión disciplinaria, el supervisor informa al asesor legal de la empresa, éste reúne al Comité encargado de la disciplina. El Comité escucha al obrero y determina cual es la sanción a la que se hace acreedor: amonestación, amonestación pública o despido. Si la recomendación es el despido, se somete al Consejo Obrero de la Unidad Económica para tomar la decisión final. Cabe señalar que el Comité también --- puede absolver al trabajador.

## BASE TEORICO-ADMINISTRATIVA

Es posible que al leer el presente trabajo surja esta pregunta: ¿por qué se deja hasta el final la base teórico-administrativa de la Autogestión y no se expuso desde un principio como en el caso de la APO?.

Se toca hasta el final el aspecto teórico-administrativo de la -- Autogestión, ya que desafortunadamente en el transcurso de la investigación, el autor se enfrentó a una limitante: la gran mayoría de lo escrito sobre Autogestión, lleva un carácter eminentemente político, más que administrativo.

Aclarado lo anterior, pasamos a exponer la base teórico-administrativa de la Autogestión. Para ello, primero citaremos lo que varios teóricos escriben respecto al tema, para después tomando en cuenta sus opiniones y lo expuesto en el presente trabajo, --- obtener la base teórico administrativa de la Autogestión.

Comenzamos con Henri Arvon: *"Para combatir la crisis de los poderes centralizados con todo su cortejo de burocratismo, intenta poner en pie una descentralización, es decir, poderes policéntricos".* 21

La Organización Internacional del Trabajo nos dice: "La Autogestión pretende apoyarse en la base, descentralizar la administración y que sean los interesados mismos quienes regulen los problemas en el marco de las empresas y de otras colectividades locales... teniendo en sus manos la gestión de la empresa, la colectividad de trabajadores debe asumir tanto los riesgos como las ventajas".<sup>22</sup>

Dusan Bilandzic escribe: "No se debe olvidar que no se introdujo la Autogestión para permitir que los trabajadores discutan todos sus problemas técnicos y personales relativos a sus empresas, sino para posibilitarles que se hagan directamente responsables de la producción, y que modifiquen las relaciones de producción en sus empresas".<sup>23</sup>

Jovan Djordjevich nos explica el porqué de la descentralización: "El trabajo científico colectivo no soporta los grupos e individuos dominantes... La dominación es el acto de subordinar al otro en las condiciones de desigualdad. La dirección es el acto de orientación en las condiciones de cercanía, alianza y comunidad. La dominación tiende a eliminar y abolir; la dirección a elevar y ampliar al otro".<sup>24</sup>

La Liga de los Comunistas de Yugoslavia afirma: "Con el sistema hay que asegurar que la satisfacción de las necesidades individuales, conjuntas y sociales generales de los obreros esté condicionada a su verdadero aporte laboral, lo cual los impulsará, motiva

*rá y hará interesarse materialmente por desarrollar constantemente sus capacidades laborales y elevar la productividad de su trabajo y del trabajo social global".<sup>25</sup>*

*Ichak Adizes escribe al respecto: "El supuesto en que se basa la teoría de la organización industrial yugoslava es que todos los integrantes de una empresa tienen la misma voz y la misma autoridad para establecer los planes, las recompensas y las operaciones de la empresa... Los gerentes deben ser del tipo "Teoría Y", debe ser mayor su necesidad de asociarse que la de ejercer el poder en la organización. Serán profesionales en el sentido real de la palabra: deben proporcionar un servicio a la comunidad con la cual y para la cual trabajan".<sup>26</sup>*

*Finalmente, Najdan Pasic nos da su punto de vista: "La organización de la unidad de la sociedad sobre las bases autogestoras -- puede realizarse solamente partiendo de la posición autogestora del productor asociado, el que administrando directamente la producción y distribución de su empresa y en su comuna, adquiere la posibilidad del control democrático directo sobre la totalidad de las vías de reproducción social".<sup>27</sup>*

Si observamos lo expuesto hasta el momento, podemos decir que la Autogestión parte de las siguientes premisas:

1. El trabajo es la actividad social más importante del hombre. La situación material de cada individuo está determinada por el trabajo y los resultados del mismo.

