



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios Superiores

EL FIN SOCIAL DE LA ADMINISTRACION

T R A B A J O

para obtener el grado de:
MAESTRO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a

Ing. Alejandro Salas Contreras

Director de Tesis: Miguel Concha Malo

México, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1987



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

"EL FIN SOCIAL DE LA ADMINISTRACION"

	PAG.
PREFACIO	4
INTRODUCCION	5
1).- IDEOLOGIAS PREDOMINALES SOBRE EL FIN SOCIAL DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO.	
a) Explicación de Ideología	9
b) Unión Social de Empresarios Mexicanos	10
c) Reporte de Atalaya-1982.....	23
d) Planes de estudio sobre Administración a nivel	59
licenciatura:	
4) Universidad Nacional Autónoma de México	
3) Universidad Autónoma Metropolitana.	
5) Universidad Iberoamericana.	
1) Universidad Anahuac.	
2) Instituto Politecnico Nacional.	
II).- LA ADMINISTRACION PRIVADA ANTE LA ADMINISTRACION PUBLICA	
a) Preambulo	63
b) El inicio de las tensiones	64
c) El conflicto	74
d) La nueva alianza	77
e) Fractura y negociación	79
III).- FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION:	
a) El porque de la Administración.....	84
b) Administración Ciencia o Arte	84

c) Principios	85
d) Sistemas	96
e) Definiciones o criterios sobre Administración	97
f) La cultura en la Administración.....	99
g) Teorías del comportamiento humano en las que se basa la Administración.....	100
h) La responsabilidad social en la Administración.....	111
 IV).-EL ADMINISTRADOR Y SU AMBIENTE	
a) Fuerzas ambientales externas.....	113
b) Criticas a la razón de la utilidad privada.....	115
c) La Etica y el Administrador.....	118
d) Hacia la "buena sociedad".....	119
 V).- FUNCIONES Y AUTORIDAD DEL ADMINISTRADOR.	
a) Clasificación de funciones	120
b) Coordinación	121
c) La naturaleza de la Administración.....	122
d) La función de congregar los recursos materiales.....	123
e) La autoridad y la función Administrativa	124
f) Fuentes de autoridad.....	124
g) Limites de autoridad.....	124
h) Responsabilidad.....	125
i) Autoridad y Dirección.....	125
j) Evaluación del Administrador	126
 VI).- CRITICA A LA ADMINISTRACION:	
a) Antecedentes:	
1) La economía de Estados Unidos a fines del siglo XIX y comienzos del XX.	128
2) Trabajo y fuerza de trabajo	132
3) Trabajo productivo e improductivo.....	133

4) La división del trabajo	134
5) La adaptación del obrero al modo capitalista de producción.....	136
6) La revolución científico-técnica.....	138
7) La revolución científico-técnica y el obrero.....	139
8) La maquinaria.....	145
9) Plusvalía y trabajo excedente.....	149
10) La enajenación.....	151
b) Los orígenes de la Administración.....	155
c) Administración Científica.....	157
d) Efectos primarios de la Administración Científica.....	160
e) Efectos ulteriores de la Administración y de la tecnología sobre la distribución del trabajo.....	162
f) La moderna compañía.....	164
g) El mercado universal	167
h) El papel del Estado.....	171
i) Calificación del trabajo.....	172
j) Crítica a los casos del capítulo primero.....	174
VII) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	178
ANEXO I:	
a) Información del SECOBI.....	181
b) Bibliotecas en donde se buscó información.....	183
Bibliografía.....	185

P R E F A C I O

Este trabajo tuvo su origen en el segundo semestre de 1980, al cursar -
 La Maestría en Administración: durante el desarrollo de la materia de -
 Mercadotecnia se hizo evidente, que tal asignatura mostraba como manipu-
 lar a las personas para que compraran los productos que se les ofrecían.
 Entonces surgieron, por consecuencia lógica de un choque de valores --
 internos, una serie de interrogantes, como las siguientes:

- a)¿Qué es realmente la administración?
- b)¿Cuál es la función primordial del administrador?
- c)¿Son correctos los fundamentos o bases de la administración?
- d)¿Cuál sería la ética del administrador?
- e)¿Cuáles son los alcances y limitaciones de la administración?
- f)¿Cuál es el fin social de la administración?
- g)¿Cómo se aplica la administración en México?
- h)¿Podría existir otro tipo de enfoque en la administración?

Cualquier persona que haya trabajado en una empresa privada o gubernamental, se dará cuenta que, más en la primera que en la segunda, el ser humano juega un papel de insumo en un trabajo determinado: que el administrador siempre está a favor de la empresa y que ésta siempre se muestra como un todo intangible, y rara vez se presentan sus dueños, ó --
 quien esté al frente de ella.

El fin social de la administración es un tema poco tratado y de gran -
 importancia. La información que se tiene al respecto es muy escasa, --
 pues revisando documentación en varias bibliotecas y en el SECOBI del -
 Conacyt, (Ver anexo 1), se vio que tanto en México como en Estados Uni--
 dos es un problema más bien a nivel moral y religioso, que a nivel fi--
 losófico o técnico, pues lo que ya existe se da por bien sentado, ó ---
 fundamentado, sin ninguna crítica de por medio.

En resumen, todo esto confluye en la necesidad de presentar el panorama social de la administración en México y, de la misma manera, plantear -
 una alternativa posible a este respecto.

INTRODUCCION

Para situar el fin social de la administración debemos hacer las siguientes reflexiones:

- 1.- En México somos muy dados a dar por bueno todo lo establecido y más si es extranjero.
- 2.- No nos detenemos a reflexionar acerca de las cosas, puesto que han "funcionado" mal que bien.
- 3.- Las condiciones en que vivimos, resultado de la crisis así --- como el nivel de enajenación, no nos dejan ver las cosas claras.
- 4.- La influencia e injerencia de Estados Unidos en nuestro país --- son notoriamente grandes.

La aplicación de la administración enmarcada por las reflexiones anteriores, así como el "saber hacer las cosas" (Know-how), han venido a sentar un precedente sin paralelo en México, en el cual el fin social de la administración se pierde, para dar un auge muy grande a "La técnica de la administración ". Este es un problema que existe hoy en día por todo lo que esto implica.

Como vemos, el problema es importante, puesto que el ser humano se --- vuelve un insumo más dentro del proceso de producción y esto da pie a que otros se aprovechen.

Por otra parte, un gran limitante del tema a tratar será la aplicación de la administración puesto que en México conocemos poco otras experiencias referentes al tema.

En cuanto a antecedentes podemos citar el anexo 1 y algunos trabajos --- acerca del papel de la iniciativa privada en México. Algo que queda --- fuera de éstos es el cuestionamiento de los principios de la adminis--- tración y un enfoque diferente del que se le da actualmente.

En este trabajo el problema se atacará primero a un nivel ideológico --- dentro del ambiente empresarial y también educativo. Es decir, de lo --- general a lo particular, puesto que después se concentra la atención --- en los fundamentos y la crítica de éstos.

Las hipótesis consideradas en este trabajo son las siguientes:

- 1.- Existe una ideología concreta dentro de la práctica de la administración.
- 2.- La elasticidad en el enfrentamiento de la administración privada -- contra la administración pública.
- 3.- Los principios o fundamentos en que se basa la administración son -- vistos de una manera parcial y, por lo tanto, el fin social se ---- pierde ante la técnica.
- 4.- En México debe existir alguna alternativa en la cual se tome en -- cuenta al hombre no como parte de un proceso, una pieza más en el -- engranaje, donde su opinión no importa: sino como un factor de deci -- sión en el cual situé su posición.

Para el análisis del material, el trabajo se ha dividido en ocho capí-- tulos.

En el primero se plantea que existe diferentes corrientes en México en torno a la administración, algunas de éstas pretenden ser moderadas --- (como sería la Unión Social de Empresarios Mexicanos) y otras rayan en -- el extremo (como sería el Simposio de Atalaya 1982). Resulta obvio que cada corriente maneja su propia ideología.

Estas corrientes han pagado un espacio dentro de algunas instituciones educativas (Universidad Anáhuac, Universidad Iberoamericana, Etcétera). En este capítulo se pone de manifiesto que existen ideologías bien de -- finidas que interactúan en el ámbito empresarial.

Para dar fuerza a lo antes mencionado en el segundo capítulo se obser-- van claramente las diferentes corrientes (Concanaco, Concamin y Coparmex). Aquí se manifiesta la iniciativa privada como una fuerza política y -- en determinados momentos, el Estado es impotente ante sus agresiones. Se muestran las tensiones entre una y otra, los conflictos que surgen, -- las alianzas que tienen que sostener para guardar equilibrio, la fractu-- ra de esas alianzas, y la negociación para no romper el equilibrio -- -- mencionado.

Hasta este momento se ha visto que existe una lucha por el poder entre el estado y la iniciativa privada. Cabe resaltar que esta lucha se -- libra a través de sus respectivos cuerpos administrativos. Aquí se --

empieza a desprender la necesidad de ahondar más en lo que es la administración. De esto precisamente es de lo que trata el tercer capítulo. En éste se busca interiorizarse en los inicios u orígenes de la administración, con el fin de conocer las raíces y facilitar su análisis. Aunado a esto se toca la razón de existir de la administración y de la misma forma se enfocan los criterios en que está fundamentada, así como las definiciones más importantes sobre las que se basa. Todo esto es -- con el fin de conocer la estructura medular de la materia en cuestión. El cuarto capítulo analiza el papel del administrador en un ambiente -- creado para los fines que la empresa convenga. De esto se desprende que el ejecutor de la administración tiene un ambiente interno y otro externo. Se descubre que el administrador tiene una responsabilidad social, -- aunque más bien es una responsabilidad patronal, así como el hipotético empleo de una "ética".

De lo anterior se deriva la pregunta: ¿Hacia qué tipo de sociedad nos -- conduce todo esto?.

Dentro de este mismo marco de introducción a la administración, el quinto capítulo delimita las funciones y autoridad del administrador, que -- se muestra por medio de la relación que existe entre administrador y empresa. De esta manera se ven las obligaciones, así como los derechos del administrador y la coordinación de éstas. También la autoridad, sus límites, su raíz, responsabilidad, así como su delegación y el papel ante la dirección de la empresa.

De todas estas acciones se desprende la evaluación del trabajo mismo. En lo anteriormente señalado se ha visto el interior de la administración, y de cierta manera, sin ningún espíritu crítico. Pero a partir de este momento se buscará una diferente óptica con respecto a la administración..

El sexto capítulo es un análisis detallado de los principios de la materia tratada, con el fin de mostrar otra óptica diferente a la tradicional. Aquí se analiza desde el punto de vista del trabajo. La adaptación del obrero al sistema de producción actual, la revolución científica, la plusvalía y trabajo excedente, y la enajenación, a manera de -- antecedente. Los principios básicos de la administración también son --

vistos con otra óptica, demostrando que no todo lo tradicional es correcto y sí mucho de ello es con base en los intereses directos de los dueños de la empresa sin importar el resto de las personas que la componen.

Después de haber visto los principios básicos desde diferentes enfoques, se hace necesario plantear una alternativa y de esto trata el séptimo capítulo. Este estudia el enfoque social que se da y no el técnico, pues el problema no es tanto que la administración esté mal, sino que su aplicación es la que en determinado momento no conviene a las necesidades que surgen. Dentro de esta alternativa o nuevo enfoque es necesario replantear los principios con otra perspectiva, para que su aplicación no caiga en lo mismo que pasa hoy en día. En esto radica la importancia para el buen o mal uso.

De esto surgen, las conclusiones. Estas se elaboran con base en el tema discutido, y es una forma de iniciarse en una investigación más profunda. pues lo que aquí se ha discutido tiene toda una amplia gama de aplicaciones y, por lo tanto, sus objetivos y metas serán diferentes. La relevancia de las conclusiones serán de acuerdo a su empleo.

Este trabajo puede dar más de sí, pues es muy amplio, pero si no se aplican las conclusiones y se busca un modo para cambiar el enfoque de la administración actual, no se pasará de ser un trabajo más.

Es importante hacer notar que los capítulos dos, tres, cuatro y cinco muestran lo que actualmente se maneja, como elementos de la administración.

CAPITULO I

IDEOLOGIAS PREDOMINANTES EN EL FIN SOCIAL DE LA ADMINISTRACION EN MEXICO.

A.- Explicación de ideología.

En la historia humana, las relaciones sociales más elementales y básicas, son aquellas que los hombres contraen en la producción de sus medios de vida, y de su vida misma, engendran en las mentes de los hombres una reproducción o expresión ideal, inmaterial, de aquellas relaciones sociales materiales. En la historia conocida, desde el momento en que hacen su aparición la división del trabajo (cuya primera manifestación es la división en trabajo físico e intelectual en la que surgen "los primeros ideólogos: los sacerdotes"), la propiedad privada y, posteriormente, la producción mercantil, aquellas relaciones materiales -- adquieren el carácter de un antagonismo social entre poseedores y desposeídos, entre propietarios y expropiados: son los factores históricos-genéticos de la alienación. Este antagonismo encuentra también su expresión ideal en las mentes de los hombres:

La alienación material adquiere su expresión y su refuerzo justificador en la alienación ideológica. Así como en el plano de las relaciones materiales el antagonismo cristaliza en la formación de una capa social dominante- propietaria de los medios de producción y administradora de la riqueza social según sus intereses, -- del mismo modo y como expresión ideal de aquel dominio se constituye una ideología dominante. "Las ideas dominantes no son otra cosa que la expresión ideal de las relaciones materiales dominantes, las mismas relaciones materiales dominantes concebidas como ideas; por tanto, las relaciones que hacen de una determinada clase, la clase dominante son también las que confieren el papel dominante a sus ideas". (1) Se trata así de una formación social específica cuya función, históricamente considerada, ha consistido hasta ahora en justificar y preservar el orden material de las distintas formaciones económico-sociales.

(1) La ideología alemana, W. Roces, Montevideo 1986, pp. 50-51

Estas segregan, por ejemplo, su propia ideología jurídica, para justificar idealmente, mediante un lenguaje casuístico fenómeno como la propiedad privada o los derechos provenientes de la "nobleza de sangre". - La propiedad privada, que constituye en sí misma una alineación, es -- ideológicamente declarada "inalienable".

La oposición entre la ciencia y la ideología consiste en que si ésta -- tiene un papel encubridor y justificador de intereses materiales basados en la desigualdad social, el papel de la ciencia consiste en lo contrario, esto, es, analizar y poner al descubierto la verdadera estructura de las relaciones sociales, el carácter histórico y no "natural" -- de aquella desigualdad social.

La estructura de la sociedad es comparable a los cimientos que soportan un edificio y la ideología de la sociedad es comparable a su vez, el -- edificio mismo, o mejor dicho, a su fachada. El ideólogo, deslumbrado -- por la fachada social, se olvida de que son los cimientos los que soportan todo ese edificio jurídico, religioso -- y político --, o en todo caso, invierte las relaciones y dice es el edificio el que soporta a los cimientos y no los cimientos al edificio. La ideología es un fenómeno -- histórico y en modo alguno pertenece a la "naturaleza" o "esencia" del hombre; lo mismo que la alienación, es un fenómeno históricamente superable.

Y a su vez la ideología es un sistema de valores, creencias y representaciones que autogeneran necesariamente las sociedades en cuya estructura hay relaciones de explotación (es decir, todas las que se han dado en la historia) a fin de justificar idealmente su propia estructura material de explotación, consagrándola en la mente de los hombres como -- un orden "natural" e inevitable.

B. Unión Social de Empresarios Mexicanos.

1. Antecedentes: cabe señalar que las siguientes líneas son una transcripción al pie de la letra de la bibliografía de la USEM; esto es con el objeto de que no se pierda la esencia de esta organización.

El doctor Vittorio Vaccari, empresario italiano, fue el primero en promover un movimiento empresarial por una sociedad "más justa y más ---"

humana" inspirado en la doctrina social de la Iglesia católica. Esta -- semilla la recogió el señor Lucas Lizaur, empresario mexicano, y el 4 - de octubre de 1957 se constituye la USEM.

La formación del movimiento fue lenta. Se platicaba poco a poco con --- algún amigo empresario. Se organizó una charla con un pequeño grupo; se inició con modestos medios-únicos disponibles-la difusión del mensaje - social cristiano. Se solicitaba apoyo y se respondía con generosidad. Desde ese momento la USEM se proyectó como un movimiento nacional.

El Club de abogados en la Torre Latinoamericana "fue testigo de los pri- meros esfuerzos serios de la USEM" por cooperar en la formación social de los empresarios mexicanos. Fue allí donde se celebraron los primeros ciclos de mesas redondas con el fin de combatir la abstención empresaria- rial en las inquietudes sociales. Con ello la USEM comenzó a tratar de - lograr la proyección social del empresario no sólo en su negocio ,sino también en el "medio empresarial y, a través de él, en la sociedad". La USEM encontraba de esta manera " su papel en la sociedad", pues ofre- cía una orientación "ética social" de la conducta del empresario.

Sus objetivos fundamentales en aquel entonces fueron:

- a) La difusión de la doctrina social de la Iglesia, así como de su alcance y proyección en la vida económica contemporánea.
- b) La formación de una conciencia profesional en el empresario, que fundamentase la práctica efectiva de los postulados de esa doctrina.
- c) La reglamentación de la conducta del empresario y, consecuentemente, de la actuación del empresariado con todo el alcance ---- social que pudiera tener este movimiento.

El lema de esta época fue: "Sea un empresario con visión social anticipada".

En 1960 se establecieron las sesiones de formación en el Club de Ban--- queros, que luego se trasladaron al Club de Industriales. Con esto se - inició la presencia de la USEM en los organismos empresariales y se dió fuerte impulso a la labor de extensión de este movimiento en todo el -- país.

El 5 de febrero de 1960 la USEM se afilió a la UNIAPAC(Unión Interna---

cional Cristiana de Dirigentes de Empresa), que trata de lograr dichos objetivos en el plano mundial.

2. Objetivo actual:

Es unir, orientar y motivar a los dirigentes de empresas para que, a la luz del pensamiento social cristiano, se comprometan a su mejoramiento personal, a la transformación de su empresa y del medio empresarial; y contribuir a la edificación de una sociedad más justa y -- más humana.

Definición de términos:

Unir.- Identificarse en la acción y el pensamiento, esto es, apoyarse mutuamente.

Orientar.-Es dar a conocer principios doctrinales básicos; es hacer - participar en el estudio la "realidad socio-económica del - país y de las opciones que postulan las diversas corrientes ideológicas; es comunicar lo realizado en empresas del país y del extranjero; es orientarse en reflexión y estudio ---- colectivo.

Motivar.- Es inducir a la acción, es la antítesis del desaliento y -- de la emoción pasajera.

Dirigentes de Empresa.- Son todas aquellas personas que toman las --- principales decisiones o influyen directamente sobre ellas.

Pensamiento social cristiano.-Entendemos el cuerpo de principios y -- normas morales que rigen la vida social y que han denominado "La doctrina social de la Iglesia". Se dice que este --- pensamiento se encuentra sobre todo en las enseñanzas de -- la escritura y en los documentos pontificios.

Se comprometan.- Conciliar las exigencias morales y las exigencias -- de la economía.

Mejoramiento personal.- Se habla de la necesidad de cambios de estruc- turas y esta necesidad es evidente; pero para ello previamente se requiere el perfecciona- miento personal, la transformación del hombre.

Mejoramiento moral.- que implica cimentar y acendrar sus virtudes -- como líder de hombre: fortaleza, prudencia, ----

- justicia, amor al semejante.

Transformación de la empresa.- Es lograr que no solamente sea el lugar de donde los hombres se ganen la vida, sino también el lugar de su superación y desarrollo personal.

Debe incluir remuneración suficiente, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad, reconocimiento y oportunidad de participar de algún modo en las decisiones del trabajo que ejecutan. Mayor sentido de responsabilidad hacia su clientela, sus proveedores, sus competidores, la comunidad en la que se encuentra y el Estado.

Transformación del medio empresarial.- Implica el conseguir que un número cada día mayor de empresas asumen su responsabilidad social que participen más en sus organismos representativos; que se creen mecanismos de concentración para problemas sectoriales y nacionales; que se promuevan códigos y normas de autorregulación. Y a contribuir a la edificación de una sociedad más y más humana. Esto significa que los dirigentes de empresa "hagan lo que les corresponda", junto con otros, para instaurar un mejor orden social.

En el que se reduzcan los graves desequilibrios en el ingreso; en el que la lucha de clases sea sustituida por la colaboración de todos los grupos sociales. " Y alcanzar su felicidad".

3.- Fundamentos de la USEM para su constitución.

En México, en el ámbito socioeconómico, se observa también este clima de crisis. Margínación social, agitación obrera, burocratismo creciente, corrupción, incomprensión y hospitalidad hacia la empresa, avance del estatismo y de las corrientes socialistas.

Esta crisis, se debe en buena parte a un resquebrajamiento de los valores tradicionales: libertad, trabajo, sobriedad, amor al semejante, generosidad, sacrificio. Ante el impacto del progreso tecnológico y de las comunicaciones se ha creído posible que surja el desarrollo social total, el bienestar para todos, el paraíso en la tierra. El presidente de la República ha hablado ya no de la igualdad de oportunidades sino de la igualdad de seguridades. El conflicto perene entre la ética y la econo-

-mfa-entre lo que debe hacerse y lo que puede hacerse- se piensa que -- ésta ya resuelto. Las expectativas y exigencias de todas las clases sociales crecen y se desbordan. Y vemos como en México la inflación- ese suicidio lento de la sociedad- avanza incontenible, frente a un gobierno al parecer resignado y una ciudadanía desconcertada e imponente.

Puede decirse que en nuestro medio hay un tremendo vació de ideas y de acción. Hay apatía y desorientación. Hace falta una filosofía social --- aplicada, sana y clara, que nos trace el camino, y un " liderazgo capaz" y decidido que nos conduzca por él.

En el campo de la economía, y en particular en el empresarial, es evidente que hace falta ese cuerpo coherente de ideas rectoras y ese liderazgo. Las soluciones del liberalismo económico ya no funcionan y las que ofrecen los estatismos populares y socialistas tampoco resuelven. Los empresarios, tanto en sus empresas como en sus organizaciones no muestran --- ese liderazgo capaz y decidido que la hora actual reclama. En pocas ---- palabras es necesario orientar las ideas y alentar la voluntad de acción.

En la USEM se encuentra con una sólida base doctrinal que parte de un -- concepto trascendente del hombre, de su eminente dignidad, de su libertad y responsabilidad, de su solidaridad y amor hacia sus semejantes, de sus exigencias de justicia, de su vocación de bien común,

Contamos con una ideología empresarial y si descartamos este termino por riesgo a confusiones, podemos decir que contamos con filosofía empresarial, con un conjunto bien fundamentado de criterios que proponemos para la acción, con una interpretación y aplicación de nuestra doctrina a los objetivos propios de la empresa y de sus dirigentes, frente a la realidad económica y social que México vive hoy.

Podemos ofrecer a nuestros colegas empresarios, al gobierno y a otros -- agentes sociales, un acervo de iniciativas probadas, de proyectos y experiencias, de vías posibles de acción, para configurar una empresa más productiva pero también más humana, "para construir juntos una economía a la dimensión del hombre, una economía que esté en verdad a su servi---cio".

Y esto debemos hacerlo a partir de lo que está más cerca de nosotros: nuestra propia empresa, nuestra empresa como " instrumento de superación

y avance social". Hacerla un núcleo de auténtica eficacia productiva. - Hacerla, por medio de una inteligente participación, un reducto de libertad, de creatividad, de iniciativa; una segunda escuela en la que -- sus hombres se formen y perfeccionen, una segunda familia en la que --- sus hombres encuentren su confianza, amistad, afecto. Una empresa en la que sus hombres, al fin reconciliados, se unan en el logro de objetivos comunes. Una empresa fraternal, una empresa con alma. Podemos, en pocas palabras, ofrecer a la sociedad un modelo real y vivo de una institu-- ción que puede servir a su vez para la transformación de otras institu-- ciones y de la sociedad misma, unirlos en la amistad, en ideas y ----- objetivos comunes, en la acción. Se ha dicho que la USEM no puede ser - una organización numerosa que tiene que ser un fermento social.

Algún día no muy lejano acudirán a nosotros " empresarios confusos y de salentados por la agitación obrera o atemorizados por los conflictos -- sociales y políticos" . Podemos ofrecerles una respuesta, una opción, - un camino.

Los hombres de empresa por su preparación, por su capacidad realizadora y por la autoridad y recursos a su alcance, tienen posibilidades poco - comunes de contribuir a la superación y " progreso de la sociedad". Y - los miembros de USEM, aún más, por nuestra condición de cristianos, por que nuestra fe brota una mayor exigencia de amor y de justicia para --- todos los hombres.

4.- El enfoque que da la USEM a la empresa.

La empresa ha sido como "célula fundamental en la vida económica y so-- cial, en que puede y debe realizarse una integración armoniosa de los - que aportan trabajo, de los que aportan dirección y de los que aportan o representan capital, en la vista de un progreso compartido"(2) .

Declaración doctrinal que ayudó a precisar los objetivos de la empresa: "El objetivo económico externo es producir bienes y servicios que satis-- fagan necesidades auténticas de la sociedad; el objetivo económico de - la empresa es generar el máximo valor agregado a su producción y distri-- buirlos equitativamente entre todos sus integrantes; el objetivo social

(2) Thibon Gustave "Economía y Humanismo", (Revista USEM, No.75, p.5 1982)

externo de la empresa es contribuir al desarrollo integral de la sociedad a que sirve, mediante una atención adecuada al mercado; el objetivo social interno de la empresa es contribuir al pleno desarrollo de sus integrantes, proporcionando tanto su bienestar como su bienestar".

Gran importancia también dió la USEM a las organizaciones intermedias, de empresarios y obreros, como entidades idóneas para que pueda cristalizar el lema "Tanta sociedad como sea posible, tanto estado como sea necesario."