2. El grupo es la base de toda actividad humana, lo que provoca que el libre desenvolvimiento de cada individuo sea condición necesaria para el libre desenvolvimiento de todos.
3. Son la condición subordinada e impersonal de los individuos en el proceso productivo y la ausencia de participación real en la gestión de los asuntos que atañen directamente a su -- trabajo y a su existencia social, las que han provocado que los individuos se encuentren insatisfechos al realizar su -- labor. No la naturaleza humana.
4. Para resolver este conflicto, habrá que permitir la participación de los individuos en la toma de decisiones, buscando con ello la emancipación del trabajo y la eliminación de la diferencia entre el trabajo físico y el intelectual.
5. La participación real implica la propiedad social de los medios de producción que utiliza la empresa, así como la creación de varios centros de poder (descentralización), y una - responsabilidad conjunta.
6. La autoridad formal basada en derechos exclusivistas, debe - cambiar por una autoridad profesional.
7. La interdependencia entre los individuos, la empresa y el me di o, obliga a la expansión de la Autogestión a toda la socie dad.

## A N A L I S I S

Al igual que en el caso de la APO, el análisis de la Autogestión se hará bajo tres aspectos: ventajas, desventajas y perspectivas sociales.

### VENTAJAS.

Como se pudo observar durante la exposición del tema, la Autogestión ofrece un gran número de ventajas. No obstante, considero que son cuatro las más importantes:

1. Desarrollo de Recursos Humanos.- Con la participación de -- los trabajadores en la toma de decisiones y en la utilización de los resultados obtenidos mediante el trabajo colectivo, - la Autogestión proporciona experiencia administrativa (directiva), a un gran número de personas: el individuo que desea participar y que participe, aprende a administrar sus pro---pias organizaciones. De esta forma el sistema autogestor -- constituye un ambiente de constante aprendizaje para los individuos, permitiendo a corto plazo, la formación de numerosos cuadros dirigentes.
2. Elimina la Explotación.- En la Autogestión, la organización está al servicio del individuo, es decir, se restablece en -

el personal la conciencia de "ser pensante", capaz de manejar su medio inmediato de una manera libre, directa y responsable.

3. Facilita el Cambio.- La constante participación de todos -- los individuos, el ofrecimiento a cada uno de ellos de seguridad tanto económica como psicológica, y el consenso como requisito indispensable para la toma de decisiones, provocan -- que toda persona participante adquiriera un sentido de compromiso, lo cual trae como resultado que el cambio sea un modo de ser, además de facilitar su implantación.
4. Disponibilidad de Información.- Cuando tratamos lo referente a la estructura organizacional y a las relaciones laborales, nos dimos cuenta que el consenso juega un papel muy importante dentro del sistema autogestor. Es precisamente en la búsqueda de este consenso que la comunicación fluye en todas direcciones, permitiendo a los integrantes de la empresa poseer una gran cantidad de información.

#### DESVENTAJAS.

Es un hecho que la Autogestión aún tiene mucho camino que recorrer. Es por ello que todavía se enfrenta a varios problemas. -- Entre los más importantes destacan:

1. Gerencia Contractual.- Muchos directores de empresas autogestoras, se enfrentan ante el grave problema de que su capacidad



cidad técnica no es tomada en cuenta para absorber una mayor responsabilidad en las decisiones, debido a que éstas son -- derecho exclusivo del Consejo Obrero, y su papel se reduce -- únicamente a sugerir la forma de alcanzar los objetivos. Es por ello que muchos de estos directores han decidido cambiar constantemente de empresa, pugnando porque en el contrato -- que firmen se incluya una cláusula que les otorgue una mayor "libertad de acción".

2. Latente Tecnocracia.- Como consecuencia de lo antes mencionado, el Consejo Obrero poco a poco pierde terreno en cuanto al poder de decisión. En este punto, hay dos aspectos que -- juegan un papel muy importante:
  - a) La propia dinámica de la división del trabajo dentro de una empresa, coloca a los miembros de ésta en posiciones diferentes en cuanto a la influencia sobre la política -- de producción.
  - b) La creciente importancia de la Ciencia dentro de las empresas, permite que so pena de anarquía y baja productividad, el personal que ocupa puestos claves en el plano tecnológico y administrativo tenga mayores posibilidades de pesar sobre las decisiones.
3. Lenta Toma de Decisiones.- Según estudios realizados\*, el --

\* Ver: Adizes Ichak  
Autogestión: La Práctica Yugoslava  
Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1977

proceso de toma de decisiones en una empresa autogestora tarda de cinco a siete meses en realizarse. Ahora bien, si tomamos en cuenta que esta decisión se va a enfrentar a un medio económico competitivo, resulta fácil deducir los problemas que una decisión a destiempo acarrea para la empresa: -- oportunidades desaprovechadas, peligro de exceder el presupuesto como consecuencia de los cambios en el poder adquisitivo del dinero, etcétera.