Finalmente, la USEM se ha convencido de que su función en la transformación de la empresa y de la sociedad debe ir más allá de la difusión de una doctrina: que es necesario pasar a la acción. Por eso ha buscado un pensamiento en acción, que sirve de puente para unir la doctrina con la realidad del aquí y ahora de la empresa y de la sociedad mexicana. Actualmente se imparte un curso de profundización y de aplicación de --- este pensamiento impartido por catedráticos universitarios y por destacados hombres de empresa, a los socios y simpatizantes que lo desean, - para lo cual se encuentra con instalaciones adecuadas. El curso dura --- diez y siete semanas.

5.- Reuniones Nacionales.

ANO TEMA

- 1963 Posición de los empresarios mexicanos en el campo de la solida--- ridad internacional.
- 1964 Declaración de principios del empresario USEM.
- 1965 Subsidiaridad y metas y medios de acción USEM.
- 1966 Grandeza y miseria de la función empresarial.
- 1967 Las utilidades al servicio del hombre.
- 1968 Tanta sociedad como sea posible, tanto estado como sea necesario.
- 1971 La empresa ante las exigencias de la sociedad.

En éste se confrontó el concepto de empresa con el capitalismo -- liberal y el socialismo, su concepción del humanismo en la empresa frente al pragmatismo y el tecnicismo y, finalmente, se dieron lineamientos para lo que se debe hacer en las empresas en lo --- económico, en lo personal y en lo social para que se ajusten al - humanismo derivado del concepto de empresa sustentado.

- 1973 USEM y su responsabilidad ante la realidad mexicana.
Con base en la realidad económica, social y política del país se revisaron los principios doctrinales de USEM y se redactó un proyecto de Principios y Declaraciones de USEM.
- 1974 La función social de la propiedad.
Distribución equitativa de la riqueza, Dinámica del Desarrollo e Integración comunitaria de la Empresa.
- 1976 Cómo integrar una ideología a USEM
Se abordaron temas como Reorientación de la producción y el consumo, distribución del Ingreso, Empleo y Desempleo, Participación y Planeación para el desarrollo, buscando derivar de los principios doctrinales, de la coyuntura aquí y ahora, las líneas ideológicas comunes a los grupos que forman la Confederación --- USEM.
- 1977 Papel sociopolítico del dirigente de empresa.
La empresa y los desafíos del desarrollo y balance social.
- 1978 La USEM que debemos hacer.
- 1979 El mejoramiento personal del dirigente de empresa: reto y compromiso.
Se estudiaron los temas El porqué del mejoramiento personal del dirigente de empresa, La dimensión moral en el mejoramiento personal, La importancia del mejoramiento profesional del dirigente de empresa, y El compromiso del mejoramiento personal. Participaron en este evento más de cien empresarios.
- 1981 Inquietudes sociales del México de hoy.
Con los temas Fundamentación moral de la actividad productiva y de la utilidad, enfoque ético de la motivación para la productividad, enfoque ético del trabajo de la mujer y Subsidiariedad, -solidaridad y bien común. A este encuentro asistieron alrededor de noventa hombres de empresa.
- 1983 Foro Nacional de la Vivienda.
Se trató de la participación privada en la solución al problema de la vivienda, habiéndose afirmado que este foro "fue uno de -- los intentos más serios." en los últimos años, para resolver ---

integramente uno de los más graves problemas de nuestra época.

1970 Foro Nacional de la Comunicación.

Reunió a empresarios de los medios de comunicación, a los anunciantes, publicistas y, en general, a todos los hombres de empresa. - Concluyó con un compromiso de crear un organismo que investigara y estableciera premios, impulsara campañas, programas, y publicaciones en orden del bien de México " para construir un modelo de sociedad justo y humano. "

1975 Foro Sobre Transformación de la Empresa.

Si bien fue organizado por USEM-MEXICO, Tuvo la asistencia de --- algunos delegados de Guadalajara y de Puebla. En este foro se analizaron las experiencias de Tubos Flexibles, S.A., Amercoat Mexicana, S.A. y Organización Bimbo-Marinela.

1978 Foro Nacional del Campo.

Asistieron altos funcionarios del sector público y numerosos empresarios, que al lado de "expertos en la materia", abordaron la - problemática del campo y propusieron solucionarlo de carácter ---- práctico. Este evento fue organizado por USEM-MONTERREY, pero a -- él asistieron delegados de la Confederación USEM.

1979 Foro Internacional de Empresarios.

Participaron alrededor de doscientos dirigentes de empresa nacionales y extranjeros. Se tocaron los temas El mundo de los países - en vías de desarrollo; reto de los 80's, Inversión extranjera -- como instrumento para el desarrollo económico y la creación de --- empleos y el hombre como empresario.

6. Postulados principales de la USEM.

- a) La USEM es una unión de empresarios que conocen y están decididos a promover los valores humanos en la empresa y la sociedad. . .
- b) Afirma que la empresa privada es el núcleo indivisible de inversionistas, dirigentes y trabajadores, y es la base insustituible de la vida socioeconómica.
- c) Propugna porque la política económica tome en cuenta los intereses de todos los miembros de la sociedad, según los principios de solidaridad y subsidiaridad.

- d) Promueve la revalorización de la función y la "dignificación de la imagen del empresario".
- e) Contribuye a la formación social de los empresarios y dirigentes a fin de que estén en posición de resolver, con sentido, de responsabilidad social, los problemas inherentes a las funciones que ejercen.
- f) Facilita el intercambio de experiencias sobre realizaciones en las empresas.

7. Revista de la USEM.

Esta es una publicación bimestral, en donde escriben grandes personalidades del ámbito empresarial, a nivel nacional e internacional. A continuación se muestran algunas citas de varios autores:

Manuel J. Clouthier.

"Permítaseme manifestarles el profundo orgullo y satisfacción que siento al pertenecer a este gremio empresarial, porque son ustedes los que con su trabajo y compromiso, junto con los obreros responsables y los intelectuales y políticos de buena fé, los que están ayudando a construir el "México que todos deseamos", Porque son ustedes, amigos empresarios, los que a veces reciben críticas de los resentidos, pero saben responder con más trabajo, esfuerzo y compromiso con México".

"En Atalaya 82 escuchamos al filósofo Gustave Thibon quien nos decía que cuando él había visto a la entrada del puerto de Nueva York la Estatua de la Libertad, inmediatamente había pensado que debería hacerse otra, de las mismas dimensiones, que fuera de la Responsabilidad".

"Eduquemos a nuestros hijos dándoles tanta libertad cuanta sea posible, y ejerzamos sobre ellos sólo tanta autoridad como sea necesaria y así ellos el día de mañana formarán un país donde habrá tanta sociedad cuanto sea necesario".

"Los obreros responsables, esa clase media emergente mexicana, que día a día afortunadamente se acrecienta en lo cuantitativo y lo cualitativo, -- deberá hacer oídos sordos a los que predicán odio, integrándose cada vez más, con toda su fuerza y con todos sus valores, al quehacer nacional."

"La Lucha de clases es un atentado a la solidaridad humana porque pretende la destrucción o aniquilamiento dogmático del que es o piensa diferente.

Por eso su lucha deberá ser por justicia y no en contra de otros ----- compatriotas como lo desean los que fomentan, principalmente desde el exterior, nuestro enfrentamiento interno".

"Los intelectuales, la clase pensante de nuestro México, tiene una enorme responsabilidad, Primero de congruencia personal, de honestidad intelectual y finalmente de asimilar su poder de convencimiento para orientarlo hacia el bien y la verdad. Los estudiantes, que regirán destinos del país en un futuro próximo deben de ser inquietos pero no irracionales".

Gustave Thibon.

"No existen bienes espirituales sin un substrato económico. Porque es preciso un minuto de bienestar económico para que el hombre pueda abrirse a las cosas del alma y del espíritu".

"La producción y la distribución de los bienes materiales favorecen e inhiben según la calidad de los hombres y el contexto sociológico".

"¿Cuál es el sistema económico (o la forma de sociedad) según exigencias, no sólo de la prosperidad material, sino del ideal humanista basado en las naciones de la libertad, de justicia y de amor? Respondería sin vacilar que es el régimen de libre empresa y de economía de mercado"

"La libertad sin responsabilidad no es sino una abstracción ideológica que flota en el vacío y que, si se trata de encarnar en hechos, desemboca en los peores desórdenes.

"Tal vez no se dé mayor aberración en nuestra época que confundir justicia e igualdad, desigualdad e injusticia".

¿Justicia social? Todo aquel que participa en la creación de riqueza económica debe recibir una parte de estas riquezas en proporción a la calidad de sus servicios y a la magnitud de sus responsabilidades".

"Porque una empresa no es una obra de beneficencia, no puede contratar trabajadores y aumentar su bienestar sino en la medida en que realice suficientes utilidades".

"El trabajo es inseparable del capital"

"El estado - el más frío de todos los monstruos fríos, como Nietzsche decía - "

La gran laguna del marxismo y el origen de todos sus fracasos es haber

aislado lo económico de lo humano. O más bien, haber reducido lo humano a lo económico.

"Materialismo elevado a la enésima potencia, que ha sustituido la inhumana ley de la jungla por la más todavía del hormiguero. Nosotros rechazamos de plano alternativa tan deshumanizante, ni jungla ni hormiguero; más bien una sociedad de hombres libres y responsables del uso que hacen de su libertad".

"La humanización de la empresa implica, pues, un retornar a las fuerzas profundas del ser humano, es decir, a un clima psicológico y social merced al cual la solidaridad económica se ensanche y se transfigure en --- fraternidad espiritual, y en cuyo ámbito la empresa deje de ser únicamente un grupo de hombres reunidos por los mismos intereses materiales, sino una comunidad de almas unidas por el mismo ideal".

"La salvación de la economía pasa por el hombre; y la salvación del hombre pasa por Dios".

Dudley Lynch.

"Un movimiento del humanismo industrial brotó en las empresas norteamericanas, edificando sobre las ideas de McGregor y otros teóricos como -- Abraham Maslow, Federic Herzberg y David McLelland. Pero muchas de las -- ideas de la dirección al estilo de la teoría --, frecuentemente se abandonaba tan pronto como los asesores que las habían introducido, se encontraban en sus propias empresas.

Los dirigentes de empresa, observa Cole, simplemente no podían ver los -- beneficios en las hojas de balance".

"Entonces las empresas norteamericanas comenzaron a oír hablar del concepto de los círculos de calidad",

"Una de las primeras empresas estadounidenses que se puso a investigar el asunto del los círculos de calidad de Japón, fue la Lockheed Missile en noviembre de 1973".

"Convencido de que los círculos de calidad eran una "innovación social", no técnica.

"Estos círculos rara vez tienen un número mayor de diez o doce personas, lo que es una medida internacional para asegurarse de que cada uno tenga la oportunidad de hablar y participar. Las reuniones de una vez a la ---

semana, en tiempo de trabajo en la empresa, casi nunca se prolongan más allá de una hora".

Estas fueron algunas citas que se produjeron al pie de la letra dentro de esta revista están como patrocinadores y miembros:

Televisa, S.A.

Vitro

A D O, S.A.

Cervecería Cuauhtemoc, S.A.

Cervecería Modelo de México, S.A.

Herdez, S.A.

Estos son algunos ejemplos, de un total de sesenta y dos empresas.

Para mayores referencias de esta organización (USEM), en la bibliografía ampliamos las fuentes necesarias.

C. Reporte del simposio "Atalaya 1982".

En el mes de junio de 1982, se hizo en México una reunión de funcionarios de empresas nacionales e internacionales (principalmente europeos) para analizar "la importancia social de la empresa". Como un caso histórico y a manera de ejemplo se presentó la experiencia de Alemania y se extendió a la de Europa, a las condiciones sociales de la función empresarial, al bien común y al mal común, al marco jurídico donde se debe desarrollar la empresa la función del trabajo, la importancia de la capitalización, la economía del mercado social, la corroboración histórica de las tesis manejadas, el futuro de la empresa según las lecciones de la historia, la ética en la vida económica, la economía y el humanismo y, por último, la justicia.

La reunión duró tres días y tanto el material como sus conclusiones fueron celosamente guardadas.

A continuación se transcribe lo más relevante del material visto en esta reunión.

Introducción.- Bajo la premisa de que los simposios de alto nivel empresarial que se han celebrado, analizan asuntos de orden socio económico y en especial el entorno de la empresa desde ángulos filosóficos, sociológicos y económicos, surgen las siguientes preguntas:

- a) ¿ En que consisten los problemas de nuestros días?.
- b) ¿ Qué tan profunda y tan extensa es la crisis actual?.
- c) ¿ Qué nos espera en el futuro?.
- d) ¿Cuál es el origen de los problemas?.
- e) ¿ En qué medida y modo afectan al sector empresarial?.
- f) ¿ En qué puede el empresario contribuir para solucionarlos?.
- g) ¿ Qué papel juegan en todo esto la empresa, el empresario y los demás sectores del orden social?.
- h) Lo que es y lo que debiera ser la empresa a la luz de las condiciones históricas que prevalecen en la actualidad.

Así pues, se trata de procurar no únicamente la unidad temática, sino también que el contenido sea más filosófico que gerencial, más cívico y político que administrativo.

Los empresarios deben familiarizarse cada vez mejor con el problema empresarial dentro de su contexto histórico y cultural, para poder actuar "como debe ser" tanto con respecto a la empresa como de su entorno. Pero a la vez los demás sectores de la sociedad necesitan entender y aceptar que el problema empresarial es también su problema y, a veces incluso, su "grave responsabilidad".

Segunda parte: "La importancia social de la empresa".

La empresa es una entidad que desempeña una función fundamental en la vida social, en tanto que aporta, - si el resto de la sociedad le ayuda - no sólo los bienes que otorgan el bienestar material de la sociedad, -- sino también la base material que se requiere para todas las demás actividades sociales.

El bienestar material de la sociedad sólo es factible como resultado de la acción concurrente y armónica de los demás grupos sociales, de la --- misma manera que el bienestar espiritual debe resultar, a su vez, de la sujeción de todos los componentes de la sociedad a los principios espi-- rituales (cultura y religión que son la función primaria de la familia - y la iglesia, y función secundaria de la escuela. De donde deberá resultar que el gobierno es responsable de crear y promover las condiciones - jurídicas, estructurales, cívicas y administrativas, que hagan posible - el bienestar integral (material y espiritual) que constituyen el bien -- común y, por ende, la mejor plataforma para el desarrollo de todos los - miembros de la sociedad.

¿porqué los europeos?

- 1) la experiencia europea es " valiosísima, ya que nos presenta la gama - más amplia y variada de experimentos y ensayos, aciertos y fracasos."
- 2) La no participación de norteamericanos y de mexicanos le dará un tono de mayor objetividad a la presentación, permitiéndonos a la vez que sean otros los que digan lo que debe ofrse y que lo sigan con tono más alto.
- 3) En última instancia, todo lo que sucede en el mundo actual es, de un modo u otro, producto de la civilización occidental, es decir, de lo que Europa ha hecho tanto en el campo de las doctrinas como en el de sus --- aplicaciones prácticas.

Se procurará que el simposio sea una " honesta búsqueda de la verdad" - con el propósito de convertir las exposiciones en una obra obligada de

consulta, en una verdadera obra de referencia " basada en hechos", esto es, la teoría corroborada por la historia.

En atalaya 82 no se tratará de lograr otras conclusiones ni otros propósitos de orden práctico, que los de ir formando una opinión y una más clara conciencia cívica, de la cual surja de modo espontáneo y natural las actitudes y las medidas de orden práctico, conforme a la libertad y al sentido de responsabilidad social de cada quien.

Desde luego la empresa se presentaría como una de las instituciones básicas de las que depende el progreso social, después de la familia, la escuela, la iglesia y el Estado. Al hablar de empresa se sobreentiende -- que se va a hablar del sistema libre empresa, presentándose el caso de Alemania(por la fundación Konrad Adenauer), como una expresión de lo -- que lograr el sistema de libre empresa.

Y mientras el tema del trabajo busca reivindicar el significado justo del esfuerzo humano en la vida social, que empieza por ser esfuerzo ---- cultural para poder ser después un esfuerzo existencial y práctico, el tema " capital y capitalización; busca otorgarle al capital el importante e insustituible papel que le corresponde en la vida social".

Se destacará, por una parte, lo que significa en la vida social un concepto integral de justicia y, por otra, la forma de humanizar dos conceptos fundamentales, a saber: humanismo y productividad.

Tercera parte: El clima antiempresarial.

Puede decirse que la sociedad en general cuestiona la legitimidad del -- sistema empresarial privado e incluso, obstaculiza su existencia porque de algún modo la imagen de la injusticia y de la explotación, asociada -- al hombre de empresa, se ha filtrado en todos los rincones de la cultura actual, de modo tal que quienes no atacan a la empresa ven sin embargo -- con indiferencia las tribulaciones que sufre. Es decir, " de un modo u -- otro, el marxismo ha logrado poner en jaque al capitalismo privado.

Lo que interesa al respecto es que se entienda que, como primer problema el sistema de libre empresa se encuentra amenazando tanto en su existencia como en su función social.

El clima antiempresarial se agudiza en producción directa al desarrollo del estatismo(sea este o no marxista o keynesiano), que es la tendencia

a substituir la empresa privada por agencias estatales. Debe tenerse en cuenta que este estatismo, que se justifica y es benéfico ocasionalmente, y por excepción, se vuelve socialmente contraproducente cuando es constante y común, ya que entonces distorsiona la función empresarial y perjudica a la sociedad de varias maneras. Entre otras pueden citarse las siguientes:

- a) Por lo general el gobierno es un pésimo y costoso empresario.
- b) Le es fácil incurrir en competencia desleal, en detrimento de la calidad y la cantidad de la oferta.
- c) Introduce en el panorama económico factores de incertidumbre que desalientan el espíritu empresarial.

Es decir, que en términos generales el estatismo agudiza el clima antiempresarial e institucionaliza o bien la inestabilidad e inseguridad o bien la torpeza, la corrupción, la ineficiencia y la creatividad, o bien todo ello a la vez. La víctima, naturalmente no es otra que la sociedad. (*)

La crisis de la civilización occidental.

Debe de tenerse en cuenta que el clima antiempresarial es uno de los múltiples síntomas que nos indica que si el sistema empresarial se encuentra en entredicho, es porque la sociedad, como un todo, se encuentra también en entredicho.

Este proceso de secularización es la lucha del sector pagano y antropocéntrico de la cultura occidental, es contra de su anverso cristiano y teocéntrico.

Lo que hoy vemos es, al parecer, el triunfo del Occidente pagano sobre el cristiano, pero se trata de una muy amarga victoria en tanto que esa cúspide de secularismo es la cima de la decadencia.

Las instituciones básicas de la sociedad se han desquiciado. Algunas de ellas han sido víctimas de un positivismo jurídico contra natura, que le han minado problemas y facultades en favor de las otras instituciones básicas.

(*) El estatismo debe ser tratado en forma prudente y delicada, porque de lo contrario, sería interpretado como un enfrentamiento o provocación al gobierno por parte del sector empresarial.

La desigualdad.

El tema de la desigualdad entre los humanos, que tanto se cita y del -- que tanto se abusa, no será tratado expresamente en el simposio, si --- bien debe ser tenido en cuenta, especialmente el Tratarse de los males comunes, ya que se trata de que es, quizá el más importante, común y --- universal de los males humanos, y cuyo único remedio se encuentra en la doctrina de la complementaridad y de la ayuda mutua, que la caridad --- impone sobre los cristianos.

En relación con este tema, ver el anexo 3 Desigualdad e Injusticia.

Productividad y humanismo.

Una de las aspiraciones de la humanidad es producir o lograr la mejor - "vida posible". Ahora bien, cuando esta tendencia, que es normal en sí, se sale de cauce, se traduce en utopías, cuando no en crueles experimentos. Es preciso no hacerse ilusiones respecto a la desigualdad. Esta --- puede ser disminuída pero nunca erradicada porque sus orígenes están fuera del control natural del hombre, (si bien pudieran estar en gran medida al alcance de su control sobrenatural). Sólo puede lograrse en el plano de los bienes materiales a través de la productividad, (cuyas condiciones se examinan más ampliamente en el anexo 4 sobre productividad), que - requiere condiciones especiales en el manejo y el desarrollo del capital y del trabajo.

El estatismo, que de un modo y otro significa marxismo, aún bajo el disfraz de Estado- providencia, es un sistema que no sólo ha fallado en sus desproporcionadas promesas de igualdad y bienestar sino que ni siquiera ha conseguido igualar los logros de la empresa privada en lo que hace a eficiencia, productividad, calidad de los productos, étcetera. Estatismo que cada día más se ha convertido en fuente de abuso de poder, ----- hasta los extremos del totalitarismo, de la lucha de clases, del terrorismo, y de la guerrilla. Es decir se ha convertido en genocidio y caos social, porque el estatismo lleva consigo no únicamente el germen de --- su propia destrucción, sino también el de la destrucción de la sociedad Y sí no, al tiempo.

El capitalismo privado que a pesar de los abusos que ha cometido (e incluso aquellos de que se le acusa a pesar de no haberlos cometido), es -

el único modo efectivo de lograr una verdadera y continuada productividad. Y esto es verdad como expresión del pasado y del presente. Y podemos decir, sin temor a equivocarnos, que el pasado nos demuestra que -- es el único camino futuro hacia la productividad, aunque siga cometiendo errores y abusos. Porque sus beneficios siempre serán mayores que -- sus maleficios, mientras que con el estatismo sucede lo contrario.

Cuarta parte: La empresa en su contexto histórico soció-político.

Sabemos, a través de la experiencia histórica, que el mundo ha adoptado las mismas ideologías y los mismo patrones políticos que Europa ---- concibió y desarrolló, y que el mundo sufre debido a ello en la misma forma en que Europa está sufriendo o va ha sufrir. Para esto hace falta que la persona que vaya a exponer este tema, tenga el valor de presentar en forma abierta y decidida las aberraciones, fracasos y crímenes -- que la Europa moderna ha cometido contra sí misma y que trascendieron -- al resto del mundo porque encontraron una multitud de culpables imitadores.

(*)

No debe imitarse la experiencia europea. A todas luces podemos ver que los europeos ni siquiera han logrado aprovechar las lecciones que les -- proporcionan sus propios errores.

Cuando el hombre se niega a ver que los conceptos utopía e imposible -- son sinónimos, el hombre tropieza con perversos ysangrientos ensayos -- desde Esparta hasta Cuba.

El sumo ideal social nunca se convertirá en realidad; es posible aproximarse a ese ideal si se persevera en las virtudes sociales y personales; si el hombre no lucha por el bien común. Nos referimos al mal inherente tanto en la vida social como en el ambiente natural. Es claro --- que en muchos otros casos no pocos grupos humanos (los constituyen el --- Tercer Mundo) fueron condenados por la naturaleza, a permanecer en los -- umbrales de la civilización, hasta que la tecnología los liberó, al ---- menos en parte, tanto de las garras de la enfermedad como de muchas ----

(*) Es importante recalcar la contradicción, primero, de que Europa es -- el mejor modelo a seguir y, luego, se niegue en dicho párrafo.

-- cargas y obstáculos que la naturaleza impone. En adición a esto --- pueden citarse teorías que racionalizan, justifican y hasta fomentan -- las tendencias perversas de la naturaleza humana hacia la concupiscencia, la megalomanía y el resentimiento. Y por supuesto, es preciso añadir, entre otras, las fuentes permanentes de subdesarrollo, tales como las selvas, desiertos y montañas, la ausencia de ríos navegables y de puertos naturales, la erosión y el empobrecimiento de las tierras ---- etcétera.

La importancia de la familia, como núcleo básico de la sociedad, por -- ningún concepto puede menospreciarse ya que, desde cualquier punto de -- vista constituye el inicio de la formación del hombre. Si la familia -- está enferma, también está enferma la sociedad, digan lo que digan las leyes y lo que intenten las medidas políticas. Si la escuela cayó víctima de la falacia - y esto es verdad aún en el seno de la sociedad que goza de estabilidad y progreso tarde o temprano, junto con otras desgracias, se verá que las virtudes cívicas van perdiendo significado. Si la Iglesia no está a la altura de su misión espiritual y pastoral, ningún sistema de valores hará contrapeso a la inclinación humana hacia el mal y ningún tipo de solidaridad será de larga duración.

Si el sistema empresarial no se encuentra sólidamente establecido dentro de las condiciones que hacen posible la productividad, tarde o temprano la escasez y el sufrimiento humano se presentarán.

La interdependencia absoluta de las instituciones sociales básicas nunca debe relegarse al olvido, cuando se trata de lograr dentro de lo posible - la más elevada manifestación del bien común.

La "Leyenda negra" del capitalismo, que generalizó males particulares - en torno a sí mismo, calificó como permanente lo que era transitorio y convirtió " aspectos accidentales; en la esencia misma del sistema".

El sistema de libre empresa (el caso alemán)

"La justicia social", considerada como mayores beneficios para los trabajadores, sólo es posible cuando se tiene una creciente capacidad productiva, pues en otra forma, únicamente puede distribuirse miseria o -- establecerse un sistema de racionamiento. Dejando en claro que lo que - usualmente se llama justicia social no lo es en realidad, pues sólo ---

toma en cuenta los derechos económicos de los trabajadores y las obligaciones de la sociedad para con los trabajadores. Además de hacer caso omiso de los deberes que corresponden a los trabajadores, hace a un lado los derechos de la sociedad (que constituyen el deber principal de toda empresa), y se circunscribe a los beneficios materiales o satisfactores que són menos importantes desde un punto de vista social cultural y moral.

Importancia y significado del capital y de la capitalización.

El desarrollo y la acumulación del capital constituyen dos de los principales esfuerzos que el hombre hace para hacer posible la productividad, ya que el capital es un multiplicador de la energía humana, a la vez que el medio más eficaz para incorporar - y masivamente - un valor de consumo en los elementos naturales que de por sí carecen de él. Debe examinarse comparando la experiencia de Europa con la de Estados Unidos, Japón y la URSS, para poder pronunciar un juicio que arroja luz sobre las causas de la baja productividad de la URSS y de los países semi-sociales. (*)

En ese temor la ganancia debe de poder cubrir, no sólo lo que es necesario para mejorar el nivel de vida de los trabajadores, sino también (y a veces principalmente) para incrementar el capital. El equilibrio entre beneficios sociales y exigencias del capital es de suma importancia, teniendo en cuenta que la obsolescencia de éste o el excesivo aumento de precios que resulta de elevadas prestaciones sociales, pueda traducirse en deterioro del proceso productivo, que dañaría a la sociedad. También debe tenerse en cuenta, por tanto, qué condiciones se requieren para que la ganancia neta del capital siga siendo un incentivo a la inversión, en la inteligencia de que la inseguridad al respecto es el enemigo principal no sólo de la capitalización en sí, sino principalmente de una capitalización sana y de todo lo que la capitalización supone como el ahorro, la innovación, la invención, la toma de riesgos etcétera.

(*) Es pertinente recordar que si la producción tiene por objeto la satisfacción del consumo, la comercialización debe ser entonces una parte muy importante de todo proceso de capitalización.

Un orden legal que ignora que el núcleo básico de una sociedad saludable empieza con la promoción de una saludable vida familiar un orden legal que ignora que la escuela es básicamente una institución creada por la delegación paternal de derechos y responsabilidades; un orden legal que ignora el papel de la Iglesia que recuerda al hombre que su destino trascendente sólo se consigue cuando el hombre realiza sus tareas terrenales en beneficio de su prójimo; un orden legal que ignora las condiciones que hacen que la empresa sea más benéfica para la sociedad; un orden legal que ignora que el Estado debe concretarse a promover las virtudes cívicas y crear el clima adecuado de paz, seguridad y justicia, que son las condiciones que permiten que todas las entidades sociales(sean o no básicas) contribuyen más y mejor al bien común, es un orden jurídico que ésta destinado a fracasar a corto o largo plazo y a volverse, por tanto, contraproducente.

El Estado, strictu sensu, no debe ser legislador sino intérprete del orden natural, y debe tener muy en cuenta - más que nadie las lecciones de la historia. Podría incluirse aquí algún comentario relativo a la legitimidad tanto de las ganancias y de la propiedad privada, que son condiciones del progreso económico. Pero también, por supuesto, deberían señalarse sus limitaciones: "La hipoteca social" del capital.

Futuro de la empresa a la luz de los imperativos Históricos.

La función empresarial consiste en lograr la producción económica conforme a una tasa aceptable de productividad, de manera que se satisfagan el crecimiento demográfico y las demandas para un mejor nivel de vida de las clases trabajadoras.

Corresponde a todas las instituciones sociales, pero principalmente al Estado, crear condiciones que hagan posible la productividad, siempre y cuando todas ellas propicien un ambiente que mantenga despierto el sentido de responsabilidad social, tanto en el seno de las entidades sociales como dentro de la misma empresa.

La historia espera que el empresario no caiga en la tentación de convertirse en explotador. También espera que el trabajador deje de aprovechar su creciente poder sindical como medio para socavar los beneficios a que tiene derecho el resto de la sociedad (dado que los sindicatos son

exclusivamente instituciones auxiliares).

Surge una pregunta: ¿Con cuáles bases, considerando que la productividad constituye el objetivo primordial de la empresa y hasta qué punto se justifica la participación del trabajador en la empresa?

Debe reexaminarse el papel de la empresa a la luz de pasadas experiencias, incluyendo los efectos nocivos que recaen sobre la sociedad como consecuencia de exagerados aumentos en impuestos y salarios y del efecto que ello tiene sobre los precios.

Por otra parte, el papel del Estado y el papel de los sindicatos también debe reexaminarse, tomando en consideración que la demagogia sindical ha contribuido a la desviación del sistema electoral, ya que prometer beneficios sociales se ha convertido en cebo para conquistar ---- votos.

Dede asimismo reexaminarse el papel de los sindicatos, dado que tienen a convertirse no sólo en grupos de presión sino también en fuente de -- desorden y de subversión. Debe encontrarse la forma de desarrollar para el futuro una estructura filosófica cuidadosamente elaborada en pro de la necesidad y de los valores sociales de la empresa, sin pusilanimidad ni complejos de culpa, y tratar de sustituir la idea absurda de la lucha de clases por el concepto de armonía y cooperación sociales, dentro de un marco de justicia social y legal.

La Etica y la empresa.

La ética es entonces la expresión de imperativos ontológicos de las --- criaturas dotadas de libertad. Etica a normas de conducta que el hom--- bre acepta cuando se convence de que con ellas logran su autorrealiza--- ción.

Se debe investigar la relación entre sociedad y empresa, teniendo en -- cuenta que la productividad es el imperativo que debe normar no ya úni--- camente a la empresa, sino a los demás miembros de la sociedad, ya que las necesidades sociales son la principal responsabilidad de la empre--- sa.

Productividad y humanismo.

El término justicia social se usa de modo incorrecto, ya que se refie--- re solamente a los beneficios materiales para las masas y la superación

-- del estado de pobreza.

La productividad sólo se logra a través de la innovación, la creatividad tecnológica y el apropiado manejo y administración de las empresas es decir, del capital organizado y la totalidad de la sociedad. Como -- queda dicho, debe crearse las condiciones adecuadas a la productividad. Esta, por sí sola, no se traduce en beneficios sociales, a menos que la empresa se desarrolle dentro de un marco de generosidad, de menos egoísmo.

Anexo 1

Supuestos básicos de la vida económica.

La tierra no es, en su estado natural, un habitáculo natural para el -- ser humano. El origen primario del problema económico es la escasez. Esta, tal como existen en nuestro mundo, lleva consigo, inseparablemente, un agravante; la desigualdad.

El globo terráqueo impone sobre la escasez un sello de desigualdad que, según la clase de recursos de que se trate, impone sobre los hombres --- distinta clase o intensidad de trabajo, a la vez que impone sobre los - productos un destino potencial de aprovechamiento y, por tanto, un distinto grado en su valor de uso y una distinta clase de demanda. Otras - desigualdades son físicas, fisiológicas, psíquicas, culturales y sociales, que existen entre los hombres y entre los pueblos. Así pues, el -- problema económico tiene su origen en una condición de escasez marcada por un sello de desigualdad que se impone sobre aquélla por partida doble.

Producción.

La producción es un proceso (conjunto de actividades) por el cual se le otorga " valor de consumo" (que supone el valor de uso) a los bienes -- tangibles e intangibles que de por sí no lo tienen.

Siendo el consumo " la finalidad y razón del ser del esfuerzo económico y no existiendo en la naturaleza (sino sólo por excepción) bienes que -- sean consumibles per se, - es lógico que la actividad económica principal se centre en producir " consumibilidad", es decir, otorgarle la posibilidad de ser consumible a lo que no lo es. Esta reflexión se vuelve aún más importante cuando se considera que aquello que tiene valor ----

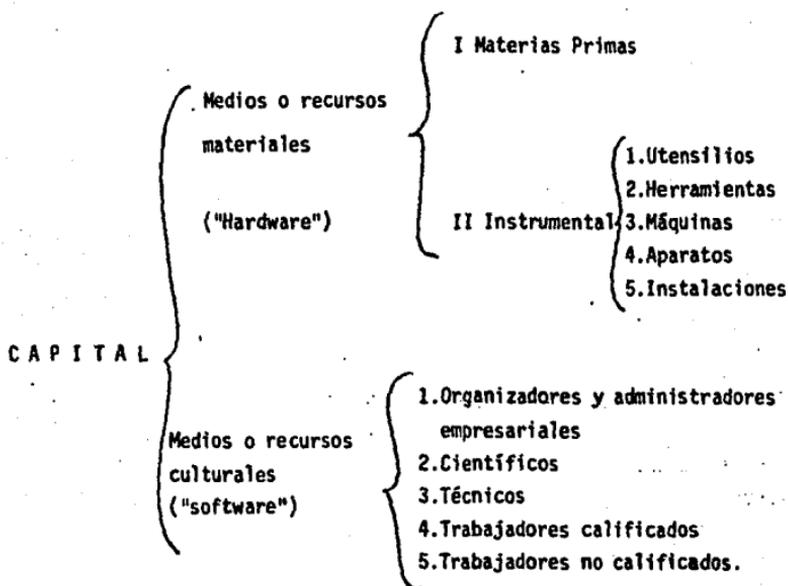
de consumo en sí mismo es, de por sí, de valor escaso o transitorio -- para el progreso social.

Puede adoptarse como criterio que es económico todo satisfactor que -- tiene un valor de cambio.

Así pues, todo lo que es susceptible de ser producido y comercializado es un bien económico.

Capital.

Por capital entendemos el conjunto de recursos que se dispone para la - producción de bienes o servicios y que tienen, un valor de mercado.



Capitalización.

En virtud de que el hombre no puede producir sin ayuda del capital, la política económica de todo grupo humano exige que se promueva la formación y el aumento cualitativo y cuantitativo del capital, en la inteligencia de que el aumento cualitativo del capital, equivale a un aumento

en su potencial productivo, lo cual exige de progresos en las técnicas de lo administrativo y en la tecnología de los procesos productivos. Sólo a través de la capitalización que requiere del ahorro, de la productividad y de la ganancia o utilidad, se puede establecer e incrementar un patrimonio.

Empresa.

La empresa es una unidad de trabajo organizado para la producción, la empresa no es, como se cree, un producto reciente de la Revolución Industrial, si bien ésta produjo un nuevo tipo de empresa que a partir de entonces, cobra un "desarrollo portentoso" que hace posible que el hombre aumente su capacidad productiva".

Desde el punto de vista histórico es importante destacar que Abraham, - punto de partida del desarrollo del "pueblo elegido", fue nada menos que uno de los grandes empresarios surgidos en Oriente.

Tecnología.

La finalidad de la tecnología es otorgar al hombre los medios para que éste multiplique su dominio sobre los elementos que componen la naturaleza y sobre las leyes que los rigen.

Recursos económicos.

Es el conjunto de recursos naturales, de capital, de recursos comerciales y demás medios y elementos de producción de que se puede disponer en un momento dado.

Potencial económico.

Es un concepto que puede ser útil para señalar no sólo los recursos económicos actuales, sino todas aquellas condiciones que favorecen la iniciativa, la creatividad, la productividad.

Subdesarrollo.

"Un país es pobre porque es pobre", es decir, es pobre porque su pobreza le impide superar la pobreza. Dicho de otro modo, se trata de una cierta incapacidad, más o menos acentuada, para superar su pobreza.

Subdesarrollo significa o puede significar: incapacidad para encontrar - o descubrir recursos aprovechables o el modo de aprovecharlos; incapacidad para superarlos; incapacidad para organizar y hacer eficiente y ----

- productivo el esfuerzo humano o para eliminar los factores sociales - que desquician tal esfuerzo; incapacidad para descubrir oportunidades y coyunturas o para reconocer y enmendar error.

El subdesarrollo entendido como estado crónico - es en la actualidad la resultante de una incapacidad de realización o mejor dicho de una incapacidad para aceptar o descubrir, es decir, de una incapacidad para --- entender las condiciones que hacen factible el desarrollo y, por ende, de una incapacidad para poner en práctica lo que una correcta interpretación de la realidad aconseja.

Cultura.

Es el conjunto organizado y sistemático de los conocimientos humanos.

El hombre necesita en primer lugar conocerse a sí mismo y descubrir sus necesidades, necesita enseguida conocer su ámbito vital, para descubrir en él los satisfactores de sus necesidades y para descubrir, además, los medios y las condiciones para obtener los satisfactores y, de ser ---- posible, obtenerlos en forma óptima. Y son estas necesidades de descubrimiento, las necesidades primarias del hombre como ser y como hombre. Las necesidades insatisfechas- producto de las limitaciones humanas son la fuente inmediata de sufrimiento. Y en la medida que la insatisfa----- cción es producto de la ignorancia o del error, uno y otro vienen a ser el origen mediato de los sufrimientos.

El ámbito natural del hombre no es el de la naturaleza física sino el - de la cultura y la relación del hombre con la naturaleza, con sus se--- mejantes y con la Divinidad es, primordialmente, una relación de tipo - cultural, porque es una relación que se establece en el plano de lo -- inteligible organizado que es, precisamente, la cultura.

Los conflictos y los sofismas culturales.

A través de las ideologías se empuja o incita a unos hombres a luchar - contra otros. Y si no, "ahí están los genocidios del siglo XX (Tota--- litarismo, guerras, campos de concentración, terrorismo)" como la mejor prueba de este acerto.

El hombre rechaza la idea de que el orden humano responda a un orden -- natural y, todavía más, que responda a un orden divino. Esta tendencia busca convertir al hombre en legislador supremo del orden humano y en -

arquitecto de la historia. Por ello, dentro de esta corriente, los ideólogos ven "obligados" - porque no les queda otro recurso a confeccionar doctrinas que les permitan negar o suprimir la supremacía de un orden natural que sea independiente del designio humano. De ahí la existencia de los sofistas: de ahí la tendencia de los filósofos modernos a negar la existencia de una realidad metafísica y trascendente. Lo que se precisa destacar aquí es que estos conflictos se traducen en dos resultantes históricas: en las luchas entre los hombres y en las crisis de civilización, como son la anarquía y la decadencia.

Las ideologías.

El factor dinámico que produce los conflictos culturales y los traduce en genocidio o en crisis de civilización son las ideologías.

El hombre necesita siempre justificar su conducta y fabricarse un código de directrices ideológicas en el que aparezcan los justificantes de su conducta en función a los objetivos que se ha trazado para encauzar su existencia.

Las ideologías son el propósito vital que cobra fuerza en la medida en que logra ampliar su radio de acción, y que se apodera de las convicciones de los sectores - clave de la vida social - lanzándolos a la acción y, también, a la destrucción.

Civilización.

Una de las funciones vitales de la cultura es descubrir al hombre los elementos que hacen posible y le dan permanencia a la convivencia humana, traduciéndolas en una realidad social e histórica. Nos referimos, en primer lugar, al lenguaje que hace factible el que el hombre se entienda y pueda ponerse de acuerdo. En segundo lugar a las costumbres (more), que facilitan aún más la convivencia, porque otorgan a los hombres una fisonomía social y ética común, y por último, al orden jurídico que con sus reglas, sus procedimientos y sus instituciones consolida lo que el lenguaje y las costumbres facilitan.

ANEXO 2.

La universalidad de los bienes de la tierra.

" Si todos los bienes de la tierra son para el bien de todos los hom--

---bres", porque pertenecen a todos en general y a nadie en particular, se llega fácilmente a la tesis comunista que sostiene que no debe existir propiedad privada alguna, lo cual se resume en la tesis de Proudhon, donde afirma que "La propiedad es un robo". Estrictamente hablando, en la tierra no hay bienes que sean tales para el hombre.

Estos bienes sólo se convierten en satisfactores mediante un trabajo -- que supone algo más que el esfuerzo por alcanzarlos; mediante el uso de instrumentos que no existen como tales en la naturaleza y mediante ---- procedimientos que son un producto del esfuerzo intelectual, pues aunque se trate de descubrimientos fortuitos, éstos sólo se convierten en patrimonio de la cultura cuando el hombre reconoce el significado práctico de los mismos, es decir, su relación de medio a fin. Es decir, la tierra no es un bien por sí sola.

Lo único que la naturaleza proporciona son elementos o productos naturales susceptibles de convertirse en bienes (o satisfactores) mediante el trabajo (los instrumentos, procesos y sistemas de organización). Cabe aclarar que no cualquier clase de trabajo sobre cualquier clase de ---- producto natural - he aquí el error de Marx - convierte un producto ---- natural en satisfactor, sino sólo el trabajo que sabe descubrir y ac---tualizar - aquí intervienen la tecnología y la administración - el potencial que tienen los productos de la naturaleza para llegar a satisfacer las necesidades humanas. Es decir, lo primero que precisa descu---brir - y medir- es la utilidad de uso que el trabajo puede añadir a un recurso natural. Como las cosas de la Tierra directamente no producen el bien de los hombres o sólo lo producen en forma precaria, y como es el trabajo el que transforma las cosas en bienes, debe concluirse que - la utilización de las cosas debe hacerse en aquellas condiciones o --- según aquel régimen en el que el trabajo logre obtener el mayor rendimiento neto posible de las cosas.

Y aquí la experiencia de toda la humanidad, desde la noche de los tiempos hasta esta segunda mitad del siglo XX, nos indica que el mayor rendimiento del esfuerzo económico se logra ahí donde existen las condiciones (políticas, culturales, cívicas, económicas etcétera) que estimulan

- la existencia y el desarrollo de un sistema de libre empresa anclado en un régimen de respeto a la propiedad privada.

Y cabe enfatizar en este punto que es esfuerzo intelectual - por elemental que sea - el que descubre la potencialidad o potencialidades de los recursos naturales. El hombre y su esfuerzo hacen útil - utilidad de uso y de cambio - lo que de otro modo sería totalmente inútil o de limitada y preciosa utilidad. Y desde luego, el hombre inteligente descubre más que el tonto y el laborioso y perseverante más que el perezoso y el desidioso. El hombre nace y vive urgido de suplir artificialmente sus carencias.

Los partidarios de la teoría de la evolución no parecen haber reparado en el hecho de que el hombre es una "excepción evolutiva" o un "contrasentido de la evolución", pues en lugar de desarrollar capacidades de adaptación, desarrollo incapacidad de adaptación. Es decir, el hombre - al contrario de los demás seres vivos de la naturaleza - si la evolución es en verdad ley universal - siguió el camino de "mayor resistencia" y de mayor esfuerzo.

Al parecer, el camino evolutivo del hombre fue aquel en el cual tropezaba con mayores riesgos, con mayores oposiciones y peligro, y con más dificultades.

Los bienes de la tierra con bienes culturales.

Antes de poder relacionarse con su ámbito vital del hombre necesita, por sí solo y con ayuda de sus semejantes;

1. Entender su ámbito vital, es decir, averiguar lo que hay en su naturaleza circundante que pueda beneficiarlo o dañarlo, lo cual supone
2. Que necesita entenderse a sí mismo; y lo cual exige además
3. Entender de qué modo puede aprovechar lo propicio y neutralizar o -- contrarrestar lo adverso.

! El hombre es un animal capitalista !

El hombre necesita producir artificios que le ayuden a superar sus incapacidades o deficiencias naturales. El hombre necesita de instrumentos o medios artificiales, tales como utensilios, mecanismos, aparatos, máquinas, herramientas, armas, medicinas, instalaciones, edificaciones, etcétera, sin las cuales, no hay el progreso del hombre, ni siquiera --

su supervivencia hubiese sido posible. Y este instrumental, se llama -- capital. Es decir, "los bienes de la tierra; sólo llegan a ser satisfactores de necesidades humanas cuando el hombre cuenta con los bienes capitales que transforman en realidad los bienes culturales.

Con idéntica validez nosotros podríamos llamar al hombre animal capitalista, para señalar el hecho de que no puede existir ni progreso si no cuenta con instrumentos(que son medios para producir satisfactores).

Los bienes de la tierra no son, pues, en justicia, sino de quien con su trabajo(intelectual, empresarial o físico) los produce. De ahí que el producto del trabajo sea un derecho primario, natural, que la ley no -- tiene otra función que reconocer y regular, porque el derecho de la vida y el derecho de hacer frente a los imperativos que la vida le impone al hombre dependen del trabajo y de las condiciones que en el trabajo -- puede ser más fecundo y más creador.

En resumen, los dos postulados anteriores nos indican que para que "los bienes de la tierra" puedan existir, el trabajo del hombre debe producir una cultura y un capital.

Necesidades de la propiedad privada.

Para que el hombre pueda producir y utilizar un capital, es decir para que el hombre pueda ser capitalista, y siendo capitalista pueda desempeñar mejor su función individual y social en beneficio de sí mismo y de sus semejantes, necesita disponer - sin zozobras de los recursos de -- la Tierra.

El hombre necesita - debe - disponer de esos recursos en la forma y en las condiciones en que pueda actualizar, en el máximo posible, el potencial del aprovechamiento que encierran los recursos terrenales. Se trata de disponer de ellos para alcanzar el mayor bien para todos los -- hombres.

En esa virtud el hombre necesita que la sociedad organizada jurídicamente le proteja sus bienes en contra de la arbitrariedad, el abuso del poder, la violencia, el fraude y demás medios de despojo de que se vale ilegítimamente el hombre para hacerse del bien ajeno.

Si el derecho de propiedad privada es protegido por la ley, es no sólo por que ello es conforme con el derecho a la vida, al producto del tra-

- bajo y a la seguridad, sino también porque es a través de la protección de la propiedad privada que el hombre es productivo. Sin derecho a la ganancia y sin protección de la ganancia es imposible mantener las tasas de productividad que exige el desarrollo social.

La propiedad privada vs. la colectividad y el estatal.

El socialismo obliga al Estado a modificar el régimen de tenencia de -- los bienes y desemboca en el estatismo o intervencionismo estatal. El mundo tiene ya suficiente experiencia, ha realizado suficientes ensa---yos y ha sufrido los necesarios tropezones para saber por donde se debe y por dónde no se debe caminar.

ANEXO 3

La secularización de la era moderna.

Los problemas que sufre el hombre actualmente son producto de un pro---longado proceso ideológico, iniciado desde el Renacimiento, que ha pro---ducido una creciente degradación en la vida ética y psíquica del hombre. Se trata de la paulatina, ininterrumpida y creciente secularización de la civilización occidental.

Definición de secularismo.

El hombre otorga una creciente importancia a las cuestiones terrenales, en detrimento o a expensas de sus imperativos religiosos. Quizá valdría más decir que terrenaliza su relación, enfatiza la importancia de los - fines y beneficios materiales a expensas de los bienes del espíritu. No es de extrañar que el "Manual de Marxismo-Leninismo", como máxima expresión del secularismo, declare al hombre "el ser supremo de la naturaleza" que no debe de "cifrar sus esperanzas en la vida de ultratumba sino apreciar la vida terrenal y tratar de mejorarla".

El secularismo es una formulación sofista del hedonismo (especialmente de la concupiscencia y megalomanía), "sublimada" por el intelecto a -- expensas de lo racional.

El proceso del secularismo.

Los problemas se gestaron en el área de las ideas, pero de las ideas --- subordinadas a las tendencias menos nobles de la naturaleza humana, al

deseo del hombre (muchas veces subconsciente) de querer gozar la vida sin aceptar las cargas que la vida impone (o sea la concupiscencia). Esto se tradujo, como es natural, en el anhelo, o mejor aún, en la necesidad de modificar el orden objetivo y natural a que éste sujeta la vida del hombre por virtud de sus imperativos ontológicos. Es decir, la concupiscencia engendró la megalomanía. Lo que en realidad se proponía era sustituir a Dios demostrando así que él era "el ser supremo de la naturaleza.

El proceso secularista se inició en el Renacimiento: con el nominalismo (que fue principio de degradación de la función intelectual), y con el humanismo (que fue el principio de la desviación hacia los falsos humanismos de la era moderna). A partir de entonces pero especialmente a partir de la ilustración, se convencía más y más de que el hombre se convertía en el supremo interés y finalidad del esfuerzo humano, en tan to que el hombre venía a ser el fin del hombre.

Así el secularismo suponía el ateísmo, el "noble humanismo del Renacimiento venía a ser un mero disfraz de lo que habría de ser antropocentrismo, una vez que el hombre había "matado" a Dios o lo había expulsado del mundo.

Aquí se precisa tener en cuenta que a pesar de todo, éste proceso no se habría llevado a cabo o hubiese tenido mucho menor importancia, de no haber coincidido con una serie de hechos históricos inusitados, que desbocaron la fe del hombre moderno en sus propias capacidades y le hicieron creer que lo que era deseable le era no sólo factible, sino también moralmente aceptable.

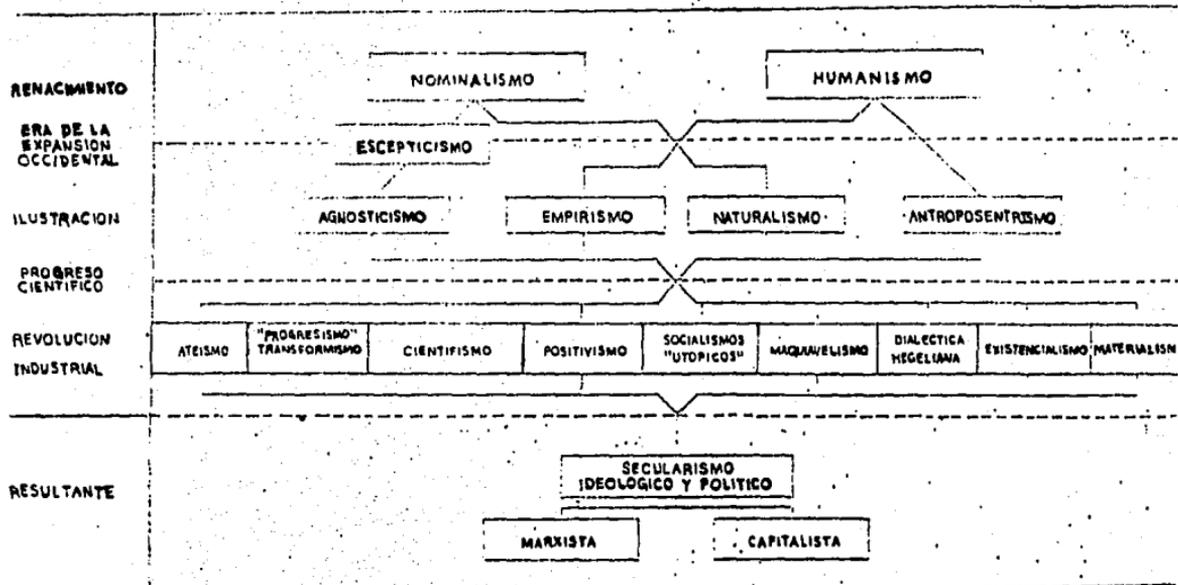
La Revolución Industrial hizo que el hombre creyese que su poder tendría en todas las direcciones de la actividad humana. Por ello a la vez que ésta se producía el hombre se proponía descubrir y manejar los secretos de la sociología, que le permitirían producir sociedades perfectas.