#### PERSPECTIVAS SOCIALES.

Entendida como el derecho de la autonomía personal, la Autogestión refleja una esperanza permanente del ser humano; busca reconstruir la sociedad tomando como base la actividad productiva, es decir, hace del trabajo la fuente misma de la autonomía.

Por otra parte, la Autogestión rebasa por mucho el concepto de "emancipación económica". Por medio del enriquecimiento de las tareas, pretende poner fin al sentimiento de frustración que oprime al trabajador al cumplir una tarea para él desprovista de significación. Pero no sólo eso, con el fortalecimiento de su posición como productor asociado, el trabajador amplía su participación hacia las decisiones políticas. Por eso es que se puede afirmar que la Autogestión nace en las fábricas, allí donde se encuentran las raíces fundamentales de la enajenación social del trabajo, pero su dinámica hace que se vaya expandiendo a toda la

sociedad.

Finalmente, a manera de síntesis en lo referente a las perspectivas sociales de la Autogestión, he aquí la opinión de Friedrich - Engels: *"El gobierno sobre las personas será sustituido por la administración de las cosas y la dirección del proceso de producción. El Estado no será "abolido", se extinguirá. La sociedad, reorganizando de un modo nuevo la producción mediante una asociación libre de productores iguales, enviará toda la máquina del Estado al lugar que entonces le ha de corresponder: al museo de las antigüedades, junto a la rueda y al hacha de bronce".*<sup>28</sup>

## C O N C L U S I O N E S

Para finalizar, y como resultado de la investigación previa al presente trabajo, así como de la realización del mismo, he aquí mis conclusiones:

1. La manera en que está estructurado el proceso productivo en la empresa, así como la condición subordinada e impersonal de los individuos que laboran dentro de ella, han provocado un sentimiento de insatisfacción que se traduce en una disminución de la productividad y en el aumento de conflictos laborales.
2. Como una forma de solucionar el problema antes mencionado, la APO y la Autogestión proponen la participación de los individuos.
3. Sin embargo, estas dos escuelas administrativas tienen un concepto muy distinto de la participación:
  - a) La APO únicamente permite que los individuos participen en la fijación de los objetivos que ellos mismos han de perseguir, es decir, una participación funcional.
  - b) Por su parte, la Autogestión amplía, hasta la utilización del producto total creado por el trabajo, la concepción de participación, es decir, se trata de una participación en la propiedad

4. Es por ello que mientras el discurso de la APO deja intacta la estructura organizacional, la Autogestión efectúa un cambio sobre ella.
  
5. Tomando en cuenta lo anterior, afirmo: En la actual situa--ción histórica, la Autogestión representa la escuela adminis--trativa más avanzada, ofreciendo la mejor posibilidad para --un desarrollo global: crecimiento económico, capacitación --de recursos humanos y democratización de las estructuras ---administrativas y sociales.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO I. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

1. Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés  
Orígenes y Perspectivas de la Administración  
Ed. Trillas, México 1984  
p. 103
2. Ibid., p. 111
3. Ibid., p. 143
4. Llano Cifuentes, Carlos  
Análisis de la Acción Directiva  
Ed. Limusa, México 1982  
p. 208
5. Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril y Weihrich, Heinz  
Elementos de Administración  
Ed. McGraw Hill, México 1985  
p. 107-108
6. McGregor, Douglas  
Mando y Motivación  
Ed. Diana, México 1982
7. Ibid., p. 174