- El resultado de este proceso -sunémesis - es el conjunto de factores negativos (dolorosas aberraciones, esperanzas frustradas) que amenazan ocasionar el colapso total de la solidaridad social y la irreversible - " sartrianización" * de la vida social, ambos fenómenos agudizados por los resonantes fracasos políticos..

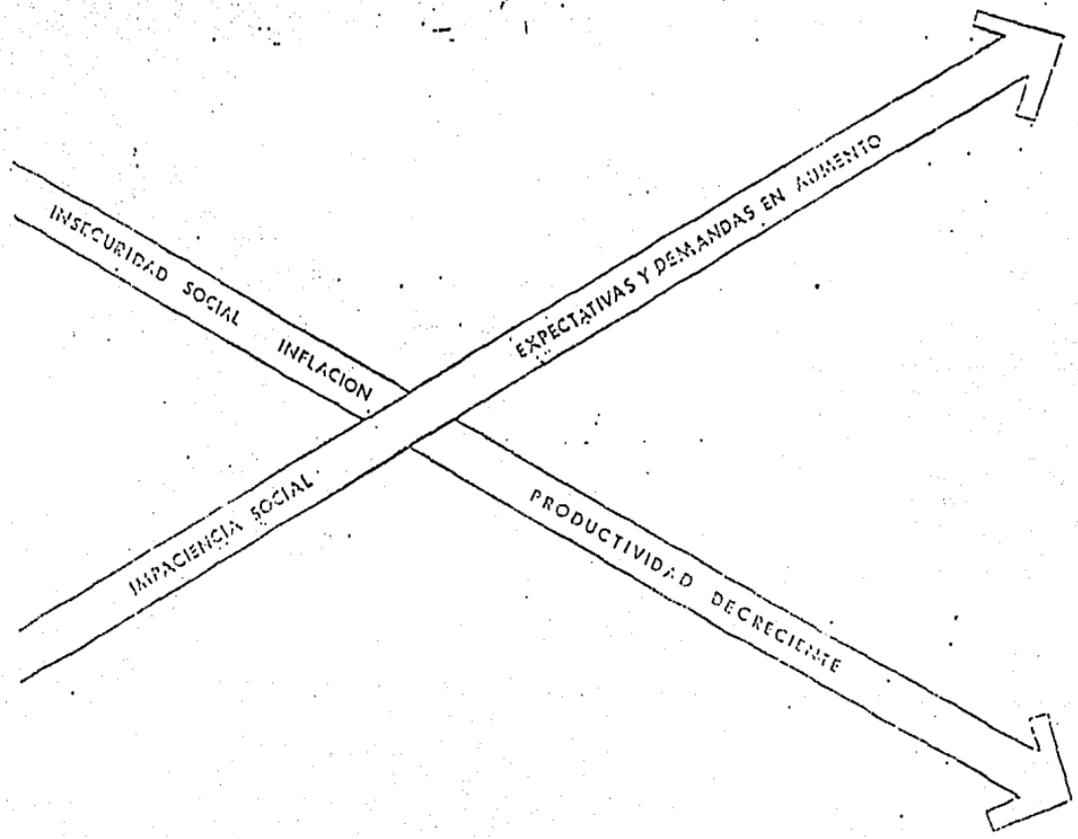
* Parece referirse indistintamente y acriticamente al pensamiento filosófico de Jean Paul Sartre, filósofo existencialista francés.

ESQUEMA 1

EL PROCESO DE SECULARIZACION DE LA ERA MODERNA



La resultante de este proceso aparece junto con sus "causas".



Explicación de los conceptos de la gráfica I

1.- Violencia. Nos referimos al clima de violencia en que vive el mundo actual, expuesto a golpes de Estado, guerras y "frentes de liberación" militarismo de izquierda y de derecha; a abuso de poder, que, con el pretexto de justicia social, imponen la necesidad - lamentable por peligrosa de restablecer el orden mediante procesos dictatoriales. La multiplicación y universalización de los antagonismos socio-políticos; tales como la lucha de clases y el terrorismo; la corrupción moral en escala masiva la debilidad de la autoridad.

2.- Anticapitalismo. Nos referimos a la tendencia en contra del sistema de libre empresa, especialmente entre los grupos dirigentes y los sectores en los que se forman la opinión pública. Dichos sistema es acusado - de ser el culpable de la desigualdad y de la injusticia, y el chivo expiatorio de los fracasos de la política económica. En efecto, la historia nos demuestra que aunque el sistema sea culpable de muchos abusos, es -- por regla general, el único camino verdadero hacia la productividad, --- dentro de un orden realista - y no utópico - de cosas.*

3.- Estatismo. Hipertrofia de la burocracia, totalitarismo, abuso de --- poder, despilfarro de recursos, falta de eficacia empresarial, uso del - presupuesto para ganar votos, endeudamiento desmedido, estrangulamiento de la creatividad individual, deslento u obstrucción del progreso y la iniciativa económica, etcétera. Pero nos referimos también a los sistemas de presión, mediante la extorsión, la amenaza de huelga, las "concentraciones" de masas, las protestas tumultuarias, el terrorismo, el chantaje y otros "recursos" similares.

* El mundo parece estar preso de la trampa marxista de la violencia, por virtud de la cual una clase de violencia, que en realidad es anarquía, chantaje, terrorismo, etcétera, recibe el nombre "bendito" de liberación mientras que otra clase de violencia(sea buena o mala), recibe el vituperio del calificativo de represión.

4.- Degradación de la vida cívica e institucional. La vida de derecho, - que debiera concebirse como un sistema para prevenir la arbitrariedad, - así como el abuso del poder, de la fuerza y de la superioridad de unos - sobre otros, no sólo se ha reducido en su aplicación como sistema y como filosofía social, sino que ha perdido una considerable parte de su -- contenido moral, de donde se deriva un proceso, al parecer irreversible, de degradación de las virtudes cívicas y de la ética social y profesio-- nal.

5.- "Degradación del nivel académico". La politización del estudiantado la degradación del nivel pedagógico y académico, la burocratización de - la ciencia y, sobre todo, el aumento de la frivolidad, de la deshones--- tidad y de la irresponsabilidad intelectuales.

6.- Hedonismo. Centro y meollo de los problemas actuales, el hedonismo - significa entre todo un repudio de una ética objetiva y universalmente - válida a favor de una moral relativista y de circunstancias, que con--- vierte el bienestar material - y las conveniencias circunstanciales en norma suprema de la vida humana.

7.- Mesianismo. Aparecen las ofertas y promesas de bienestar basadas en la idea de un progreso ilimitado (progresismo), y por parte de los parti-- dos políticos.

8.- Populismo. Derivado del mesianismo, del estatismo y sobre todo de la degradación cívica, aparece el populismo por virtud del cual el sistema electoral se convierte en un sistema de subasta, "comprar" votos ofre--- ciendo beneficios sociales.

9.- Consumismo. "Que no es cosa mala de por sí", es la tendencia a no -- privarse de ningún beneficio que satisfaga nuestra sensualidad, a ex--- pensar de la frugalidad y de las virtudes de la fortaleza, la templanza y la prudencia, que son las bases de todo progreso.

10.- Malthusianismo. Lo principal del problema al respecto no consiste sin embargo en una pura cuestión aritmética, demográfica y económica. El control natal se convierte, fácilmente en una puerta de escape para las presiones económicas, lo que a su vez viene a ser una confesión de importancia. Lo más grave del control natal sin embargo, es el hecho de

que se convierte además en un vínculo de relajamiento moral y en un --- factor que contribuye poderosamente a incrementar la irresponsabilidad y el egoísmo.

Explicación de la gráfica II

Tendencias actuales.

El relajamiento moral alimenta y genera el desbarajuste político, que - a su vez apoya - o no se atreve a combatir - el creciente y rampante--- oleaje de inmoralidad que azota al mundo entero.

ANEXO 4

Desigualdad e injusticia.

Algunos, por virtud de una pasional o de una ingenua ligereza, que denun- cia generalmente deshonestidad intelectual y que históricamente se ha -- hecho acompañar algunas veces también revela tontera bien intencionada,- han creído que mediante fórmulas simplistas(control de los medios de --- producción, redistribución del producto cambio de estructuras) se va a - lograr el milagro de establecer un sistema compensatorio que equilibre - la desigualdad productiva.

Se ha pensado poner en práctica otro simplismo más peligroso - por sus - consecuencias sociales y morales - : el control de la natalidad.

La solución del problema, no radica en la implantación de sistemas y --- estructuras sino en la conversión del hombre. La generosidad, al servicio de la honradez intelectual, donde dicha solución se encuentra. Sin esto,- las estructuras mejor concebidas habrán de fracasar; con esto, las peores estructuras pueden tener éxito.

La Antropología.

Las desigualdades naturales entre los hombres imponen "ab inito" dife--- rencias en la capacidad productiva de los individuos, con independencia de que estos se encuentren en una zona óptima o en una zona crítica o en una zona letal del globo terráqueo. Y estas diferencias son, en su mayor parte, independientes del designio humano.

Se puede elaborar una lista interminable de contrastes entre los hombres que de un modo u otro inciden en su capacidad productiva y establecen -- diferencias entre los individuos de nuestra raza. Debiendo de tener en - cuenta que a las desigualdades congénitas es preciso añadir las desigual

- dades circunstanciales, esto es la suerte, la posición social, el --- círculo de relaciones, el manejo del lenguaje, el conocimiento de idiomas, etcétera.

Hay hombres tontos e inteligentes, fuertes y débiles, sanos y enfermos, hábiles y torpes, altos y bajos, feos y bien parecidos(*) jóvenes y --- viejos, hombre y mujer, padres e hijos, experimentados e inexpertos, afortunados y desafortunados, conocedores e ignorantes. No todos tienen -- las mismas aptitudes de mando ni la misma capacidad ejecutiva, no todos pueden administrar con igual grado de eficiencia, no a todos se les da el entender las matemáticas ni a todos les gusta la medicina, no todos tienen la misma capacidad ni la misma velocidad de asimilación, ni todos tienen una idéntica capacidad de retención.

En cuanto a los hábitos, es un hecho - que por cierto escapa de la capacidad de observación de los "redentores" sociales - que no todos los -- hombres desarrollan el mismo sentido de responsabilidad, ni la misma -- honradez de conducta y de acción, ni el mismo espíritu de sacrificio y de esfuerzo, ni los mismos hábitos de frugalidad, ni la misma tenacidad y perseverancia. No todos son igualmente prudentes o igualmente crea--- tivos. No todos tienen la misma fortaleza y la misma fortaleza para --- rechazar, por ejemplo, el alcoholismo, la degradación, el don juanismo. La pasión, el deseo de sobresalir, la codicia, son frecuentemente más - poderosos que el libre albedrío y así sucesiva e indefinitivamente. No todos disponen de las instituciones sociales que requieren, ni tienen - asegurada una idéntica eficiencia de éstas cuando existen; no todos cuen--- tan con idéntica seguridad jurídica en su vida social; no todos dispo--- nen de los mismos recursos.

No todos han sabido desarrollar y mantener un espíritu cívico construc--- tivo, ni todos tienen el mismo espíritu de cooperación y de respeto ---- recíprocos.

(*) El problema que significa el ser feo o bien parecido trae como --- consecuencia inhibiciones, complejos de superioridad o de inferioridad, resentimientos, conformismos, agresividades, etcétera, que no pueden ser ignorados como fuentes de conflictos y frustraciones. Y de diferencias entre los hombres.

En fin, no todos se enfrentan ni a los mismos riesgos, ni a las mismas plagas o epidemias, ni a las mismas catástrofes naturales .

La panacea de las estructuras.

Durante mucho tiempo el socialismo sostuvo que una estructura plana -- comunismo haría el milagro de transformar la vida social del hombre, no ha habido hasta la fecha un sólo indicio a favor y sí muchas evidencias en contradicción.

A excepción de las castas dominantes y de sus apologistas oficiales, --- no se oye en los países sociales ningún clamor, ni siquiera un murmullo, que exprese la alegría de los pueblos socialistas. ¿por qué no aparece -- ningún indicio a favor de esta maravilla? ¿ No es tiempo como para que -- algo se transluciese y que este algo no fuesen las sórdidas realidades -- del stalinismo, de la Revolución Cultural China y de la opresión feroz que reina en los países socialistas?.

Los signos del fracaso de las economías burocratizadas son cada vez más numerosas y evidentes. Y estos signos no los revelan no las "mal ----- intencionadas" fuentes de información capitalistas, sino la propia presa oficial soviética.

La injusticia y la realidad.

La injusticia ha existido siempre y existirá siempre. Podrá atenuarse -- pero nunca suprimirse, porque su origen es una consecuencia lógica de -- las deficiencias " inherentes a toda naturaleza humana". Los marxistas -- se han negado a aceptar que la naturaleza sea culpable de las desigual-- dades humanas. Esta es, ni más ni menos la ceguera que aflige a todos -- los que adoptan el socialismo.

Para demostrar su aserto Marx escribió cuatro voluminosos tomos para -- descubrir que la plusvalía es explotación. Más fácil le hubiese sido --- explicar, la injusticia como un producto de las pasiones humanas. Con --- sólo que hubiese examinado los vicios de la naturaleza del hombre, ta--- les como la codicia, el egoísmo, la pereza la cobardía, la envidia, la concupiscencia, el resentimiento. Lo que a él interesaba era poner en -- jaque a un sistema social que le era abominable, por motivos que no es -- difícil descubrir.

Cuando la codicia no puede lograr sus objetivos por el camino de lo ----

difícil - del esfuerzo y del sacrificio - el hombre se ve precisado a -
 procurar que otros trabajen por él y es así como, poseído del deseo de
 lucro, el hombre cae en la tentación de explotar a sus semejantes; ún
 en el caso de que hubiese una codicia natural, si el hombre no vivi-se
 en su naturaleza la ley de el menor esfuerzo, la injusticia no se pro-
 duciría porque no se recurriría al sistema de explotar al hombre. ¡Cuán
 ridículo resulta entonces achar el problema de la injusticia a las ---
 estructuras o a la propiedad privada, que son meros instrumentos cuyo -
 uso se degrada por virtud de la codicia!

ANEXO 5

Productividad.

Uno de los principales problemas económicos del mundo actual es un aumen-
 to creciente en la demanda - o mejor dicho en la exigencia de bienes y
 servicios; por la otra se produce una insuficiente y relativamente de-
 creciente producción. La demanda creciente se convierte en exigencia -
 en chantaje y en ultimátum también - .

Los factores normales

- 1.- La exigencia será tanto mayor cuanto más alta sea la tasa neta de -
 la natalidad.
- 2.- La demanda será tanto mayor cuanto más sea la población.
- 3.- Para hacer frente a las exigencias normales de bienestar de los sec
tores de la población que aspiran a mejorar sus estatus económico ,
 y
- 4.- Los imperativos especiales de mejoría económica que es de justicia
 conseguir para elevar el nivel de vida de las clases más desprote-
 gidas.

Los factores anormales.

- 1.- Exigencias del consumismo, esto es, de los mil y un servicios y pro
ductos a cuya compra es inducido el consumidor por la vía de la --
 publicidad masiva y de las facilidades de compra, en la intelligen-
 cia de que se trata de satisfactores que se " comprenden más por ca---
 pricho, vanidad, ostentación, etcétera, que por verdadera necesidad".
- 2.- Por el gasto público no sólo cuando es sinónimo de despilfarro y --

de corrupción, sino también cuando produce una hipertrofia en la ---- burocracia, porque entonces se exceden los límites de lo razonable en el asistencialismo y se subsidian actividades que no se justifican económicamente, pero que se prometieron electoralmente para ganar el poder y mantenerse en él (en la mayoría de los casos es preciso añadir los -- gastos militares y políticos).

3.- Por necesidad de reponer la pérdida presente(y futura) del poder de compra cuando se presenta la inflación como mal crónico.

4.- Por necesidades de hacer frente a las "reivindicaciones revolucionarias" o las exigencias del "sindicalismo desbocado".

Así pues, tenemos un cuadro de exigencias crecientes que se han limitado menos por las presiones normales que por las anormales, en virtud de que se ha querido crear un paraíso terrenal de abundancia en un planeta en el que prevalece la escasez y en el cual además, la productividad va en descenso.

Definición de productividad.

Es como una capacidad para incrementar el rendimiento neto del esfuerzo humano. El ideal de la productividad consisten en obtener un resultado máximo con un esfuerzo mínimo por parte del hombre.

La productividad es el modo propio y exclusivo del hombre de seguir la ley universal del menor esfuerzo y presupone la inteligencia. Se trata de lograr un rendimiento mayor con los mismos insumos.

Los condicionantes de la productividad.

La economía clásica nos enseñó que la producción era el resultante del trabajo, del capital y de los recursos naturales.

Lo que interesa examinar es cómo, por qué y de qué modo es posible incrementar el rendimiento de los factores de la producción. Existen tres condicionantes:

PRIMERO.- Que los factores de la producción desempeñan, dentro de la -- empresa, la función que les corresponda. Para que la empresa traduzca en actos lo que tiene en potencia, necesita de dos - condiciones: por una parte nos referimos al "ambito o en --- torno social de la empresa" y, por la otra, el tema de la --- promoción de las actividades y los resultados.

SEGUNDO.- Un ámbito social propicio, representado por leyes e instituciones que estimulan y protegen la productividad por una cultura y un civismo que le den contenido y forma, por un mercado cuya magnitud garantice la venta en condiciones propicias, por una riqueza natural que sirva de base al esfuerzo económico y por una estabilidad y madurez política que hagan posible y fructífera de la vida social, y con ella consigan esa difícil sinergia que requiere la productividad.

TERCERO.- Promotores empresariales que son los que alimentan el espíritu empresarial y la creatividad tecnológica. Es obvio que el clima anticapitalista (ya descrito) asfixia la potencialidad productiva de los factores. El entorno favorable es, sin duda, el más importante de los condicionantes. Un entorno favorable es lo que logra las proezas económicas y tecnológicas que hicieron posible la Revolución Industrial.

"La condición inicial"

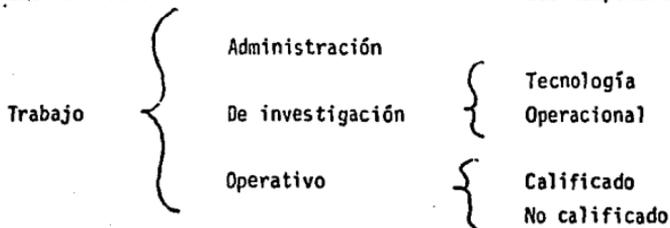
Se entiende por capital el patrimonio o conjunto de recursos materiales de que se dispone para la producción, y como trabajo, todas las distintas clases de trabajo que intervienen en el proceso.

El binomio capital- trabajo.

Composición de los factores de producción

Los factores:

Sus componentes;



Es sólo gracias a la función del comerciante que el aparato productivo se adapta a las necesidades del consumidor.

Marx y el trabajo.

Rechazamos, como falsa, la idea de que no hay más trabajo valioso que el trabajo proletario (o al trabajo intelectual de quien guía políticamente al proletariado), y con mayor énfasis rechazamos la idea de reducir el trabajo al del obrero fabril, como lo hizo Marx, "para quien el campesino apenas si existía" y para quien la tecnología era un producto del aumento cuantitativo del trabajo. Y puesto que la demagogia ha deformado los conceptos de trabajo proletario y de proletariado, en lo sucesivo utilizaremos el término de trabajo operativo, para designar todo trabajo (campesino, obrero y burocrático) que no tenga a su cargo ni las funciones de dirección (supervisión, control y coordinación) que supone la administración, ni las funciones de estudio y experimentación (científica administrativa, mercadotecnia, tecnología, etcétera) que supone el trabajo de investigación.

La demagogia marxista es la que afirma que el factor que crea la riqueza es el trabajo proletario. Sin duda, la riqueza (o sea la productividad) no es factible sin el trabajo obrero, pero, como veremos, ese trabajo no contribuiría a la productividad si no concurrieran, a favor del proceso productivo, una serie de factores administrativos, políticos, culturales jurídicos, económicos, etcétera, a que nos referimos con mayor detalle en páginas posteriores. China descubrió, siglos antes de Occidente, los elementos (el coque, la imprenta, la brújula, la pólvora y algunos más) que hicieron posible el progreso tecnológico de la era moderna, pero a China de nada le sirvieron. Mientras no sonó la hora de las invenciones y de la audacia empresarial.

Si fuese el trabajo obrero el que crease la riqueza, donde hay mayor número de trabajadores debería existir más riqueza; el "tercer mundo" debería ser rico y no pobre, y países tan populosos como la URSS deberían estar más avanzados tecnológicamente de lo que están, puesto que representan, dentro del simplismo del pensamiento marxista, un mayor trabajo socialmente acumulable.

El trabajo y la productividad.

Todo lo que el hombre obtiene de la naturaleza y todo lo que descubre en la naturaleza es producto de su trabajo. La productividad del trabajo depende inicialmente de la intensidad y de la calidad del trabajo o, dicho de otra manera, depende de las virtudes laborales y de la capacidad profesional del trabajador. La productividad será mayor en la medida en que su capacitación profesional y su experiencia le permiten especializarse. La especialización de la ruta normal del menor esfuerzo y es el principio perenne de la productividad, tanto del hombre como de la máquina.

Capital y productividad.

El trabajo humano sólo puede llegar a ser productivo cuando se realiza con ayuda del capital, es el capital y sólo el capital, el factor que multiplica el esfuerzo del hombre; es el capital y sólo el capital, el factor que permite aprovechar los bienes de la naturaleza. Me refiero, por supuesto, al capital como medio o instrumento de producción. Sin el capital el hombre está condenado a la improductividad. Sin el capital el trabajo es miseria, frustración, impotencia.

Hablar del "estado de naturaleza" es una solemne idiotez aún cuando nos hayan hablado de ella los más grandes filósofos de la antigüedad, así como Hobbes, Locke y demás escritores políticos modernos.

"La capitalización: fin económico del trabajo"

Así pues, el trabajo, que es productivo gracias al capital, tiene por fundación, desde el punto de vista de la productividad, hacer más productivo el capital, que a su vez hace más productivo el trabajo, y así sucesivamente, se trata pues, de un proceso de capitalización que es y será tanto más necesario cuanto que la tasa de crecimiento demográfico y la demanda de bienestar aumenten con mayor velocidad y a mayor ritmo.

Lo expresado hasta aquí nos permite afirmar que la productividad y la justicia social no son concebibles sin un adecuado coeficiente de capitalización.

Los fines capitalistas del trabajo deben de hacer factible que con los incrementos y las mejoras del capital, éste satisfaga "ciertas" exigencias sociales sin las cuales la capitalización no se justificaría.

Exigencias sociales de la capitalización.

Traducida la productividad en ingresos adicionales y cubiertos los costos de operación, la empresa debe de lograr un remanente, ahorro o plusvalía que permita cubrir los siguientes renglones;

- 1) La mayoría en el nivel de vida de los trabajadores
- 2) La rentabilidad del capital en uso y
- 3) La capitalización o incremento cuantitativo y cualitativo del capital.

Sólo así se puede lograr la "justicia social", La productividad del -- binomio capital- trabajo, debe concebirse como una utilidad, ahorro o plusvalía que haga posible lograr:

- a) La reposición, el mantenimiento, la reparación y la renovación de los medios de producción.
- b) La ampliación y la diversificación del equipo productivo -
- c) La aceptación de los riesgos que implica la introducción - de nuevos productos, la penetración de nuevos mercados, - etcétera.
- d) El desarrollo (o compra) de tecnología
- e) El acopio o garantía de disponibilidad de los recursos de operación,
- f) La previsión de riesgos o siniestros de operación.

La historia nos enseña que son estas condiciones las que hicieron factible esa explosión de productividad que se produjo en el ámbito interno de las empresas, a raíz de la Revolución Industrial.

La empresa, su promoción y su entorno.

En resumen, gracias a la creatividad tecnológica el hombre ha multiplicado su poder sobre la naturaleza y ha magnificado su radio de acción - en escala gigantesca. Gracias a la tecnología el hombre ha encontrado - maneras de ayudar inclusive a la naturaleza o multiplicar su propio rendimiento.

Es espíritu de empresa.

Tan antiguo como el hombre y tan culpable como en fenómenos de explotación del hombre por el hombre, el espíritu de empresa es sin embargo la punta de lanza de la productividad.

El espíritu de empresa, pariente cercano del espíritu de aventura signi-
fica ante todo voluntad de éxito y de superación, capacidad para tomar
decisiones: pero también significa perseverencia, paciencia, est: dió, --
don de gentes, conocimiento de la realidad y búsqueda constante de co, on
turas, capacidad de realización y liderazgo. Se trata de un don e caso --
entre los hombres o es más una vocación, que un producto accesible por -
medio del estudio; es más una virtud congénita, que la experiencia afina
y eleva, pero que no es producto directo de la experiencia. Es el espíri
tu de empresa al que la humanidad debe, en primer lugar, toda la riqueza
creada y acumulada.

En la unión del empresario con el inventor, es donde radica el verdade--
ro aprovechamiento de la tecnología, el servicio del capital, y digno -
que el servicio del capital porque sólo estando al servicio(de los im--
perativos del capital) es como el espíritu de empresa y la tecnología --
rinden los frutos que hacen posible que la productividad beneficie al --
trabajo.

Por espíritu de empresa entendemos la aptitud para organizar la división
del trabajo, la secuencia de las tareas, la coordinación y convergencia
de los recursos productivos; la capacidad para descubrir oportunidades -
y peligros y para aprovechar los unos y prevenir los otros; la habilidad
no sólo para adaptar la producción a las necesidades de un mercado sino
también, para abrir, mantener, expandir y diversificar los mercados de -
la empresa; la claridad de juicio para introducir modificaciones e inno
vaciones y tomar decisiones oportunas y adecuadas para el mejor rendi---
miento de una empresa. El espíritu empresarial no es pues únicamente la
administración eficiente y profesional de un conjunto de hombres y de --
recursos materiales, sino también la previsión y la agresividad, la ----
creación y la búsqueda de oportunidades y de fórmulas de operación, el -
conocimiento del consumidor, de sus necesidades y posibilidades, el ----
mantenimiento y la penetración de los mercados, la oportunidad y la ----
habilidad para comprar y vender y para tomar riesgos.

Los factores externos de la productividad.

La existencia de estos factores externos nos demuestra que la productivi
dad es una función ecológica, que es tanto más o menos factible ,tanto -

más o menos espectacular, cuanto el medio sea más o menos propicio. Es decir, podemos hablar aquí de la existencia de una ecología empresarial. Se requiere un ámbito social propicio que garantice una recompensa a la iniciativa y al esfuerzo humanos; que optimice las ventajas de la libertad y del espíritu de competencia y que haga posible el establecimiento, en beneficio mutuo, del binomio sociedad - empresa, y finalmente que --- otorgue seguridad y estabilidad a la vida institucional y de derecho. El capital significa el poder que el hombre tiene para transformar los - recursos naturales y dominar a la naturaleza. La desigualdad entre las - naciones ricas y las naciones pobres, tiene su causa inicial o principal - aunque no única - en la desigualdad de riqueza entre diversas regiones del planeta.

El ámbito social propicio.

La existencia de un régimen de propiedad privada y de respeto a la libertad y a la dignidad del hombre.

La productividad y la Ley.

Mientras no se entienda que la justicia social exige la capitalización - y se respete en la vida social la función del capital pero, sobre, todo mientras no se entienda que ese respeto es el respeto hacia las condiciones que hacen factible la capitalización, se está corriendo el riesgo de destruir el factor que hace posible la productividad, hecho que es, precisamente, lo que está sucediendo en el mundo actual.

Un régimen jurídico que otorgue la seguridad jurídica y que respete la - función capitalizadora no es suficiente para que exista una clase empresarial verdadera, es decir, una clase emprendedora y capaz, pero es su - condición.

Productividad y civismo.

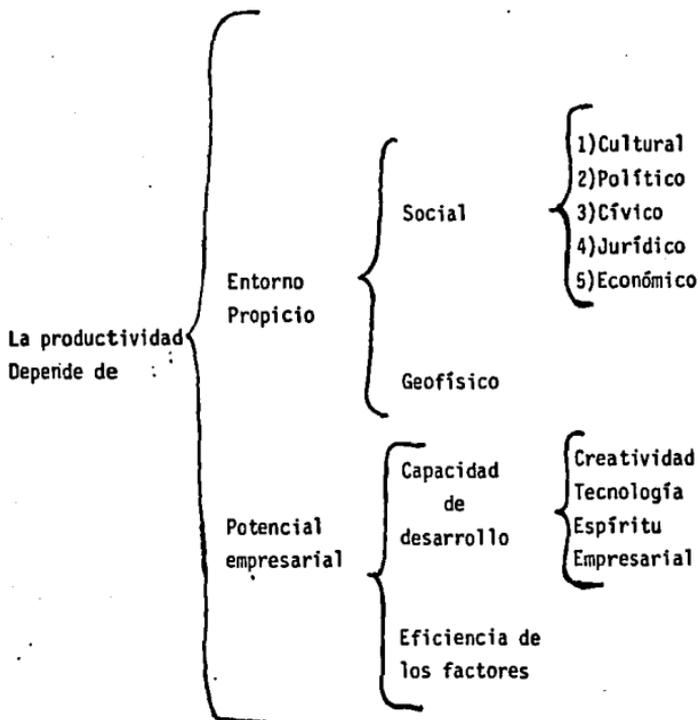
La capitalización es y debe ser un imperativo de la vida humana anclado en el código moral del hombre antes de traducirse en leyes.

Cultura y productividad.

La cultura se traduce en creatividad y en innovación, es preciso que la vida académica se desarrolle en los niveles y en las condiciones que la propia tecnología impone, o sea con " seriedad, perseverancia, profesionalismo, honradez intelectual, etcétera.

Mercado y productividad.

La productividad es inconcebible sin un mercado creciente que haga factible el aumento en la producción.



Debemos puntualizar:

Primero. "Que la productividad es la única salida posible" Si, además, deseamos evitar los trastornos sociales y aún el caos, que pudieran ser provocados por grupos radicales y revolucionarios.

Segundo. "El hombre es un "animal Capitalista".

Tercero. Si queremos dar marcha atrás al descenso de la productividad, ante todo debemos de averiguar cuál obstáculo produce o favorecen esta declinación y cuál es la estrategia que debe aplicarse para elimi-

-narlos o neutralizarlos. Como ejemplos de esto se podría mencionar -- el "espíritu anticapitalista" que satura la sociedad actual, la herencia Keyensiana y marxista favorable al estatismo predominante en todo el mundo; la manía mesiánica justicialista..

Cuarta. Parece necesario introducir en el sistema circulatorio --- ideológico el concepto de prudencia política como el principal y más -- importante de todos los conceptos y necesidades de carácter político. - Debería de ser la virtud básica de los estadistas y políticos y debería de ser apreciada por encima del progreso, pues sin prudencia el progreso se convierte en retroceso. Más aún, debería de ser considerada como una virtud a la cual ha de someterse la justicia, ya que la justicia -- social llevada a extremos de imprudencia política se convierte en una - injusticia aún mayor.

Hasta este momento se ha dado una visión de lo que fué este simposio, - más adelante se hará una crítica sobre el mismo.

e) Planes de estudio sobre la administración.

El objetivo de tocar este punto en el presente trabajo es con el fin de mostrar que en México, a nivel superior, el fin social de la administración es un tema en el cual su importancia es mínima pues impera la técnica.

Para esto analizaremos el objetivo de la carrera así como el plan de estudios de diferentes instituciones.

1) Universidad Anáhuac:

Objetivo .- " Esta profesión persigue el que se alcancen los - objetivos institucionales(de servicio, económico y sociales), por - medio de la operación adecuada de las funciones(Finanzas, producción, comercialización, relaciones humanas y dirección) a través el esfuerzo humano que plantea, organiza, dirige y controla todas las actividades de la institución.

En el plan de estudios se cursan cuarenta y ocho materias en las cuales es factible que el fin social de la administración se estudie en dos materias, más sin embargo, el plan no lo contempla específicamente.

(Sociología de la organización y Seminario de ciencias sociales)

2) Instituto Politécnico Nacional:

Objetivo:A) Los estudios de postgrado buscan la excelencia en - un campo determinado del ser humano, a través de la institucionalización de la educación formal en un nivel superior que permita analizar, criticar y administrar los avances recientes de la ciencia y de la -- tecnología.

B) Responder a las necesidades de desarrollo social o - para el estudio de problemas de interés nacional, con el objeto de encontrar modelos aplicables a la satisfacción de necesidades prominantes.

C) Formar investigadores que, sin descuidar los avances de la ciencia sobre la que investiga, sean al mismo tiempo capaces de trabajar inter y multidisciplinariamente en la solución de problemas que requieran la persepectiva y metodología de otras disciplinas.

D) Formar personal docente competente, en su área de estudio e investigación, que facilite los procesos de aprendizaje en un contexto de excelencia académica y libertad de cátedra.

E) Formar especialistas competentes, conocedores de la problemática nacional de su especialidad, que terminen una decena da rama de la ciencia o una tecnología concreta y que tengan un entrenamiento práctico específico.

De acuerdo al plan de estudios, se cursan veintisiete materias, a nivel Maestría y dos materias quizá se refieran al tema de estudio.

(Psicología social y Ciencias del comportamiento)

3) Universidad Autónoma Metropolitana.

Objetivo: " Un licenciado en administración es el profesional que -- lleva a cabo la gestión óptima de los recursos que participan en los procesos y estructuras de las unidades de producción o de servicio, -- particularmente paraestatales. Su desempeño contribuye a la eleva--- ción del nivel de planificación y ejecución en la actividad económica".

Su plan de estudios contempla cuarenta y ocho asignaturas de las cuales cinco (Doctrinas políticas y sociales I, II y III, Psicología social y -- del trabajo, Sociología de la organización) están orientadas al conocimiento social.

4) Universidad Nacional Autónoma de México.

A nivel maestría tenemos:

Objetivos: - Preparar profesionales de alto nivel en el campo de la administración.

- Dar información en los métodos de investigación

- Desarrollar en los profesionales una alta capacidad - innovativa, técnica o metodológica en dicho campo.

El plan de estudios consta de veinte materias de las cuales sólo una - (Ética Social), toca el punto de "el fin social de la administración".

A nivel licenciatura existe un anteproyecto del plan de estudios de -- 1985, para administración y de ahí extraemos los siguientes:

Objetivos:

1) Actuar con conciencia de la función que deberá desempeñar en la so--

-ciedad para contribuir a su desarrollo económico - social y de la ---- obligación de desempeñar sus funciones dentro del mundo de la ética y -- del derecho.

- 2) Comprender la realidad económica, social, política y cultural en que operan las organizaciones y la interinfluencia entre estas y dicha -- realidad.
- 3) Comprender la organización productiva (pública o privada) como elemento básico del desarrollo económico y la importancia de sus funcio--- nes fundamentales: producción y distribución de bienes y servicios.
- 4) Dirigir persona y o unidades organizacionales al logro eficiente de - objetivos.
- 5) Aplicar los conceptos, principios, procesos y técnicas de administra--- ción general en situaciones concretas, en los diferentes niveles ---- jerárquicos de las organizaciones.
- 6) Aplicar los conceptos, principios, técnicas de las funciones de mer-- cadotecnia, personal, producción, finanzas, compras, organización y --- procedimientos administrativos y auditoría administrativa en situa---- ciones concretas, en los diferentes niveles jerárquicos de las orga--- nizaciones.
- 7) Diagnosticar y proponer alternativas de solución a los problemas ad-- ministrativos que se presentan en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones.
- 8) Tomar decisiones administrativas basadas en un proceso lógico.
Como objetivos generales de la subárea de administración de personal tenemos:
 - 1) Comprender cuál es el ámbito y objetivo de la función de administra--- ción de persona, distinguiendo sus alcances, límites y vínculos en -- relación a otras funciones administrativas.
 - 2) Realizar análisis de puestos y diseñar y operar sistemas de selección contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y --- planeación de personal.
 - 3) Diseñar y operar sistemas de: sueldos y salarios, prestaciones segu-- ridad social, separación de personal e higiene y seguridad en el trã-- bajo.

- 4) Comprender el papel y naturaleza de las agrupaciones de trabajadores de las agrupaciones patronales y de las autoridades del trabajo.
- 5) Comprender los conceptos y elementos fundamentales de la evaluación, diseño y negociación de alternativas relativas a cualquier acuerdo -- entre trabajadores y patrones, considerando la normatividad jurídica laboral.

El plan de estudios es de cincuenta materias y no se contempla ninguna materia con relación al tema.

5) Universidad Iberoamericana.

Objetivo.- Es la formación integral de profesionales capaces de coordinar, eficientemente, los recursos humanos y técnicos de una organización para lograr su efectividad tomada en cuenta la interrelación del sistema organizacional con su medio ambiente y entre sus -- partes, en la búsqueda del beneficio social.

El plan de estudios consta de sesenta materias de las cuales tienen un subsistema de Filosofía, el cual contempla al hombre dentro de las ciencias más no específicamente en la administración, y como materias tiene tres materias de sociología y una de análisis político.

Si analizamos los diferentes objetivos vemos que los de la Anáhuac, Iberoamericana y Metropolitana, son muy ambiguos y poco específicos. No así los de la UNAM y el IPN que dentro del objetivo sí contemplan un fin --- social.

En los planes de estudio a nivel licenciatura el IPN, la Anáhuac y la -- UNAM no tiene específicamente alguna materia que pueda tratar el tema.

A nivel de postgrado en el caso de la Iberoamericana, la UNAM y la UAM -- sí tienen materias que se relacionan con lo tratado.

El 99% de las materias están orientadas hacia la técnica de la admini--- stración y el 1% al fin social de la misma. Cabría pensar que lo que se requiere es que no se piense en el papel del administrador.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION PRIVADA ANTE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

LOS EMPRESARIOS ANTE EL ESTADO Y LA SOCIEDAD.a) Preámbulo.

La revolución Mexicana y los procesos posteriores imprimieron ciertos rasgos a los actores sociales, dentro de los cuales los empresarios han sido tradicionalmente excluidos del juego político abierto.

Esto no indica una abstinencia política ni una falta de organización, si no más bien una especificidad en su hacer político. De hecho ésta cuenta con tres niveles o perfiles organizativos:

a) El económico, estructurado en grupos. Estos son sociedades de accionistas que integran empresas y capitales diversos en una sola organización, estrechamente relacionados unos con otros a través de la actividad económica y con la hegemonía de los grupos más concentrados.

b) Administrativo y legislativo: Sectorizados formalmente por una rama de actividad económica, comercio, industria, etcétera. Este tipo de organizaciones se expresa en la formación de cámaras en las que se agrupan intereses que devienen de actividades comunes.

c) Organizaciones ideológico- políticas: Organismos multisectoriales constituidos formalmente mediante la integración de cámaras confederadas, y que tradicionalmente han cumplido funciones de integración ideológicas, y de la regulación de relaciones de clase con el Estado, atendiendo cuestiones primordiales sobre el desarrollo y, particularmente, las relaciones obrero-patronales.

Las organizaciones típicas pertenecientes a esta última clasificación son la Concanaco y la Concamín, pero particularmente la Coparmex.

El poder capitalista mexicano puede identificarse en tres fracciones:

La del Norte, la de los Cuarenta y la Central.

La Fracción Norte tiene su base en el Grupo Monterrey y es encabezada por éste. Pero también la integran sectores de Puebla, Jalisco y el noroeste del país.

Económicamente el Grupo Monterrey está integrado por cuatro subgrupos:

ALFA, VISA, CYDSA y FICSA (hoy VITRO), además, el Grupo Industrial Saltillo (GIS) que controla empresas como CINSA, CIFUNSA Y MOTO ISLO. La -----

- fracción del Norte ejerce el control casi total de la Coparmex y, -- de hecho, se ha valido de ella como su principal instrumento político. La segunda fracción surgió debido a la política estatal de industrialización, fundamentalmente a partir de los años cuarenta.

Por ello es esencialmente industrial, aunque la influencia del capital financiero es determinante. Económicamente está integrada por cinco grandes grupos: DESC, ICA-ATLANTICO, COMERMEX, Pagliai- Alemán Azcárraga e -- Industria y Comercio. Los hombres fuertes de esta fracción son los ---- Alemán, Hank González, Bernardo Quintana y Eloy Vallina. Cuenta con gran peso e influencia de la Concanaco y Concamin.

La fracción Central tiene su base en el capital financiero y controlada, hasta antes de la nacionalización, consorcios como Banamex y Comermex y Cremi.

Esta fracción tiene su expresión política más acabada en la ABM, controlada fundamentalmente por Banamex y Bancomer. También muestra una fuerte presencia en la Concamin, y en la Concanaco. Juan Sánchez Navarro, pieza importante de la fracción, ha sido presidente de esos dos organismos y -- del Consejo Coordinador Empresarial.

Ahora bien, este panorama descrito que se refiere a una forma múltiple -- de asociación y unión de grupos económicos, organizaciones patronales en sus dos niveles (administrativo-legislativo e ideológico político) y ---- fracciones, no debe llevarnos a pensar en una fragmentación organizativa de esa clase.

Los organismos patronales constituyen el nivel político de organización de dicha clase. Se entenderá a las agrupaciones como actores sociales, -- ubicadas en la sociedad civil, pero que ejercen fuerte presión sobre el Estado.

b) El inicio de las tensiones.

Esta etapa se caracteriza por una serie de conflictos que generan una -- tendencia hacer cada vez más tensas las relaciones entre los empresarios y el Estado y algunos sectores sociales, particularmente el movimiento -- obrero. Las tensiones entre ellos se van incrementando a partir de di--- ferencias en la política fiscal y laboral, en las medidas adoptadas por la "apertura democrática", en procedimiento para abatir la inflación y, -- en general por la intervención estatal en la economía.

Las primeras diferencias.

Como un elemento central del programa económico, el equipo gobernante -- la administración encabezada por Luis Echeverría, intento impulsar una reforma fiscal tendiente a reducir la balanza de pagos, recurrió -- al endeudamiento externo, fomentar la inversión pública y garantizar una distribución más justa del ingreso.

Aunque esto era muy moderado, pues se mantenía en lo esencial el criterio de no gravar las utilidades de las empresas para no afectar la inversión privada ni sus actividades productivas, los empresarios expresaron sus objeciones. La Concanaco, Coparmex y Amis definieron su posición en un desplegado en la prensa, del que destacan los siguientes puntos:

La obtención de fondos fiscales debería hacerse mediante la eficiencia de la recaudación y no por aumento a los impuestos:

Simplificación y claridad en el sistema impositivo y no introducción de nuevas tasas.

Y concluían que era indispensable que los proyectos se dieran a -- "conocer a la iniciativa privada, como antes ocurría, a fin de que se -- tomen en consideración sus opiniones en la decisión definitiva".

Ante las posturas empresariales, el gobierno, a través de la Secretaría de Hacienda, hizo aclaraciones sobre el contenido de las reformas y ---- expresó su disposición para modificar el proyecto de ley. Se concretó, - entonces, un acuerdo entre las partes y la Concamin, Concanaco y Coparmex declararon que las divergencias con el gobierno se reducían a una -- cuestión de matices. Los empresarios obtuvieron con pocas presiones en - realidad, un claro triunfo en dos aspectos. Económicamente, lograron --- imponer su lógica al espíritu de las reformas, así como su alcance. Y - por otra parte la " costumbre" de que los empresarios conocieron con -- anticipación cualquier proyecto que pasara a las cámaras legislativas. Si bien durante los dos primeros años de gobierno los empresarios llega- ron, en lo esencial, a un acuerdo respecto a la política económica, no - sucedió lo mismo en cuanto a la política - política.

La preocupación de Echeverría se cristalizó teóricamente en la VII ---- Convención Nacional del PRI, celebrada a mediados de octubre de 1972.

En ella se sostenía los siguientes planteamientos:

Reformas revolucionarias para modificar a la sociedad en su conjunto;
Pluralidad ideológica, ya que sólo es posible llegar a la democracia económica y social mediante la democracia política;

El sistema de economía mixta es neutro, por tanto, puede orientar a la capitalización de unos cuantos o puede utilizarse para impulsar la transformación global de la sociedad";

Se hace necesaria entonces la rectoría económica del Estado para que mediante la población se subordine al lucro, "al uso y a la utilidad social";

Reglamentación de la libertad de industria y comercio, para que el Estado encauce y regule la inversión privada nacional y extranjera y algunos otros puntos referidos a la representación de los trabajadores en los consejos de administración de las empresas y el establecimiento de la jornada laboral de cuarenta horas.

El carácter de las propuestas, así como el tono del programa, dieron la impresión de que las reformas se llevarían hasta sus últimas consecuencias, incluso aún utilizando la movilización masiva.

Particularmente porque a principios de diciembre llegó a México el presidente Salvador Allende.

DE inmediato los empresarios se sintieron amenazados y responden con fortaleza. Las posiciones más duras provienen de la iniciativa privada de provincia, particularmente de Nuevo León. Alrededor de unas ochenta organizaciones locales publicaron un desplegado en el que sostienen que sus representantes nacionales acompañarían al visitante, en algunos actos de protocolo, por ser presidente de una república hermana. El pueblo de Chile" lucha ejemplarmente por esos mismos principios, defendiéndose así, de la imposición del socialismo comunizante con el que se pretende transformar la vida tradicionalmente libre y democrática de Chile". Por ello, los Empresarios hacían votos porque la hermana República de Chile, " que en estos momentos le toca al Dr. Allende representar, - siga luchando hasta el triunfo del ideal democrático frente al estatismo marxista que hace perder a los pueblos su dignidad, la alegría de vivir y lo que es más grave aún, su libertad".

De esta forma, la distancia entre la burocracia política y los empresarios se iba acrecentando a partir de problemas concretos.

Las diferencias subían de tono hasta convertirse en verdaderas pugnas que comenzarían a dar al país un perfil de convulsión política.

La agudeza de las pugnas.

A principios de 1971 algunos miembros del Consejo Directivo de la ----- Coparmex (representantes del Grupo Monterrey) habían conducido una campaña contra Roberto Guajardo Suárez. Se le criticaba su colaboración con el gobierno. En efecto, en enero de este año, Guajardo había definido -- perfectamente la postura de la Coparmex en relación a la cuestión fiscal, al gasto público, la intervención del Estado en la economía y el control de precios, ante el presidente Echeverría.

En esa ocasión le manifestó el propósito de mantener buenas relaciones -- con el gobierno.

En la Asamblea Nacional de Centros Patronales realizada en mayo de 1973, se censuró la posición de Guajardo y, pese al apoyo de algunos miembros, fue excluido de la agrupación y sustituido por Jorge Orvañanos, hombre -- de confianza del Grupo Monterrey.

La carta de renuncia que presentó ante el Consejo Directivo es extraordinariamente ilustrativa del clima de desconcierto y de la lucha de posiciones que privaba en los organismos patronales. El texto dice: " ... -- para algunos empresarios, el signo de los tiempos no es la apertura de -- las ideas, sino por el contrario, la regresión.

Más aún, en diversos sectores de la iniciativa privada se llega a límites que rayan en la intransigencia, por no decir en el suicidio de ----- clase. Por honestidad intelectual no podría aceptar que mi postura personal fuese asociada, abierta o veladamente, con dichas tendencias".

Y más abajo: " Por tanto, no soy el hombre que pueda interpretar, representar y defenderme en las actuales circunstancias, una filosofía empresarial tan anacrónica, ajena a la realidad que la nación vive".

Para terminar dejaba claro el punto central de las disputas; "Desde entonces, como ahora, rechazo, de manera clara y contundente, el deseo de algunos grupos de la iniciativa privada de convertir a sus organismos -- representativos, en arietes al servicio de la política militante. Tal --

- situación equivaldría prostituir la función de los mismos, en beneficio de los enemigos de la libre empresa".

Así, en el seno de la organización de singular importancia, se imponía una línea más radical que pugnaba por una intervención empresarial más abierta y por fortalecer su presencia política, económica y social.

De hecho, sería con esta fracción, encabezada por el Grupo Monterrey, - con la que el gobierno de Luis Echeverría enfrentaría los conflictos -- más graves.

En el mes de marzo de 1973 el Presidente dió a conocer ante las Cámaras de Comercio un plan para combatir la inflación basado en tres puntos: orientación al consumidor, vigilancia de precios y participación directa en el mercado de bienes y servicios. Los empresarios se abstuvieron de hacer comentarios al respecto y con eso mostraron su rechazo absoluto a dicho plan.

Al mismo tiempo que las posiciones obreras comienzan a endurecerse, la CTM demanda la semana de cuarenta horas de trabajo. Los empresarios se niegan rotundamente a negociar la reducción de la semana laboral, lo -- que deteriora considerablemente sus relaciones con el sector público.

En el mes de junio, la Secretaría de Hacienda anuncia un nuevo plan --- anti inflacionario, el cual es aceptado con renuencia por los empresari-- os, en virtud de las presiones ejercidas por los sectores populares. En el documento, firmado significativamente por el conjunto de las orga-- nizaciones a nivel nacional, se postula que la inflación se debe al gas-- to público excesivo, por lo que era necesario reducir la actividad eco-- nómica del Estado, a fin de no llegar a una dictadura económica, e la-- borar una política financiera justa y trabajar las empresas estatales - con criterios de rentabilidad.

El 9 de agosto el movimiento obrero oficial anuncia su decisión de de-- mandar, fuera de la negociaciones normales permitidas por la ley, un -- aumento salarial de 33% para compensar el alza de los precios.

La decisión obrera pareció desconcertar a la iniciativa privada y sus organizaciones manifestaron posturas distintas. La ABM se mantuvo a la expectativa, mientras que la Canacindra admitió la necesidad de elevar

- el salario y se mostró conciliadora, si bien advirtió que tal aumento se gestaría por vía de negociaciones contractuales estipuladas por la ley y con un monto inferior al solicitado. En contraste, la Concanaco y la Concamin, junto con otras organizaciones de provincia, se opusieron tajantemente.

En su tercer informe de Gobierno el Presidente de la República anunció un aumento de emergencia al salario mínimo, al margen de la revisión respectiva para el bienio 1974-1975, y solicitó a la Comisión Nacional de Salarios Mínimos se reuniera para fijar el monto.

Con el apoyo gubernamental y ante la relación de los empresarios, el Congreso del trabajo resolvió que cada una de las centrales y sindicatos emplazaran a huelga. Los emplazamientos se representarían el día 13 de septiembre, y la huelga, estallaría el primero de octubre.

La Cámara de Comercio de la Ciudad de México calificó la resolución de desastroza; mientras la Concanaco hizo un llamado a la cordura y dejó la solución en manos de las instituciones: "... si hay huelga, las juntas de Conciliación y Arbitraje serán las que resuelvan su inexistencia o existencia".

EL PAN, por su parte, en franco apoyo a la iniciativa privada declaraba que: "La huelga general de los obreros es una revolución social... un intento de enfrentamiento con el gobierno..."

Para mediados de septiembre se habían presentado mil emplazamientos sólo en el D.F. En este contexto, el presidente Echeverría dió la pauta para un posible arreglo y declaró el 14 de septiembre: "El aumento del 33% que piden los trabajadores se va a discutir de acuerdo a las leyes, y sin duda habrá ajustes de acuerdo a la capacidad económica de cada empresa." La iniciativa privada no discutía la necesidad del aumento, sino su monto, e insistía en que las negociaciones fueran sindicato-empresa. Finalmente el 25 de septiembre se llegó a una solución las organizaciones patronales recomendarían a sus agremiados un aumento del 20% para los sueldos hasta de 4,500 pesos, y de 900 pesos para los que excederían esa cantidad.