8. Ibid., p. 30-31
9. Ibid., p. 159
10. Ríos Szalay y Paniagua Aduna  
Op. cit., p. 153
11. Reyes Ponce, Agustín  
Administración por Objetivos  
Ed. Limusa, México 1985  
p. 54
12. Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril, citados por Reyes Ponce  
Op. cit., p. 54
13. Odiorne, George S.  
Administración por Objetivos  
Ed. Limusa, México 1984  
p. 68-69
14. Arvon, Henri  
La Autogestión  
Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1982  
p. 144
15. Llano Cifuentes  
Op. cit., p. 169-170 y 186
16. Odiorne  
Op. cit., p. 88 y 90
17. Koontz, O'Donnell y Weihrich  
Op. cit., p. 111

18. Reyes Ponce  
Op. cit., p. 56
19. Llano Cifuentes  
Op. cit., p. 170
20. Odiorne  
Op. cit., p. 68
21. Bain, David  
Productividad  
Ed. McGraw Hill, México 1985  
p. 182
22. Reyes Ponce  
Op. cit., p. 97
23. McGregor  
Op. cit., p. 41
24. Adizes, Ichak  
Autogestión: La práctica Yugoslava  
Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1977  
p. 44

## CAPITULO II. AUTOGESTION

1. Lejeune, Emile  
¿Autogestión? Participación Obrera en la Administración  
de las Empresas.  
Ed. Diana, México 1979  
p. 187



2. Ibid., p. 187
3. Ibid., p. 190
4. Djodjic, Lazar: "Treinta y cinco años de la Autogestión Socialista en Yugoslavia".  
Cuestiones Actuales del Socialismo, Revista Mensual Yugoslava, Año XX, Número 11  
CAS, Yugoslavia 1985  
p. 36-37
5. Ibid., p. 39
6. Arvon, Henri  
La Autogestión  
Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1982  
p. 91
7. Sczentic, Vojo: "Diez años de la Constitución de la República Socialista Federativa de Yugoslavia".  
Cuestiones Actuales del Socialismo, Revista Mensual Yugoslava, Año XX, Número 4  
CAS, Yugoslavia 1984  
p. 7
8. Pasic, Najdan  
Organización Política de la Sociedad Autogestora  
Ed. El Cid Editor, Argentina 1976  
p. 14
9. Ibid., p. 55
10. Djordjevich, Jovan, citado por Witker, Alejandro  
Yugoslavia, Historia y Utopía  
UNAM, México, 1986  
p. 26

11. Ibid., p. 24-25
12. Ibid., p. 12
13. Pasic  
Op. cit., 50-51
14. Yvon Bourdet, citado por Arvon  
Op. cit., p. 8
15. Adizes, Ichak  
Autogestión: La Práctica Yugoslava  
Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1977  
p. 26
16. Boletín de Información Yugoslavo de la Liga de los Comun  
istas de Yugoslavia y de la Alianza Socialista del Pueblo  
Trabajador de Yugoslavia.  
Año XII, Número 10  
CAS, Yugoslavia 1985  
p. 15
17. Confederación Francesa Democrática del Trabajo, citada  
por Lejeune  
Op. cit., p. 176
18. Slejska, Dragoslav, citado por Mandel, Ernest  
Control Obrero, Consejos Obreros, Autogestión  
Ed. Era, México 1977  
p. 441-442
19. Adizes  
Op. cit., p. 75
20. Ibid., p. 127

21. Arvon  
Op. cit., p. 150
22. Organización Internacional del Trabajo, citada por Mandel  
Op. cit., p. 314
23. Ibid., p. 325
24. Djordjevic, Jovan: "La Constitución de la RSFY de 1974"  
Cuestiones Actuales del Socialismo, Revista Mensual Yugoslava, Año XX, Número 4  
CAS, Yugoslavia 1984  
p. 29
25. Boletín de Información Yugoslavo de la Liga de los Comunistas de Yugoslavia y de la Alianza Socialista del Pueblo Trabajador de Yugoslavia  
Año XII, Número 10  
CAS, Yugoslavia 1985  
p. 14
26. Adizes  
Op. cit., p. 272 y 312
27. Fasic  
Op. cit., p. 105
28. Engels, Friedrich, citado por Lenin, Vladimir  
Las Tres Fuentes y las Tres Partes Integrantes del Marxismo  
Ed. Progreso, URSS 1974  
p. 44

**BIBLIOGRAFIA**

Adizes, Ichak  
Autogestión: La Práctica Yugoslava  
Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1977