La solución empresarial se había impuesto. Paralelamente a este problema el Estado había enfrentado otro conflicto de singular agudeza con la fracción del Norte. Pocos días después del golpe de estado de Chile, que

- provocó unánimes condenas por parte del gobierno mexicano (se decretaron tres días de luto nacional), el industrial Eugenio Garza Sada, líder del poderoso grupo Monterrey, fue asesinado. La respuesta empresarial fue virulenta y se desató una intensa campaña contra el gobierno, en la que se censuraba su tolerancia frente a los sectores de izquierda y sus relaciones con el gobierno de Salvador Allende.

La expresión más clara de dicha campaña tuvo lugar, ante el propio Ejecutivo, en la oración fúnebre que pronunció Ricardo Zozaya, presidente del Consejo consultivo del grupo: "Sólo se puede actuar impunemente cuando se ha perdido el respeto a la autoridad; cuando el Estado deja de mantener el orden público... Cuando se ha propiciado desde el poder a base de declaraciones y discursos el ataque reiterado al sector privado, ... sin otra finalidad aparece que fomentar la división y el odio entre las clases sociales. Cuando no se desaprovecha ocasión para favorecer y ayudar tanto cuanto tenga relación con las ideas marxistas, a sabiendas de que el pueblo mexicano repudia este sistema por opresor".

Las agrupaciones patronales de Jalisco "exigieron" a las autoridades el cumplimiento de su deber, ya que la pérdida de la estabilidad del país se debía a que la "...subversión abierta o disfrazada se ha infiltrado en todas las actividades y a todos los niveles". Criticaban también los apoyos al Chile de Allende. En el mismo sentido pero con un tono más enérgico, destaca esta declaración patronal: "... se yergue (el gobierno) enérgicamente desde la cómoda distancia de seis mil Kilómetros en defensa de una minoría del pueblo chileno culpable de haber llevado a su patria el más profundo abismo político, económico y social de su historia, pero que se muestra vacilante cuando se trata de proteger aquí, en su casa, en México, los derechos, la paz y la tranquilidad de la inmensa mayoría de los mexicanos cuyo deseo es tener la oportunidad de trabajar y progresar".

La gravedad del conflicto es tal que el gobierno responde asegurando la lealtad del ejército y el apoyo del movimiento obrero. El 21 de septiembre Hugo Cervantes del Río, Secretario de la Presidencia, explica en la Escuela Superior de Guerra, la política del gobierno en términos de "justicia social e independencia económica del exterior". Un día después, Mario Moya Palencia, Secretario de Gobernación, anuncia la posible forma

-ción de una Alianza Popular: "Hace ver el presidente Echeverría - dijo el secretario que su gobierno se basa en una sólida Alianza Popular. Que entiende la unidad nacional como unidad revolucionaria... Sabe el presidente Echeverría que de la vitalidad esencial de los trabajadores y -- burócratas, de los empleados y campesinos, de los intelectuales y estu-- diantes concientes del devenir histórico de México, se nutre no sólo la hora del presente sino nuestra responsabilidad frente al futuro". Así la Alianza excluyó al conjunto de los empresarios, aún a los llamados ---- "nacionalistas".

Se suceden entonces los llamados a la unidad nacional. La Concamin y --- otras organizaciones, piden la ponderación de los sectores sociales pa-- ra que la armonía del país se restablezca. Por su parte, la fracción del Norte modera sus posturas y la familia Garza Sada descalifica el dis-- curso de Margafn Zozaya como representativo del Grupo Monterrey, señalan-- do que habló a título personal.

Es en estas fechas cuando se pacta el acuerdo de los salarios. A finales de noviembre el gobierno y los empresarios de Nuevo León acuerdan efec-- tuar la mayor inversión realizada, hasta entonces, en un estado. Se --- invertirían 5 mil millones de pesos, de los cuales 1 600 correrían por - cuenta del sector público. Así, la fracción empresarial más radical y -- que más violentamente se había opuesto a los planteamientos y medidas -- del gobierno, concertaba en él una alianza.

Durante 1974, las fricciones se dieron en torno a los proyectos guberna-- mentales para ampliar el sistema de control de precios, la creación del Fonacot y la ley de Protección al Consumidor, pero particularmente a --- partir de la demanda obrera por aumento de salarios y las actividades -- del sindicalismo independiente.

Los empresarios, para responder a la coyuntura en lo económico, empeza-- ron a sacar capitales del país y a frenar la inversión; en lo político, - se inició una campaña contra el sindicalismo independiente y una serie - de prácticas tendientes a que el Estado se definiera en su favor en lo - interno, esto es en el plano de su organización, promovió la unifica--- ción de clases a fin de fortalecer la presencia empresarial en lo polí-- tico y social.

La celeridad de las organizaciones independientes provocó que la iniciativa privada solicitara abiertamente al gobierno una política más dura para frenar dichos movimientos. En un seminario sobre la Ley Federal -- del trabajo organizado por la Coparmex, las agrupaciones patronales concluyeron, entre otros puntos, los siguientes:

" Estas organizaciones independientes han propiciado una desenfrentada competencia con las grandes organizaciones obreras del país a fin de -- conseguir la voluntad de los trabajadores mediante promesas y demandas cada vez más desquiciadas y alejadas de nuestra realidad económica y -- social".

"El programa de acción de los grupos radicales provoca el desorden y -- desalienta la inversión.

El día 11 de agosto los empresarios en bloque manifestaron su posición, por primera vez en el sexenio; no negociar las demandas obreras. Paralelamente se organizaron paros patronales en los estados de Nuevo León, - Puebla y Baja California, y se intensificó la campaña de desprestigio de la petición salarial por tener intenciones " políticas". Así mismo se - publicaron en la prensa nacional desplegados en los que, de una parte, - decían que no " es justo que un sólo sector determine la política ---- económica", y se recordó al Estado que debe gobernar para todos; y -- de otra, se dió a entender que el gobierno es el culpable de la alteración de las relaciones de clase o, para ser preciso, alguna fracción de él.

Ante el endurecimiento de las posiciones empresariales y la presión de los sectores populares, el gobierno respondió en dos planos. De una parte, reconoció como legítimas las aspiraciones de los 550 mil trabajadores que laboraban en las empresas de participación estatal, sancionando así la demanda obrera; de otra, se efectuaron una serie de actos tendientes a cohesionar a la burocracia política en torno al Ejecutivo. En una comida de "Unidad Revolucionaria", celebrada con 175 diputados de su partido, Jesús Reyes Heróles Declaró que " como militantes del PRI - debemos responder a la conciencia popular revolucionaria que existe en México y convertirla en movilización popular y voluntad realizadora, -- cerrar filas en torno al presidente Echeverría, brindándole nuestro ---

-apoyo y calor, rodeándolo disciplinariamente" Sin embargo, los empresarios no cedieron.

Las principales organizaciones a nivel nacional establecieron su posición en los siguientes términos:

- a) Los trabajadores serán responsables del cierre de los centros de trabajo si llega a estallar la huelga el 20 de septiembre.
- b) Los empresarios no pagarán salarios caídos en caso de que, después de la huelga, volvieron a funcionar los centros de trabajo.
- c) Pedirán que las huelgas sean declaradas inexistentes inmediatamente después de que estallen.

De esta forma, el gobierno se encontraba presionado agudamente por los sectores populares y los empresarios. En estas condiciones, el Informe Presidencial se esperaba como una toma de posiciones políticas. Y en efecto, allí se definió la postura del Ejecutivo: "Renuevo el compromiso de respetar, en cualquier circunstancia, ... el derecho de huelga. Además el aumento en el costo de la vida implica un desequilibrio entre el capital y el trabajo que es imprescindible restaurar. Los emplazamientos a huelga presentados ante las autoridades competentes corresponden al ejercicio del derecho fundamental... nada justifica que se eluda la negociación..."

Finalmente, el 17 de septiembre se llegó a un arreglo. El convenio consistió en una recomendación para incrementar los salarios en 22%.

Más allá de la solución, la importancia del conflicto radicó en que a partir de él, si bien los empresarios cedieron, sus relaciones con el estado entraron en franco deterioro y se aprestaron a dar respuesta de mayor envergadura.

Desde mediados de 1973, paralelamente a sus maniobras económicas (fuga de capitales, freno a la inversión) y su franca oposición a la políticas del régimen, se había trabajado aceleradamente para promover la unidad de clase. La iniciativa en este sentido partió y fue promovida por la Concanaco y, principalmente, la Coparmex.

Muchas son las manifestaciones patronales en ese sentido, pero tal vez la más acabada fue el discurso pronunciado por Margafn Zozaya, representante de la fracción del Norte, es una reunión de "Unidad Empresarial". Allí, reunió las tesis que había sostenido en distintos lugares y actos:

- 1) Jamás la empresa privada se había visto tan amenazada.
- 2) La mayoría de los empresarios están despolitizados y son inep--tos para el debate público,... Lo cual hace mejor un edil munici--pal o cualquier líder sindical.
- 3) Los empresarios están ausentes de los medios de comunicación, de las universidades y hasta de la política de barrio.
Somos ciudadanos disminuidos.
- 4) Los oradores y escritores del área socialista están mil veces --mejor preparados que los escritores y columnistas defensores de la libertad.
- 5) Esta situación de " indefensión" es válida en tanto actuamos ---aislados e individualmente".

En la misma reunión se insistió en que era un error que los empresarios vivieran de espaldas a la política," entendiéndose por ésta la lucha de los partidos".

Se definió así con toda claridad la voluntad de algunos líderes patro---nales por fortalecer la presencia privada o apuntarla como el sector más fuerte y definitivamente determinante de la nación, bajo tres técnicas:

a) Instalarse abiertamente determinante como actores políticos en ese---na; b) prepararse para la lucha política; y c) establecer los vínculos --(vía medios de comunicación e instituciones públicas) con el resto de --la sociedad.

c) El Conflicto.

Esta etapa se caracterizó por la creación del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y por el virulento rechazo a la "tónica populista" que ocasionó un cuestionamiento de la capacidad directiva de la burocracia política y una situación de franco enfrentamiento.

La respuesta empresarial.

La respuesta patronal más acabada a dicha coyuntura, se cristalizó en la creación del CCE en mayo de 1975. Se integró con las agrupaciones más --importantes: Concanaco, Concamin, Coparmex, ABM, AMIS y el Consejo Mexica--no de Hombres de Negocios.

Desde su nacimiento, el CCE ha demostrado una aguda concentración de ---poder.

Su condición de organismo "cúpula", le permite orientar y fundamentar la acción política, ya que a través de él se resuelven las diferencias --- entre las distintas fracciones y grupos económicos.

El CCE propone las siguientes tesis: La empresa privada es la célula básica de la economía. La actividad económica corresponde fundamentalmente a los particulares. Su planeación no deberá pervertir su finalidad ----- convirtiéndose en un instrumento de presión política y económica; la --- lucha de clases es un elemento antisocial; en las relaciones obrero ---- patronales debe privar un trato humano y justo al trabajador; se considera imprescindible que en los medios de comunicación se preserve la --- propiedad privada; los sistemas de control de precios son causa de es--- tancamiento de la actividad económica; la pequeña propiedad es la columna vertebral de la economía agrícola; en la educación es conveniente que el Estado propicie un clima de libertad que facilite la participación -- del sector privado.

El carácter de este proyecto provocó que la Canacinttra no se integrará - a la naciente organización, por considerarlo ajeno a su ideología y a - las posiciones nacionalistas.

El documento fue leído ante el Presidente de la República, el 7 de mayo durante una reunión convocada para informar la creación del Consejo.

De inmediato sobrevino una relación de los sectores sociales e instan-- cias políticas. Aún de aquellas que tradicionalmente han apoyado la ---- posición de los empresariales como la Iglesia y el PAN.

Este declaró que los esquemas del CCE " se asentaban en un individualis-- mo, sólo explicable por el afán de mantener sin variaciones profundas la injusta situación actual.

Con excepción de " El Heraldo" la prensa nacional acusó a los empresa-- rios de querer unir el poder económico al político. En el mismo sentido se pronunciaron algunos Secretarios de Estado.

El Congreso del Trabajo, en un documento de respuesta al CCE, concluyó, "Rechazamos énergicamente los excesos de la plataforma de principios de la iniciativa privada, denunciamos su absoluta ignorancia de nuestra -- doctrina constitucional y advertimos a la opinión pública sobre las ma-- niobras oportunistas que el sector empresarial intenta realizar con vis-- tas a la renovación del Poder Ejecutivo- Federal.

"En el Estado moderno, y en particular en nuestro país, los detentadores de la riqueza tienen los límites que la comunidad establece. Afirmar lo contrario, significa oponer propiedad a soberanía.

Postular la debilidad del Estado frente a la fuerza del capital"

A partir de la formación del CCE las relaciones con el gobierno entraron en una nueva fase:

El enfrentamiento

Los dos últimos años del sexenio están marcados por una cierta convulsión social. Los movimientos obreros se incrementaron, las invasiones en el campo proliferaron, la economía decayó, sobrevino la devaluación y, en general, las relaciones de clase tendieron a hacerse incontrolables.

Desde los primeros meses de 1975, los empresarios redoblaron su ofensiva para imponer sus intereses e influir significativamente en la sucesión presidencial.

En último caso fomentó el desprestigio del gobierno y comenzó por primera vez en el sexenio, a cuestionar abiertamente la capacidad directiva de la burocracia política.

La iniciativa de ley, presentada por el Ejecutivo en abril de 1975, referida a los asentamientos humanos y con el propósito de normar el crecimiento anárquico del Distrito Federal, dió otra pincelada en el panorama de agitación que priva en el país.

El proyecto establecía como causa de utilidad pública la planeación del suelo urbano. En el artículo 6, fracción II, se asentaba que el "Departamento del Distrito Federal podrá determinar usos y reservas de la tierra y sus construcciones". En su fracción III, que "la misma autoridad aplicará las modalidades a la propiedad que imponga la Ley".

La reacción empresarial se dió en dos planos; por un lado, algunas organizaciones como la Concanaco y la Concamin, insistieron en que se les debió consultar para la versión definitiva y en la necesidad de corregirla. Por otro, se realizó una amplia campaña ideológica; versiones que distorsionaron el alcance y sentido de la Ley circularon por toda la nación: "Puede presumirse, decía el Centro Patronal del D.F., que casas con muchas habitaciones y pocos moradores se declaran bifamiliares por utilidad pública y obligarán al propietario a aceptar otra u otras fami-

-lías bajo el mismo techo".

Paralelamente, desató en el país una ola de rumores que dieron "veracidad" a los juicios más absurdos. El fantasma del comunismo y lo inquestionable de actos criminales de las autoridades, como "la esterilización de niños en las escuelas primarias". Causaron verdaderos estragos en el clima social; a tal grado de que generó un movimiento, si bien --- desorganizado, de derecha.

Esta doble táctica de conciliación y dureza, rindió sus frutos y los --- empresarios lograron imponerse. En desplegado, el CCE reconoció la necesidad de promover el ordenamiento legal del desarrollo urbano y que ha mantenido pláticas con las autoridades correspondientes en las que ha -- "surgido cambios en el clausurado de la iniciativa..." Con eso, termina ba el conflicto.

Poco después, al devaluarse la moneda nacional, los empresarios se fortalecieron aún más en las relaciones de poder.

Como respuesta, desde la órbita estatal se orquestó una campaña - auspiciada por el propio Presidente de desprestigio del sector privado, centrada, fundamentalmente, en contra de la burguesía regiomontana. El país se convirtió en un verdadero campo de batalla ideológica y discursiva.

En medio de la situación más tensa en la última década, el Ejecutivo decretó, a sólo unos días de que terminara su mandato, la expropiación de 100 mil hectáreas en el Valle de Sonora. Paros patronales, reuniones y -- ataques directos a su persona, se sucedieron a la medida. El divorcio -- entre la burocracia política (por lo menos la fracción echeverrista) y los empresarios no sólo fue franco, sino agresivo. Alcanzo tal nivel que mientras se rumora la posibilidad de un golpe de Estado que adquirió , - entre los sectores medios, una credibilidad extraordinaria, algunos diputados llegaron incluso a pedir la consignación judicial de Andrés Bello Sada, líder regiomontano, por propiciar la desestabilización del régimen. Sólo el relevo presidencial frenó las pasiones.

d) La nueva alianza

Este período tuvo su centro en dos fenómenos: la renovación de la alianza con el Estado y un reacomodo de posiciones de los empresarios que -- suscitó una alteración en la correlación de fuerzas en los organismos --

patronales.

Moderación y fuerza.

Al inicio del régimen de López Portillo, las prioridades fueron controlar la crisis y resolver los desajustes políticos y sociales. En lo económico, se intentó establecer condiciones que permitieron, en un plazo relativamente corto, disminuir el ritmo de inflación, asegurar la estabilidad cambiaria y restablecer el funcionamiento normal del sistema financiero.

A corto plazo, la estrategia para controlar la crisis se definió bajo los acuerdos con el Fondo Monetario internacional y conformó una política económica que, además de recurrir a medidas monetaristas, sujetó férreamente el gasto público, estableció topes salariales y tendió a la liberación del comercio exterior. A largo plazo, se buscó transitar a una nueva fase de acumulación, apoyada en tres elementos: el petróleo, la agricultura y la industria de bienes de capital; todo ello, en el marco de la modernidad.

En otro plano, se hizo urgente la necesidad de ampliar los canales de participación de los sectores disidentes y asegurar el apoyo de las organizaciones obreras y contener sus reivindicaciones.

Pero, sobre todo, la exigencia política primordial fue restablecer el llamado consenso horizontal, muy deteriorado, ya que de otra forma la política económica no sería viable.

Por ello, los empresarios arribaron a esta coyuntura con una posición extraordinariamente fortalecida.

El viraje en la política económica ocasionó una ruptura en la respuesta esperada. Entonces se definieron dos tendencias: la radical y la moderna. En términos generales, la primera fue representada por la fracción del Norte y la segunda, por las otras fracciones. La diferente concepción de las políticas a seguir frente al gobierno y el papel de las agrupaciones patronales, desembocó en una serie de enfrentamientos entre las dos por el control de los organismos.

El decrecimiento de influencia de la línea radical en los organismos patronales, así como la tendencia a perder influencia en la conducción de clase, propició que algunos líderes reforzaran sus planteamientos en el

sentido de abrirse a la política, invitando, con ello, a buscar otras -- instancias de participación.

La alianza referida se estableció desde una posición de fuerza del poder capitalista y la benefició ampliamente e incrementó, en grado sumo, su peso específico en la determinación de las políticas gubernamentales. --- Por otra parte, tal dominio tuvo su correspondencia en el fortalecimiento económico de la fracción financiera que instaló como líder de clase. En los años del régimen López portillista se advirtió un crecimiento --- impresionante de esos grupos y una expansión de las instituciones bancarias. Su poderío fue tal que llegó a determinar, casi absolutamente, la política económica. En general, las relaciones entre los empresarios y el gobierno se desarrollaron "armónicamente".

e) Fractura y Negociación.

Este momento comprendió hasta febrero de 1983. En el período que va de la nacionalización de la banca a esa fecha se distinguen, para objetos de trabajo, dos fases. La primera arranca a partir de esa medida y cubre el resto del sexenio. En ella, lo significativo es el quebrantamiento de los términos de la alianza con el Estado y un desajuste tanto en la fuerza como las posiciones empresariales.

La segunda fase, está marcada por negociaciones tirantes con el Estado sobre la base de una posición más definida de los empresarios.

La nacionalización de la banca.

Para el sector privado, la nacionalización de la banca fue un durísimo golpe del que, hasta ahora, no ha podido reponerse. Políticamente, su -- afecto más inmediato fue el fortalecimiento del Estado al dotarlo de un instrumento estratégico para el desarrollo y planeación económica. Ello le permite a la burocracia política restituir su peso en los componentes del bloque en el poder.

Hay que agregar que mediante el control de cambios se aniquiló su principal arma de presión: La fuga de capitales. Los empresarios entraron a -- partir del decreto presidencial, en una fase de distanciamiento más o menos profundo con el Estado.

Negociación y dureza.

Su endurecimiento en la posición, el temor de llevar a niveles excesiva-

-mente altos las "distancias", han obligado al equipo gobernante a instrumentar medidas que favorezcan el acercamiento. En tal sentido pueden entenderse, la devolución de 34% de las acciones de la banca; hecho más significativo en términos de alianza que económicos.

El primer conflicto concreto con el nuevo régimen se ha dado a partir de las reformas constitucionales en las que se sanciona la rectoría económica del Estado y lo posibilitan, teórica y jurídicamente, para conducir los procesos de desarrollo mediante la planeación.

En los tres primeros meses del nuevo mandato, las peticiones de los empresarios más recurrentes han sido las siguientes: no congelación de precios, renegociación de la deuda pública y privada, apoyo para el pago de esta última, flotación libre, una sola paridad, eliminación del control de cambios, mayor financiamiento para la planta productiva, decrecimiento de la base monetaria, fin al paternalismo estatal, a los subsidios de empresas estatales y a la constante intervención del Estado en la economía, y gasto austero.

El gobierno ha respondido a algunas de estas demandas, sin lograr mejorar las relaciones.

Por ello, pensamos que la disputa empresarial tiene esencia en la lucha por recuperar y afianzar una serie de espacios en el terreno económico y político, de tal suerte que esto le permita apuntarse como un actor social determinante en los procesos conductivos de la sociedad.

El conjunto de las cámaras y organismos empresariales, en su crítica a las reformas antes mencionadas, manifiestan que son de carácter regresivo, totalitarias y conducen a la estatilización de la sociedad, a una alternación de los modelos democráticos propios del país y una "consecuente argentinización" y que por lo tanto, México corre el peligro de caer en un totalitarismo fascista.

A la imputación del totalitarismo, nunca definido por ellos, se agregan ahora conceptos tales como democracia, sociedad civil y libertad. Lo que les permite articular un nuevo discurso e introducir socialmente la idea central de su crítica: el Estado se encuentra totalmente disociado de la sociedad civil, hecho que imposibilita tanto la justicia social como la participación democrática. De aquí que es necesario fortalecer a

la sociedad civil frente a la política, mediante una creciente participación de los individuos y una restricción del aparato estatal. De esta forma, los dirigentes empresariales identifican ideológica y discursivamente sus intereses con el resto de la sociedad.

Paralelamente a esto, se ha difundido una teoría explicativa de la crisis que identifica la intervención del Estado en la economía como una -- de sus causas fundamentales, lo que permite reforzar la crítica en los términos señalados.

Es importante señalar que las organizaciones patronales que han ido definiendo este nuevo discurso, son fundamentalmente la Concanaco y la --- Coparmex si bien ha sido asumido por el resto de los organismos empresariales.

Entre el 24 y 26 de enero de 1982, en la Reunión Nacional de Representantes de Comercio, celebrada en la ciudad de Toluca, se definen con claridad las nuevas posiciones de los dirigentes empresariales.

Se expresa que el sector empresarial, "por su omisión", verá un interminable alud de leyes que va contra la Constitución y se apunta que "permitimos por nuestra apatía política y cívica que se mancillen nuestros derechos y se cuestionen nuestras libertades.

"Estamos perdiendo el juego de la libertad por default. Es hora de reactivar conciencias, de sacudir perezas".

"La sociedad aguarda nuestra participación para ser conformada por nosotros".

Esta provocó una reacción inmediata del Comité Ejecutivo del PRI y de -- algunos sectores pertenecientes a este partido. Se advirtió a los dirigentes patronales que no debían hacer política ni declaraciones ideológicas porque distorsionaban las acciones del gobierno: se rechazó la acción política de los organismos patronales, ya que los empresarios, si deseaban hacer política, debían hacerla por medio de los partidos.

El consejo Coordinador Empresarial, declaró, el 29 de enero de 1985, que no existía impedimento legal, para que los empresarios formaran un partido político.

La idea de la participación política abierta de los empresarios definió entre ellos dos posiciones: una que definía a las cámaras como organis--

-mos apolíticos y otra que los definía como políticos. Esta última vertiente sostenida por la Coparmex parece haberse impuesto en el sector empresarial.

Esta organización, definió a las cámaras como organismos que cumplen dos funciones: el bien de las empresas y personas asociadas y como canales de participación en el bien común; lo que tiene estrecha relación con lo económico y lo social y, de ahí, con la política. De esta forma, los empresarios han avalado un hecho inusitado al definir las cámaras como organismos de influencia en la política, y bien no por relación directa. Los empresarios reconocen ante el Presidente que la lucha política por el poder debe limitarse a los partidos políticos, pero demandaron que se amplié la participación, en lo político, a las organizaciones de los sectores sociales que actúan en defensa de sus intereses.

Al expresar el carácter político de las organizaciones patronales, los dirigentes empresariales avanzan en su lucha por ampliar sus canales de participación, al tiempo que abonan el terreno para dar carta de naturaleza a la idea de su participación política que ha sido negada por nuestra historia posrevolucionaria.

Con esto se cierra el momento de fricción entre el gobierno y los empresarios y se abre el momento de distensión el cual, previsiblemente, se consolidará conforme se efectúen las medidas enunciadas.

Podemos establecer que los empresarios, como es obvio, no difieren de las medidas de la política económica que ha respondido a sus demandas, sino del esquema de participación y regulación de clase expresado en las reformas constitucionales, las cuales anuncian la definición de un proyecto nacional, en los términos que hemos anotado. Por ello, puede señalarse que su disputa no es tanto con el gobierno sino con la forma estatal. Si bien es cierto que hasta ahora los empresarios no cuentan con la suficiente fuerza para mermar el esquema definido en las reformas, si cuentan con una nueva voluntad política y una política económica que para resolver la crisis los ha beneficiado ampliamente y los instala como un agente fundamental para la recuperación, lo que a corto plazo puede restituirles el poderío económico y social con el que contaban a principios de la década y posibilitarlos, por tanto, para acciones de

- mayor peso.

La estrategia empresarial anotada, no debe ser vista como una concreción política en la sociedad, sino como un deseo de clase, impulsado por los dirigentes patronales. Por otra parte, su vigencia dependerá de la dinámica de las fuerzas sociales de los efectos políticos que acarreen los subsidios otorgados por el gobierno a los empresarios, así como la capacidad del Estado para controlar los procesos de participación social.

CAPITULO III

III Fundamentos de la administración.

Lo que se va a tratar en este capítulo es el basamento de la administración desde un punto de vista occidental. Es importante esto, para entender cuáles son los apoyos y qué papel juega dentro de la materia en cuestión.

Los principales puntos a tratar son El porqué de la administración, la comparación de ciencia o arte, los principios, los sistemas que entran en juego, las diversas definiciones, la cultura en la administración, desde un aspecto psicológico "las teorías del comportamiento humano en la administración y por último la "responsabilidad social" en la administración.

a) El porqué de la administración.

La tarea del administrador consiste en crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficientemente y eficazmente en el logro de objetivos comunes. Es claro que el administrador debe conocer y tener presente todos los demás aspectos de carácter ético, social, económico, político, técnico, etcétera, propios del medio que rodea su campo de actividad.

No todo el mundo está de acuerdo con la necesidad de contar con la administración, aún en las formas más rudimentarias de juegos de conjunto. Quienes participan en el juego tienen claros objetivos comunes y personales, ocupan ciertas posiciones, ejecutan ciertas jugadas preparadas, reciben instrucciones y se someten a ciertos reglamentos.

El objetivo de todo administrador debe ser lograr excedentes; su tarea debe ser crear el ambiente para la labor colectiva, de tal manera que cada individuo contribuye a los fines comunes con el menor costo de tiempo, dinero, esfuerzo o recursos materiales. Debe conocer cuáles son los objetivos comunes. Estos, que en lo posible deben ser conocidos por todos aquellos que de él dependen, deben ser verificables, con el fin de que el administrador tenga una medida de la efectividad y de la eficiencia de su grupo y de sí mismo.

b) Administración, ¿ciencia o arte?

En la práctica, se debe encontrar una solución efectiva y, por tanto, --

- que logre los resultados deseados. Arte es "saber las cosas"(Know-how) para lograr resultados concretos. Es lo que Chester I. Bernard ha llamado "behavioral Knowledge" (*) (1)

Quienes diagnostican "por libro" o diseñan por manual o tratan de administrar memorizando la teoría, casi con seguridad pasan por alto las realidades prácticas. Con la posible excepción de la investigación científica, el arte es la forma "más creativa de la actividad humana".

Cuando se considera lo importante que es, en cualquier sociedad, que las actividades colectivas sean efectivas y eficientes, no es difícil concluir que "la administración es la más importante de todas las artes".

Por otra parte, la ciencia trata de explicar los fenómenos. Se basa en la creencia de la racionalidad de la naturaleza, o sea, en la idea de que es posible encontrar relaciones entre dos o más conjuntos de sucesos. De esto se desprende el método científico que consiste en la determinación de ciertos hechos o realidades por medio de la observación de los fenómenos y en la verificación de la precisión de estos hechos con base en observaciones continuas. Una vez que los hechos se analizan y se clasifican, la ciencia busca relaciones causales para explicarlos. Entre los objetivos previstos está el de mantener la empresa organizada como un esfuerzo conjunto y efectivo a través del tiempo, o sea, obtener la supervivencia del grupo hasta que se logren las metas básicas.

c) Principios

Los principios son verdades fundamentales o que se tienen por tales en un momento dado y que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables.

Como ejemplo tenemos la Ley de Parkinson, que dice que el trabajo tiende a aumentar hasta ocupar todo el tiempo disponible para realizarlo y, por lo tanto, que el trabajo depende del tiempo disponible.

(*) (1) Chester I. Barnard, The Functions of the Executive
Cambridge Mass: Harvard University Press, 1938
p.p. 290-291

Por otra parte si queremos aumentar la eficiencia se debe concebir la -- administración como un esquema conceptual de los principios el cual permite ver y entender lo que de otra manera permanecería oscuro. La administración coordina los esfuerzos humanos de tal manera que los esfuerzos individuales se traducen en realizaciones sociales.

De acuerdo con lo anterior Sócrates menciona que: "Digo que sobre cualquier cosa que el hombre presida, si sabe lo que quiera y es capaz de ob tenerlo, el hombre será un buen presidente, bien sea que dirija un coro, una familia, una ciudad o un ejército. ¿No es también su deber nombrar a personas competentes para realizar las distintas tareas...? Castigar a los malos y honrar a los buenos.

Por tanto, Nicómades, no desprecies a los hombres hábiles en la administración de su hogar, porque la dirección de los asuntos privados difiere sólo en magnitud del manejo de los negocios públicos, en los demás aspectos ellos son similares, pero lo que es más importante de anotar es que ni los unos ni los otros pueden administrarse sin el concurso de los hombres, y que los asuntos privados no están a cargo de una clase de hombres y los públicos utilizan hombres cuya naturaleza no es diferente a la de aquellos que son empleados de los administradores de los asuntos privados y quienes saben cómo emplearlos, manejan tanto los asuntos públicos como los privados juiciosamente, mientras que aquellos que no lo saben errarán en la administración de ambos".

Los principios de administración de Taylor.

Se designa a Frederick W Taylor como el fundador de la ciencia moderna de la administración. su obra ya famosa, " Los Principios de Administración Científica, se publicó en 1911. A pesar del deseo aparente de Taylor de formular principios aplicables a la administración, su interés principal recayó en el uso eficiente de personal y equipos, por medio de estudios de tiempo y movimiento, a los cuales se ha llamado la "piedra angular de la administración científica". De esta manera podría colaborar "inmensamente" a que los trabajadores laboraran con menos costos para sus patrones y mayores beneficios para ellos mismos.

La Teoría de Fayol

El verdadero padre de la teoría de la administración moderna es el indus

- trial Francés Henri Fayol. Fayol escribió desde el punto de vista del hombre de negocios práctico, que contempla su larga carrera como administrador y registra sus observaciones, sin tratar de formular una teoría o una filosofía completa o perfectamente estructurada de la administración.

Principios generales de administración.

1. División del trabajo. Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Fayol lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.
2. Autoridad y responsabilidad. Fayol considera relacionadas la autoridad y la responsabilidad, señalando que éste se desprende de aquélla como un corolario, concibe la autoridad en dos componentes: la autoridad oficial, que se deriva de la posición del administrador, y la autoridad personal, que se desprende de su "inteligencia", experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etcétera.
3. Disciplina Definiendo disciplina como "respeto por los acuerdos que tienen como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto", Fayol declara que para lograrla se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
4. Unidad de mando. Significa que cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.
5. Unidad de dirección. Significa que las actividades que tengan un mismo objetivo, deben tener un sólo jefe y un solo plan.
Se distingue el principio número cuatro, en que se refiere al conjunto de la compañía más bien que al personal.
6. Subordinación de interés individual al interés general. En función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

7. Remuneración. La remuneración y la forma de que debe ser justa y permitir la máxima satisfacción posible de los empleados y de los patrones.
8. Centralización. Sin utilizar la expresión "centralización de autoridad", Fayol analiza el grado en que la autoridad debe concentrarse o dispersarse. Las circunstancias individuales determinarán el grado que dé los mejores resultados finales.
9. Línea de autoridad. Fayol la concibe como una cadena de superiores en la cual se debe seguir, en general, el conducto regular desde los niveles más altos a los más bajos, pero que tal conducto pueda modificarse saltando algunos niveles cuando quiera que sea necesarios.
10. Orden. Fayol lo divide en orden material y en orden social y sigue el adagio sencillo de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar": Este es esencialmente un principio de organización en la distribución de cosas y de personas.
11. Equidad. Los administradores deben obtener la lealtad y devoción del personal, por medio de cortesía y justicia en su trato.
12. Estabilidad en el trabajo. Fayol señala los peligros y costos de cambios frecuentes de personal y los señala como causa y efecto de mala administración.
13. Iniciativa. La iniciativa la concibe Fayol como la creación y ejecución de un plan. Viéndola como "una de las mayores satisfacciones que un hombre puede experimentar", Fayol aconseja a los administradores que sacrifiquen su vanidad personal", con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.
14. Espíritu de grupo. Este principio, que fayol sintetiza como "la unión hace la fuerza": es una extensión del principio de la unidad del mando, con énfasis en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia de buenas comunicaciones para --

- obtenerlo.(2)

"The Philosophy of Management", fue escrito en 1923 por el consultor industrial británico Oliver Sheldon. Sheldon, al igual que Fayol, trató de formular una teoría de "la administración como un todo", por medio de una definición de su propósito, un examen de su crecimiento y una enumeración de los principios que demanda la práctica. La determinación de políticas y la coordinación de funciones, la instrumentación de estas políticas y el uso de una organización (actividad gerencial propia mente dicha) y la combinación del trabajo de varios individuos o de grupos "con las facultades necesarias para su ejecución."

En 1931 Henry Dennison se propuso estudiar los aspectos científicos de la administración, en particular la organización, y comprobar si los métodos de la ingeniería podían ser aplicadas a este campo. En su obra, Dennison desarrolló los conceptos de motivación, liderazgo, trabajo de equipo y analizó el efecto de los factores estructurales de una organización sobre las personalidades(3).

Mooney y Reiley. Haciendo uso de las experiencias históricas, especialmente las de la Iglesia y las de las organizaciones militares, estos autores trataron de integrar los elementos de organización, en un esquema lógico de principio, proceso y efecto, Partiendo de los principios de coordinación, de organización en escala y de funcionalismo, lograron un total de nueve principios.(4)

Chester I. Bernard, escribió "The Functions of the executive", que fue publicada en 1938.

Tal como él lo dice en su introducción, su obra son realmente dos obras: una sobre la teoría de la organización y otra sobre las funciones de los ejecutivos. Su Teoría de la organización, de carácter notablemente sociológico, parte de los principios de las actividades comunes para llegar a las organizaciones formales.

(2) H. Fayol "General and Industrial Administration". 1949

Sir Isaac Pitman ' Sons. Londres pag 255-257

(3) H.S. Dennison "Organization Engineering" 1931 Mc Graw-Hill.
New York pag.142-145

(4) Mooney y Reiley "Onward Industry". 1931 Haper'Brothers.
New York pag 29

Sobre esta teoría se apoyan sus principios de las funciones del ejecutivo, que consecuentemente ponen gran énfasis en la importancia de la comunicación y en el liderazgo.

Alvin Brown, redactó "Organization of Industry", publicada en 1914. -- Esta obra es fundamentalmente un análisis de la delegación de autoridad, un intento de construir una teoría de organización y una división de las funciones administrativas en las fases de planeación, realización y observación.

En 1927-1932 los experimentos Hawthorne, realizados por Mayo y Roethlisberger, de la escuela de Negocios de Harvard, demuestra que el trato que se dé a la gente tiene más influencia sobre su eficiencia y productividad, que factores materiales como mayores periodos de descanso, mejor iluminación o mayor remuneración.

El administrador maneja individuos y grupos y a pesar de que las funciones dentro de una organización se proyectan para lograr fines comunes, estas posiciones las ocupan personas.(5)

ESQUEMA FUNCIONAL (WEBSTER ROBINSON, E:U:1925)

Constituye el primer tratado en amplia escala de la teoría y práctica de las actividades y relaciones funcionales. La funcionalización implica un análisis de los diversos tipos de funciones que deben realizarse en cualquier negocio determinado y el agrupamiento lógico de dichas funciones en divisiones adecuadas.

- I) Hacer posible las organizaciones en gran escala
- II) Obtener los máximos resultados de la división del trabajo
- III) Hacer posible la formulación de instrucciones definidas -- por escrito.
- IV) Crear una base para el establecimiento de normas de ejecución
- V) Mantener la estabilidad y el equipo de la organización.
- VI) Dar flexibilidad a la estructura de la organización.
- VII) Facilitar la expresión de la organización.(6)

(5) F.J. Roethlisberger y W.J. Dickson "Management and the Worker" Harvard University 1939. pag 173.

(6) Webster Robinson "Fundamentals of Business Organization" 1925 Mc Graw - Hill pag 221

L.URWICK,1928-1938.

Quizá nadie haya contribuido más que Urwick a la investigación e identificación de los principios de dirección y organización, y su primer ensayo sistemático en este sentido se adelanta, por lo menos, en un generación a su época.

Principios de organización.

- a) El principio de funcionalización.
- b) El Principio de reciprocidad
- c) El principio de iniciativa
- d) El Principio de coordinación
- e) El Principio de la continuidad

Principios de control.

a) El Principio de responsabilidad. La responsabilidad de todas las personas que ejercen autoridad deberá ser absoluta dentro de los términos definidos para dicha autoridad.

b) El Principio de uniformidad. Se define como: dividir las actividades que son necesarias para cualquier fin y disponerlas en grupos que son necesarios para cualquier fin y disponerlas en grupos que son asignados a individuos. En otras palabras, aceptó la estructura de la organización como esencialmente estática.

- Por definición, la organización surge de las actividades necesarias para el logro de un fin determinado y, por tanto, la organización debe depender de dicho fin: es la expresión de una política o forma de actuar, ya sea implícita o explícita.

- Dondequiera que un número de personas se asocien con cualquier fin, es necesario prever la coordinación, dirección y control de sus actividades. El agrupamiento de las actividades que implica una empresa tiene, por tanto, dos facetas: existe una división, en diferentes niveles de actividad.

- La mente humana no puede controlar directamente más que un número limitado de otras mentes, el número de grupos no deberá exceder del mismo. De igual manera el número de niveles de actividad debe ser sufi-

-ciente para que se pueda observar este principio a lo largo de toda la empresa.

- Todas y cada una de las partes de una organización deberán ser la expresión de un fin, ya sea explícito o implícito.(7)

(7) J.D. Mooney y A.C. Reiley "Onward Industry"
1931 Harper Brothers.
New York pag.121

EL PRIMER ESTUDIO ANALITICO DE GRAN IMPORTANCIA
MOONEY Y REILEY; E.U., 1931

Principales teorías en forma de principios:

1. La coordinación es el primer principio de la organización, esto es, todos los demás principios están en éste.
2. El principio de la coordinación(sic) es la autoridad.
3. La autoridad fluye a lo largo de toda la organización desde su fuente más elevada, surgiendo de esta forma el proceso o cadena jerárquica.
4. La delegación es el proceso de la cadena jerárquica y el superior sigue siendo responsable de conseguir que la responsabilidad delegada sea llevada a la práctica, esto es que el trabajo se realice.
5. La definición de las responsabilidades funcionales(esto es, en línea funcionales, en el sentido de concentración específica o especializada) es el principio actualizado del proceso jerárquico: delegar a cada subordinado una tarea específica.
6. Se da por sentado que la definición de responsabilidades implica la correspondiente autoridad: " la delegación de deberes implica la delegación adecuada para la ejecución de los mismos".

La coordinación se lleva a cabo mediante el principio jerárquico de la organización, surgiendo el proceso de autoridad o caudillaje con su cadena de autoridad lineal delegada.

La estructura de la organización es como un ferrocarril de doble vía, integrado por la línea y los estados mayores como dos funciones coordinadas.

No podría existir otra concepción más errónea. La estructura de la organización es una sola vía y nunca podrá ser otra cosa. Lo que en la organización militar se conoce como "Línea" es sinónimo de lo que nosotros hemos denominado cadena jerárquica y nunca podrá existir más que en un sólo canal o línea de autoridad.(8)

(8) J.D. Mooney y A.C. Reiley "Onward Industry"
1931 Harper Brothers.
New York pag.34

WILFRED BROWN Y "EL CODIGO DE MACHESTER", 1947-48

Se prestó considerable atención al impacto del proceso directivo sobre la moral de los obreros y, en especial, a la mutua relación de la autoridad y responsabilidad directiva con el funcionamiento práctico de los principios democráticos. Este estudio centró su atención tanto en la estructura del proceso directivo desde un punto de vista de relaciones humanas, como en la necesidad de un "código" de fines sociales y preceptos éticos en la práctica de la dirección. Brown definió estos principios de organización como "indicadores de los principios sobre los que se organiza la cooperación humana", relacionándolos en los siguientes grupos:

- 1) Principios que rigen el esquema oficial de la organización
- 2) Principios que rigen la dirección de una organización
- 3) Principios que rigen los aspectos económicos y sociales de la organización.
- 4) Principios de justicia industrial
- 5) Principios de consulta mutua.

a) Las responsabilidades de cada directivo deberán explicarse en términos generales a todos los miembros de la organización.

b) El ámbito del control de un "directivo lineal" se limitará al número de personas con que pueda estar en contacto frecuente y mantener una cooperación eficaz. Garantizará el derecho de frecuente acceso a su despacho a todos los subordinados inmediatos.

c) Se deberá claramente a todos los miembros de la organización la autoridad funcional de quienes asumen la responsabilidad de las actividades especiales.

Principio de reciprocidad.

En todo puesto la responsabilidad y la autoridad deben ser equivalentes.
(9).

ENSEÑANZAS AMERICANAS DE LA POSGUERRA(1945-55)

En el capítulo titulado "Establecimiento de una organización Ideal", se trata la cuestión de los principios de organización y se hace notar el alto grado de unanimidad sobre dichos principios entre los principales escritores. En el contenido de este capítulo son utilizados como "criterios" y los nueve puntos siguientes son relacionados y analíticamente revisados para tal fin:(10).

1. Efectividad: el cumplimiento del fin de la empresa(social e im-
personal es su naturaleza)
2. Eficiencia: el cumplimiento de los objetivos personales e indi-
viduales de quienes están relacionados con la empresa.
3. División del trabajo: Determinar y establecer como entidades ---
independientes el menor número de funciones desiguales en que --
el trabajo de una empresa puede ser dividido.
4. Definición funcional con autoridad y responsabilidad
5. La Cadena de autoridad
6. Canales de comunicación; esto es, establecer medios de contacto
laterales y similares en los niveles intermedios sin necesidad -
de tener que ascender y descender por líneas verticales.
7. Equilibrio; distribución proporcionada del poder entre los di---
versos departamentos.
8. Control, abarcando los siguientes puntos: comparación de lo rea-
lizado por lo previsto. La información ha de ser objetiva

(9) Wilfred Brown "Manchester Monographs on Higer Management" 1937
Volumen VI Bristish Management Review.

(10)Extracto de las páginas 1937-44.Publicado por la Asociación Ameri---
cana de Dirección Nueva York.

Unidad de mano, Uniformidad de los datos de información y control con los esquemas de responsabilidades. El principio de -- excepción, utilidad del mismo como ayuda para tomar decisiones. Evitar el "exceso de papeleo".

9. Perpetuación. Establecer una escala de puestos de autoridad y responsabilidad creciente, a fin de lograr una sucesión perpetua.

d) Sistemas

Es el "conjunto de cosas.. interrelacionadas o independientes, de tal --- manera que forman una unidad compleja, un todo compuesto de partes dis-- puestas en forma ordenada según cierto esquema o cierto plan"

Sistemas sociales abiertos y cerrados.

Un sistema social se considera abierto cuando existen constantemente relaciones o transacciones de carácter permanente entre él y su medio ambiente, y cuando hay insumos que se toman de este ambiente y productos -- que se entregan a él. Un sistema cerrado es lo opuesto. Se podría pen--- sar en un sistema físico, un automóvil, como sistema cerrado. No es posible en la misma forma un sistema social. Ya se trate de una empresa -- comercial o de una universidad, es imposible pensar que, en su calidad -- de sistemas sociales no tengan relaciones con su medio ambiente.

No obstante la naturaleza casi obvia de estos conceptos, sorprende ver-- que con frecuencia se critica a la teoría de administración, por tratar a las empresas o sus departamentos como sistemas cerrados. Así, dos pro-- minentes profesores han dicho:

"las teorías tradicionales de la organización han tenido a considerar la organización humana como un sistema cerrado y esto ha llevado a pasar -- por alto los diferentes medios como operan las organizaciones y la indole de la dependencia de la organización respecto del ambiente. Se ha lle-- gado también a concentrar excesivamente la atención en los principios de funcionamiento interno, descuidando el desarrollo y la comprensión de las influencias del medio en la organización, tan esenciales para su su---- pervivencia. (11)

(11) Faylon, Sheldon " lectures on Organization" 1910 Public Affairs Lon-- dres. p.p. 173.

e) Definiciones o criterios sobre administración.

Que la administración es un proceso operacional cuya mejor disección intelectual se logra analizando las tareas administrativas. Que una larga experiencia administrativa en variedad de situaciones empresariales puede servir como base para extraer verdades o principios básicos que sirvan como elementos de clarificación y pronóstico en la comprensión y el mejoramiento de la práctica.

Que dichos principios pueden convertirse en puntos focales de una investigación benéfica tanto para constatar su validez como para aumentar su aplicabilidad.

Que tales principios pueden brindar elementos, al menos hasta que se desapruen y ciertamente hasta que se cristalicen, para una teoría administrativa provechosa.

Que la administración es un arte que, como la medicina o la ingeniería, debe afianzarse firmemente en principios.

Que los principios administrativos, como los de las ciencias lógicas y físicas, continúan siendo ciertos aunque algún individuo en una situación dada opte por hacer caso omiso de ellos y de los costos que así acarrea, o persiga algún otro beneficio que compense los costos causados. Que aunque la cultura, así como el universo físico y biológico, afectan de distintas maneras el medio donde actúa el administrador, como ocurre en todo campo de la ciencia y del arte, no es necesario que la teoría administrativa abarque todos los conocimientos para que pueda servir de fundamento científico al ejercicio administrativo.

El criterio empírico

El punto de vista empírico analiza la administración mediante el estudio de experiencias, algunas veces con la intención de obtener generalizaciones, pero más a menudo como una forma de impartir conocimientos al alumno.

El criterio de comportamiento humano.

Este análisis se basa sobre la tesis de que la administración implica actuar con y mediante la gente y que, por tanto, su estudio debe concentrarse en las relaciones interpersonales. Este punto de vista se denomina

-na " relaciones humanas", "liderazgo" o "ciencia de la conducta" y trae a cuento "Teorías, técnicas y métodos existentes y recién desarrollados pertenecientes a las ciencias sociales pertinentes, en el estudio de los fenómenos inter e intrapersonales, desde la dinámica de la responsabilidad individual en un extremo hasta las relaciones entre las culturas en el otro"(12).

El criterio del sistema social.

Se trata de quienes ven en la administración un sistema social. Describe las relaciones culturales de varios grupos sociales y procura integrarlos en un sistema.

El padre espiritual de esta escuela teórica fue quizá Chester.

I. Barbard. La sociología básica, o sea el análisis del comportamiento social y el estudio del comportamiento de los grupos en los sistemas sociales, reviste sin duda un gran valor en el campo de la administración. Más cabe preguntar si ello constituye la administración.

El criterio de la teoría de las decisiones.

Este enfoque se refiere a la decisión racional, es decir a la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Los teóricos de esta escuela la tratan a veces de la decisión misma, o de las personas o grupos organizado que la toma, o del análisis del proceso de la decisión.

El criterio de centro de comunicaciones.

Es el que ve al administrador como un centro de comunicaciones y en torno a este concepto constituye el conocimiento de la administración.

Teniendo al administrador como un centro de comunicaciones, es factible aplicar los computadores en la toma de decisiones programadas y no programadas.

(12) John F. Halff. "Applying Scientific Method to the Study of -----
Managements Journal of the Academy of Management. Vol. 3, 1960
New York pag 115

El criterio matemático.

Nos referimos aquí a los teóricos que ven la administración como un sistema de modelos y procesos matemáticos.

Definiciones discrepantes de administración.

Administrar implica hacer las cosas mediante la gente y con ella. ¿Tendría que ver la administración con todas las relaciones humanas? ¿Un vendedor ambulante es un administrador? ¿El líder de una turba es un administrador? ¿Un padre de familia es un administrador? ¿El campo administrativo equivale a los campos de la sociología y la psicología combinados?

f) La cultura en la administración

Los Estados Unidos ocupan el primer lugar mundial en cuanto a producto nacional bruto per cápita y generalmente se considera a la cabeza en cuanto a desarrollo del "saber hacer" administrativo (Know-how). No es de extrañar pues, que la administración norteamericana sea ampliamente considerada como modelo mundial y que, para la mayoría de los estudiosos el problema de la administración comparada consista en transferir los conocimientos y la práctica administrativa norteamericana a los países menos desarrollados. En sus escritos sobre administración y en su experiencia como directores de seminarios para administradores y estudiosos de todo el mundo, los autores jamás han sostenido que su tarea fuera exportar la administración norteamericana, sino más bien identificar y analizar los fundamentos de la administración.

Trasladar al exterior este "saber hacer", se mira inicialmente con escepticismo. Los empleados y socios extranjeros tardan en responder y comprender el enfoque científico norteamericano respecto a los problemas administrativos. Sin embargo, una vez adoctrinados totalmente, aceptan y apoyan esta manera de hacer las cosas.

El destacar también que Richman, en su informe sobre el crecimiento e interés por la administración en la Unión Soviética en 1965, encontró que la modalidad administrativa que estaban desarrollando los soviéti-

-cos empleaba funciones de administradores (Planificación, organización, -- coordinación, control, liderazgo, motivación, y personal), que eran esencialmente iguales a los conceptos tradicionales norteamericanos. (13)

g) Teorías del comportamiento humano en las que se basa la administración
La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio -- de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectivi-- dad y eficacia al logro de los objetivos de la empresa.

El administrador déspota o "Teoría X", se presume que emite los juicios -- siguientes sobre sus empleados:

- 1) El ser humano corriente tiene una aversión inherente al trabajo -- y lo evitará cuantas veces pueda.
- 2) Debido a esta característica humana de la aversión al trabajo, -- la mayoría de la gente debe ser obligada, dirigida, amenazada con castigos para lograr que realice el esfuerzo adecuado para el --- logro de los objetivos de la organización.
- 3) El ser humano corriente prefiere ser dirigido, desea evitar res--- ponsabilidades, relativamente tiene poca ambición y, por encima -- de todo, quiere la seguridad.