Arias Galicia, Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
Ed. Trillas, México 1981

Arvon, Henri  
La Autogestión  
Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1982

Bain, David  
Productividad  
Ed. McGraw Hill, México 1985

Barra, Ralph  
Círculos de Calidad en Operación  
Ed. McGraw Hill, México 1985

Castaño Asmitia, Darvelio  
Crisis y Desarrollo de las Organizaciones  
Ed. UNAM, México 1984

Centeno Avila, Javier  
Metodología y Técnicas en el Proceso de la  
Investigación,  
Ed. Cambio, México 1981

Drucker, Peter  
El Ejecutivo Eficaz  
Ed. Hermes, México 1975

Engels, Friederich  
El Papel del Trabajo en la Transformación del  
Mono en Hombre  
Ed. Progreso, URSS 1978

Fernández Aparicio, José Antonio y Cazola  
Castro Angelina  
Productividad del Factor Humano  
Ed. Alethia, México 1985

Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril y Weihrich, Heinz  
Elementos de Administración  
Ed. McGraw Hill, México 1985

Lejeune, Emile  
¿Autogestión? Participación Obrera en la Adminis-  
tración de las Empresas  
Ed. Diana, México 1979

Lenin, Vladimir  
Las Tres Fuentes y las Tres Partes Integrantes  
del Marxismo  
Ed. Progreso, URSS 1974

Lozano Arredondo, Luis  
Teoría y Evolución del Trabajo  
CAFP Colegio de Bachilleres, México 1980

Llano Cifuentes, Carlos  
Análisis de la Acción Directiva  
Ed. Limusa, México 1982

Mandel, Ernest  
Control Obrero, Consejos Obreros, Autogestión  
Ed. Era, México 1974

Marx, Karl  
El Manifiesto del Partido Comunista  
Ed. Sarpe, España 1983

McGregor, Douglas  
Mando y Motivación  
Ed. Diana, México 1974

Odiorne, George S.  
Administración por Objetivos  
Ed. Limusa, México 1984

Ouchi, William  
Teoría Z  
Ed. Orbis, España 1985

Pasic, Irfan  
El Concepto de la Organización Autogestionaria  
Del Combinado Minero-Metalúrgico de Zenica  
CAS, Yugoslavia 1978

Pasic, Najdan  
Organización Política de la Sociedad Autogestora  
Ed. El Cid Editor, Argentina 1976

Reyes Ponce, Agustín  
Administración por Objetivos  
Ed. Limusa, México 1985

Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés  
Orígenes y Perspectivas de la Administración  
Ed. Trillas, México 1983

Romero Betancourt, Samuel  
Principios Fundamentales de la Administración  
de Empresas  
Ed. IEESA, México 1980

Sánchez Quintanar, Andrea  
El Capitalismo en el siglo XX  
CAFP Colegio de Bachilleres, México 1980

Schumpeter, Joseph A.  
Capitalismo, Socialismo y Democracia  
Ed. Orbis, España 1983

Sochettino Maiome, Ernesto  
Materialismo Histórico  
CAFP Colegio de Bachilleres, México 1980

Witker, Alejandro  
Yugoslavia, Historia y Utopía  
Ed. UNAM, México 1986

Cuestiones Actuales del Socialismo, Revista  
Mensual Yugoslava  
Año XIX, Números 4, 6, 10 y 11  
CAS, Yugoslavia 1984

Cuestiones Actuales del Socialismo, Revista  
Mensual Yugoslava  
Año XX, Números 1, 4, 9 y 11  
CAS, Yugoslavia 1985

Revista Contextos  
Año I, Número 18  
Secretaría de Programación y Presupuesto,  
México 1983

Revista de la Facultad de Contaduría y  
Administración  
Año XXII, Número 135  
FCA-UNAM, México 1985

Datos sobre Yugoslavia  
Folleto proporcionado por la Embajada de  
Yugoslavia en México  
CAS, Yugoslavia 1984

Boletín de Información Yugoslavo de la Liga  
de los Comunistas de Yugoslavia y de la Alianza  
Socialista del Pueblo Trabajador de Yugoslavia  
Año XII, Números 10, 11 y 12  
CAS, Yugoslavia 1985