En el extremo opuesto se encuentra el administrador tolerante o "Teoría -- Y", quien supone:

- 1) El desgaste producido por el esfuerzo físico y mental en el tra-- bajo es tan natural como el juego o el descanso.
- 2) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos me-- dios para llegar a cabo el esfuerzo que se necesita para realizar los objetivos de la organización. El hombre tiene que ejercitar -- la autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos -- con los cuales ha adquirido un compromiso.

(13) B.M. Richman "The Soviet Educational and Research Revolution: Implications for Management Development". California Management Review Vol 9 1967.pag.113

- 3) El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su realización.
- 4) El ser humano corriente aprende, en condiciones adecuadas no solamente a aceptar sino también a buscar las responsabilidades.
- 5) La capacidad para emplear cierto grado relativamente alto de imaginación, ingeniosidad y creatividad en la solución de problemas de organización, se halla amplia y no estrechamente distribuida en el común de las gentes.
- 6) Bajo las condiciones de vida moderna industrial, las capacidades intelectuales del ser humano promedio sólo se utilizan en parte.

Schein.

- 1) El hombre está motivado principalmente por incentivos económicos y -- hará lo que le pueda producir la mayor utilidad económica.
- 2) Puesto que los incentivos económicos están bajo el control de la organización, el hombre es esencialmente un agente pasivo, susceptible de --- ser manipulado, motivado y controlado por la organización.
- 3) Los sentimientos humanos son esencialmente irracionales y se les debe impedir que interfieran en el cálculo racional y, por consiguiente, los rasgos del hombre, que no pueden conocer por anticipado..(14)

Elton Mayo vislumbra:

- 1) El hombre está básicamente motivado por las necesidades sociales y -- obtiene su sentido básico de identificar a través de las relaciones con otros.
- 2) Como resultado de la revolución industrial y de la racionalización - del trabajo, gran parte del significado ha dejado el campo del trabajo en sí mismo y, por consiguiente, debe buscarse en las relaciones sociales en la empresa.
- 3) El hombre responde mejor a las fuerzas sociales del grupo homogéneo que los incentivos y controles de la administración.

(14) Schein E.H. "Identifying and Developing Managers: Worldwide Shortages and Remedies". The Conference Board Record Vol. 2 1965. p.p. 225

4) El hombre responde a la administración cuando el supervisor puede satisfacer las necesidades sociales y de aceptación de un subordinado.

(15)

De acuerdo con Schein, hay psicólogos, entre los que incluye a Argyris, Maslow y Mc.Gregor, que creen que " ... la pérdida del significado por causa del trabajo no se relaciona tanto con las necesidades sociales de la persona ... como con la necesidad inherente del hombre para hacer -- uso de sus capacidades y pericia de manera completa y productiva."(16). Las presunciones que estos autores parecen tener sobre la autoactualización del hombre son:

- 1) Los motivos del hombre corresponden a una jerarquía siguiendo cierta disposición: a) necesidades simples de sobrevivencia, -- protección y seguridad, b) necesidades sociales y de afiliación; c) necesidades de auto-estima y satisfacción del ego; d) necesidades de autonomía e independencia; y e) necesidades de ---- auto-actualización en el sentido del empleo máximo de todos sus recursos.
- 2) El hombre trata de ser completo en el trabajo y es capaz de ser lo.
- 3) El hombre actúa principalmente auto-motivado y auto-controlado.
- 4) No hay conflicto inherente entre la auto-actualización y un --- rendimiento más efectivo en la organización.

Los propios puntos de vista de Schein sobre el hombre parecen estar resumidos en una serie de presunciones que tiene sobre el hombre complejo:

- 1) El hombre no es solamente complejo, sino profundamente variable
- 2) El hombre es capaz de encontrar nuevos motivos mediante sus --- experiencias de organización.

(15) Mayo E. "Human Problems of an Industrial Civilization". 1933
Universidad de Harvard p.p. 143

(16) H:R. Light " La Naturaleza de la Administración".1950
Sir Isaac Pitman and Sons. Londres p-141

- 3) Los motivos del hombre, en diferentes organizaciones o en diferentes subdivisiones de la misma organización, pueden ser ----- diferentes.
- 4) El hombre puede responder a diferentes clases de estrategia; ad ministrativas.

El hombre ha sobrepuesto la inteligencia a su naturaleza animal y ha lo grado modificar esa naturaleza. Su mente y su capacidad para conceptuar le han permitido crear un mundo imaginativo, realizar cierto grado de - previsión, y adquirir la convicción de que las demandas de su naturale- za básica se pueden modificar y encaminar hasta tal grado, que su satis- facción pueda en realidad llevarlo a su perfección. Este punto de vista de la naturaleza del hombre, si es correcto, hace que sea posible dedu- cir ciertas conclusiones que son de la más grande importancia para el - administrador, y las cuales se pueden catalogar como sigue:

1) El individuo es la preocupación principal del hombre.

El hombre se preocupa por sí mismo ya sea en los extremos de vida o ---- muerte en la sociedad moderna opulenta. Es él quien quiere el ascenso, - quien quiere ganar. Puede muy bien gozar con el éxito de los otros des- -- pués que lo haya logrado para sí, aunque se deje llevar por los celos y por su naturaleza escéptica. Cierto es que tenemos nuestros héroes ----- desinteresados, hombres que voluntariamente han ido dado sus vidas por - otros, la madre totalmente desinteresada, el hombre que se hace a un --- lado en beneficio de otros. La rareza de esta gente es a veces motivo -- de elogio y de recompensas.

2) El individuo trabajará para satisfacer las demandas de su naturaleza básica si los beneficios son superiores a los costos.

Frecuentemente se dice que el hombre goza con el trabajo, lo cual es --- muy cierto, si el esfuerzo está dirigido hacia la satisfacción de las -- exigencias de su naturaleza compleja. Y lo hace aún cuando sea un reman- dón. A medida que se acerca al punto de satisfacción marginal. apenas si conserva la voluntad y el entusiasmo para dedicarse por sí mismo al tra- bajo específico por la misma razón antes anotada. Por ejemplo, puede --- trabajar en su banco de trabajo con productividad extraordinaria para --

- ahorrar tiempo al fin del día, de manera que pueda experimentar una nueva herramienta o un nuevo método que haya inventado. Desde este punto, el objetivo del trabajo, puede cambiar varias veces al día

3) El individuo puede ser dirigido.

El hombre responde favorablemente a la dirección. Puede ser persuadido mediante muchos recursos para que tome el camino deseado, pero los recursos en sí mismos han de ser seleccionados, ajustados y oportunos, de acuerdo con la necesidad del individuo para satisfacer su naturaleza básica. Recurrir al orgullo, a la posición social, a la codicia y a otros muchos aspectos de la naturaleza humana, puede tener éxito algunas veces. El botín era un estímulo para los antiguos ejércitos, los modernos no tienen nada de esto. El jefe debe emplear su imaginación para lograr el recurso persuasivo por el cual responderá positivamente el otro en un tiempo determinado.

4) El individuo quiere vivir y trabajar en un medio social.

Esto parece ser cierto la mayoría de las veces. Sin embargo, hay una necesidad definida de soledad; a veces la gente no puede soportar a la gente, muchos científicos todavía trabajan mejor solos. En general, estos períodos de tiempo son muchos más cortos que aquellos en que el hombre desea las asociaciones de grupo. Ambos aspectos dependen directamente de la naturaleza básica del hombre. El hombre puede ser, en su mayor parte, un animal social, pero no lo es del todo.

5) El individuo ayuda a crear las organizaciones que sirven a sus semejantes.

Hay muchas necesidades que el hombre solo no puede satisfacer. No puede lograrlos sino a través del esfuerzo cooperativo. Si esas organizaciones prometen un excedente de beneficios sobre los costos, está dispuesto a aceptar las limitaciones implícitas que se hagan a su individualidad. Por estas razones el hombre crea organizaciones para el gobierno, educación, religión, salud y muchas otras. Su principal problema en una sociedad a gran escala es conservar su dominio sobre las organizaciones que ha creado y no convertirse en un esclavo.

6) No hay un hombre promedio.

Los intentos para emplear el promedio aritmético de la humanidad con la presunción de que toda la gente es igual, ha fracasado. La gente no es toda igual. Los caracteres son diferentes y, en cuanto al individuo, su naturaleza puede variar de tiempo en tiempo.

El hombre, aún como individuo, no procede a acomodar todos los aspectos de su naturaleza básica en el mismo grado y en un tiempo determinado. Tiene prioridades y éstas son variables.

7) El hombre puede colocarse a la altura que le exigen sus plenas capacidades.

El hombre, por lo general, es impaciente cuando se trata de emplear sus propias capacidades en su máxima plenitud. Se queja entonces de la falta de oportunidades para aplicar su conocimiento y para cargar con la responsabilidad por los resultados. Se aburre de trabajar a media velocidad, con rutina. Tiene curiosidad por conocer el nivel máximo de sus capacidades y quiere operar en ese nivel.(17).

Frederick Taylor.

En su obra Taylor quiso demostrar que los trabajadores responden al estímulo de salarios proporcionales a la obra ejecutiva, que contemplan las condiciones del ambiente, de las herramientas utilizadas, la dificultad de su labor realizada y el valor agregado por la mano de obra.

No es posible generalizar con base en los trabajos de Taylor, por que se ha hecho cada vez más difícil evaluar la responsabilidad personal por la obtención de resultados, porque pocas empresas apoyan el sistema de pago por destajo, porque los sindicatos laborales se oponen al aumento de la producción y porque no existe información disponible sobre el punto en que los incentivos salariales pierden su efecto a medida que los salarios unitarios aumentan.(18)

(17) "Resumen de las implicaciones de la evolución del Hombre"
Scientific American Vol. 203 1960

(18) "F.W. Taylor Scientific Management" 1947 Harper and Row.
Nueva York pag.112

Elton Mayo

En 1927 Elton Mayo y sus asociados de Harvard comenzaron su investigación sobre el comportamiento en las labores industriales. Su interés primordial estaba centrado en la influencia de la monotonía y la fatiga en las condiciones del trabajo. La Investigación no pudo demostrar que existiera una relación directa entre factores ambientales y productividad, pero tuvo otros resultados sorprendentes. Se pudo descubrir que los trabajadores no son simplemente un conjunto de individuos, sino que tienen la conciencia de formar parte de un grupo y que los valores del grupo están por encima de los valores individuales o empresariales. Por tanto los miembros del grupo son vulnerables a presiones ejercidas por éste. Esto significa en la práctica, que los administradores que no cuentan con el apoyo entusiasta de los grupos que supervisan, no pueden motivar en grado apreciable a los individuos del grupo (19).

Kurt Lewin

El estudio de la dinámica de los grupos fue revivido por Kurt Lewin a finales de los años 30. Lewin creó una estructura teórica para estos estudios, y demostró que los grupos tienen una responsabilidad propia, formada por el conjunto de las personalidades de sus miembros, y que las fuerzas del grupo son más poderosas que los intereses individuales. Lewin dió gran ímpetu a numerosos estudios sobre psicología y conducta organizacional y creó la base teórica para los populares métodos actuales de adiestramiento que ofrecen los grupos "T", el molino administrativo y los grupos "D" (desarrollo). Desde el punto de vista de la motivación, los trabajadores de Lewin confirmaron la importancia que tiene el control del grupo sobre la productividad. (20)

(19) Mayo "Human Problems of an Industrial Civilization" 1933

Universidad de Harvard. Cambridge Mass. pag.221

(20) "A Dynamic Theory of Personality" 1945 Mc Graw-Hill

"Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers".

1951. Harper and Brothers. pag.114-127.

Douglas McGregor.

Los años 60 fueron una década de gran productividad por parte de los científicos del comportamiento. Douglas McGregor puso de manifiesto la importancia que tiene para los administradores conocer el comportamiento humano en asuntos de trabajo. Si los administradores comprenden a sus subordinados, podrán escoger el conjunto de motivaciones que mejor dirigen sus esfuerzos hacia los objetivos deseados. Sin embargo, el desconocimiento que aún existe sobre muchos aspectos de la naturaleza humana continúa siendo un gran obstáculo a este respecto.(21).

A.H. Maslow.

Sobre la base de su clasificación de las necesidades humanas, A.H. Maslow formuló un conjunto de relaciones jerárquicas, de las que dedujo que las necesidades no crean motivación. Esta es una conclusión de la mayor importancia que a primera vista parece completamente obvia, pero que requiere un análisis cuidadoso. Por una parte surge el problema de las necesidades que reaparecen periódicamente, que Maslow reconoció. Esto significa, por ejemplo, que la satisfacción de la necesidad de alimento constituye una motivación para la gente cuando ésta tiene hambre. Igualmente la privación humana o la falta de ella, presenta otra dificultad al respecto. En una sociedad próspera, una persona puede considerar que ha satisfecho más o menos bien todas sus necesidades, y sin embargo perder de vista las incertidumbres que representa el futuro tales como la pérdida del empleo, la obsolescencia de los conocimientos técnicos, la vejez, los accidentes o la disminución en la demanda del producto que esta persona elabora. A corto plazo estas circunstancias generalmente no le merecen consideración especial, pero a largo plazo es claro que efectúan la satisfacción de sus necesidades.

(21) "The Human Side of Enterprise" 1960 McGraw-Hill

"The Professional Manager" Caroline McGregor y Warren G. Bennis. 1967
Mc.Graw-Hill.

En este sentido, los administradores que requieren hacer uso de las conclusiones de Maslow con respecto al sistema de motivaciones no disponen de un criterio preciso al respecto, puesto que no es posible saber a ciencia cierta qué necesidades han satisfecho los empleados. (22)

Frederick Herzberg.

Basado en sus investigaciones, Herzberg a propuesto una teoría de motivación que considera dos factores. En el primero Herzberg agrupa los aspectos que él llama de insatisfacción, es decir, aquellos cuya presencia en cantidad o calidad apreciables no causan satisfacción ni insatisfacción. Entre estos se cuentan las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía, las relaciones de trabajo, el salario, la posición, la seguridad en el trabajo y la vida personal. El segundo factor lo constituyen los verdaderos elementos de satisfacción, es decir aquellos que causan más o menos satisfacción según su nivel cualitativo o cuantitativo. Entre ellos están las tareas realizadas, la responsabilidad, los ascensos y el grado de impotencia en la empresa. Se ha llamado al primer grupo de elementos factores "higiénicos" o de "mantenimiento": Su presencia no es factor de motivación pero su ausencia causa insatisfacción. El segundo grupo ofrece un sentido real de satisfacción y constituye por tanto el elemento activo de la motivación. De acuerdo con esta teoría, a este segundo grupo debe dirigirse preferentemente la atención de los administradores (23)

Chris Argyris.

Chris Argyris ha concentrado sus investigaciones en la coexistencia entre necesidades individuales y organizacionales. Argyris, lo mismo que otros científicos del comportamiento, afirma que el hombre tiene una fuerte necesidad de obtener su propia realización y que los controles propios de una organización lo hacen sentirse subordinado y dependiente.

(22) "Motivation and Personality" 1954 Harper and Brothers.

(23) "F. Herzberg B. Mausner y B.B. Snyderman "The Motivation to Work" 1959. John Wiley and Sons.

!Dice igualmente que las técnicas operativas utilizadas en las grande -- empresas pasan por alto las necesidades sociales y personales de los -- empleados.

Además, como premisa básica, supone que es imposible que una pei.on. -- pueda motivar a otra. Por tanto los subalternos, que poseen lo que ---- Argyris llama "energfa psicológica", dan máxima propiedad a la satisfac ción de sus propias necesidades. Entre mayores sean las discrepancias - entre las necesidades individuales y las de la empresa, mayor será el descontento entre los empleados, manifestado por apatfa, conflictos, - tensiones o rebelión. Dentro de esta línea de pensamiento se debe ----- incluir a las técnicas de motivación el ofrecer oportunidades y empleos exigentes a los empleados que requieran entrenamiento especial.(24).

Rensis Likert.

Rensis Likert ha sido por muchos años un estudioso de las relaciones or ganizacionales y un decidido partidario de la participación en la admi nistración. Likert considera que el administrador eficiente debe estar orientado hacia sus subordinados y mantenerlos operando como una sola -- unidad por medio de comunicaciones adecuadas. Todos los miembros del --- grupo, incluyendo al administrador, deben mantener una relación de mutuo apoyo y verdaderos intereses comunes que incluyan necesidades, valores, - aspiraciones y expectativas. Según Likert, este tipo de relación es ---- esencial para la motivación personal. Sin embargo, los administradores -- que para motivar a sus subordinados quieran seguir las ideas de Likert, deben resolver algunas interrogantes. ¿Deben los administradores confun dirse verdaderamente con el grupo o es suficiente que simplemente tengan - interés en la satisfacción de las necesidades de sus subordinados?¿Es -- posible realmente que un buen administrador pueda llegar a ser "uno del- grupo"?(25)

(24) "Personality and Organization" 1957 Harper and Brothers.

"Integrating the Individual and the Organization" 1967

Mc Graw-Hill.

(25) "New Patterns of Management" 1961 Mc Graw-Hill

"The Huma Organization"1967 Mc Graw-Hill.

Arch Patton.

La mayor parte de los trabajos sobre motivación se han concentrado en el personal de los niveles inferiores de la organización. Existen pocas investigaciones sobre la forma de motivar a los ejecutivos, Arch Patton. -- ha sido uno de los líderes en este campo y ha señalado como formas de -- motivar a los ejecutivos las siguientes:

- 1) El desafío que ofrece el trabajo a las propias capacidades: para que este aspecto se pueda maximizar es necesario que la persona en cuestión conozca el propósito y alcance de sus responsabilidades, su autoridad y sus obligaciones. Además debe estar convencida de que la labor que realiza es útil.
- 2) Posición: la importancia de la posición ha sido reconocida por mucho tiempo en el ejército, la Iglesia y el gobierno, pero en la industria solamente hasta hace poco tiempo. La posición incluye títulos, ascensos y aspectos exteriores tales como el tamaño de la oficina, la presencia de una secretaria "ejecutiva", el uso de automóvil de la compañía o la afiliación a clubes sociales.
- 3) El deseo de ser líder: el liderazgo, que a veces se confunde --- con el poder, es el deseo innato de ser un dirigente.
- 4) El estímulo de la competencia: en todos los aspectos de la vida encontramos este importante factor de motivación.
- 5) El temor en sus diversas formas: a cometer errores, a perder el empleo o ver disminuidas las compensaciones económicas.
- 6) El dinero: aunque se menciona en último lugar, esto no significa que el dinero sea menos importante que otros factores de motivación. Muy por el contrario; aparte de su valor intrínseco, el dinero es con frecuencia el reflejo de otros factores de motivación. (26)

Nuevas investigaciones.-

Aunque los trabajos de los científicos que se acaban de mencionar son -- bien conocidos por quienes se interesan en el aspecto de la motivación, -- debe tenerse presente que en la actualidad existe un gran número de i--vestigadores dedicados a analizar las viejas teorías, a reformarlas o a formular nuevas. La tendencia predominante hoy en día es que la motiva--ción es un asunto, extremadamente difícil, en vista de la compleja y di--námica naturaleza humana. Es por tanto natural que haya producido re----sultados pobres la tendencia inicial a generalizar con base en estudios sobre muestras pequeñas y aplicar luego estos resultados a la práctica. Es posible que nunca se logre definir la naturaleza humana por medio de unos pocos principios de aplicación general y quizá sea mejor así. (27) -

h) La responsabilidad social en la administración.

La frase "responsabilidad social" es ampliamente usada en la literatura de la sociología, antropología, economía, política, y administración de empresas. Un escrito define este concepto como la " ... obligación(de - los administradores; de ejecutar estas políticas, tomar estas decisio--nes o seguir las líneas de acción que sean deseables, en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad". La responsabilidad social, co--mo la entendemos en este libro, es la obligación personal de cada uno, - cuando actúa en su propio interés. De prevenir que los legítimos dere--chos o intereses de los demás no sean perturbados.

Son varias las implicaciones que tiene este punto de vista sobre la res--ponsabilidad social. En primer lugar, los aspectos neutrales o negati--vos del comportamiento personal son tan importantes como los positivos. Una segunda implicación es que la obligación social la tienen los indi--viduos y no las organizaciones. Una tercera implicación, es que cada --- persona en la sociedad tiene una responsabilidad social que desempeñar.

(27) Alan C. Filley y Robert J. House "Managerial Process and Organiza----tional Behavior". 1969 Foresman and Company.

El negocio del negocio es el negocio.

Las instituciones gubernamentales tienen muchos fines, entre otros la - protección contra la invasión extranjera, la administración de justicia el remedio de graves injusticias, la ayuda a los desposeídos, todo ello ideado para amparar y estimular a los miembros de la sociedad en procura de su felicidad. Los sindicatos obreros y campesinos procuran ventajas materiales para sus afiliados.

Las empresas económicas se han creado para producir bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades materiales del hombre. La primera responsabilidad de sus dirigentes es la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos para producir riqueza económica. La segunda responsabilidad es realizar sus fines de modo que no haya limitación de -- los legítimos derechos e intereses de cualquier persona. Su tercera responsabilidad es acatar, de palabra y de hecho, las normas morales de -- la sociedad.

En resumen podemos decir que todos estos principios, en los cuales se -- apoya la administración, única y exclusivamente ven cómo el hombre puede trabajar mejor, esto es, rendir más.

IV) EL ADMINISTRADOR Y SU AMBIENTE.

Se da como hecho que el administrador tiene que manejar fuerzas externas e internas dentro de la empresa. Para entender un poco el entorno que rodea al administrador se tomaron los siguientes puntos de vista de Harold Koonts y Cyril O'Donnell.

a) Fuerzas ambientales externas:

Los administradores que tienen la responsabilidad el éxito de cualquier esfuerzo organizado también deben preocuparse por las fuerzas externas que chocan contra ellos. Jamás se han librado de estas influencias. Aún en las condiciones más primitivas, una familia que no mostraba preocupación por sus vecinos distantes, se preocupaba sin embargo por las condiciones variables del ambiente físico.

Los administradores no pueden controlar "el ambiente externo". Deben identificar, evaluar y reaccionar ante aquellas fuerzas externas que pueden afectar el bienestar de la empresa.

Adam Smith afirmaba que le debía reservar al gobierno funciones tales como la protección de las personas contra la agresión extranjera y local, la administración de justicia y la producción de bienes o servicios que la empresa privada no podría llevar a cabo.

Los socialistas británicos abogaban por una organización económica en la cual el estado sería dueño y manejaría los medios básicos de producción, que para ellos eran las empresas de transporte, energía, acerías y textiles. Estas eran las grandes empresas cuyo poder tenían los socialistas. Sin embargo se permitiría la libre empresa en los demás campos de la economía.

Los socialistas marxistas, por su parte, en general exigen que el Estado opere toda clase de empresas. En consecuencia, los comunistas quieren ir más lejos buscando la propiedad social y se inclinarían a prohibir toda clase de actividad económica privada. Pero esto no significa que la empresa comercial no exista en los países comunistas. Significa, más bien, que el Estado administra todas las empresas. Por tanto, se siguen produciendo los bienes y servicios económicos como deben producirse siempre, pero ---

ello se cumple a través de un sistema de propiedad y distribución pública*.

Ninguna de las formas de organización económica mencionadas corresponde exactamente a las relaciones que existen actualmente en los Estados Unidos. A partir de la empresa casi completamente libre, gradualmente se han venido introduciendo restricciones a la libertad del empresario para tomar decisiones. Estas limitaciones tienen que ver con la banca central, la reglamentación de monopolios, el control de la fijación de precios y la prevención de ciertas prácticas fraudulentas en la publicidad. Por el aspecto positivo, vemos como la legislación impone ahora cosas como las negociaciones con los sindicatos bajo ciertas condiciones, el cobro de impuestos sin comprensión y procedimientos justos de empleo. Además, el Estado ofrece una gran variedad de servicios, tales como el seguro social y asistencia médica. Afortunadamente, el Estado no ha considerado conveniente ser dueño y dirigente de muchas empresas.

En la época actual el talento de los norteamericanos va dirigido a modificar la libre empresa por medio de reglamentaciones, pero no por la propiedad y la administración estatales. Esto se aviene mejor al temperamento norteamericano, concuerda más con "nuestras" tradiciones económicas y se le puede hacer funcionar siempre y cuando se sigan los siguientes principios:

1. Prevalencia de la libre empresa: la injerencia gubernamental en la libre empresa sólo es permisible cuando se haya comprobado claramente su ventaja pública.
2. Procedimiento democrático: Todo medio ideado para limitar canalizar o restringir la actividad económica privada, debe instituirse por un proceso democrático.

* Propiedad social - Administración estatal'.

Regímenes marxistas que admiten propiedad privada y administración privada en alguna medida.

3.- Claridad y unidad de propósitos: El objeto de la injerencia gubernamental en la actividad económica privada debe dirigirse -- claramente, integrarse y revisarse periódicamente.

4. Provisión de autoridad: La autoridad administrativa debe con--- venir al objetivo y aplicarse indirectamente.

No hay duda que la función del negocio es la creación de bienes y servicios económicos asequibles para el consumo.

b) Críticas a la razón de la utilidad privada.

Lo que ha logrado hasta ahora el sistema de libre empresa en los Estados Unidos, con su conveniente reglamentación, es verdaderamente impresionante. El volumen y la calidad de los bienes y servicios que ha producido - la libre empresa ni siquiera se hubieran sospechado hace algunos años y sin duda, seguirán expandiéndose en el futuro. Estos críticos están dispuestos a abandonar el sistema eficaz que ya conocen por un sistema que no ha funcionado eficientemente y del cual no tienen experiencia.

Las posiciones críticas.

Argumento capital entre las críticas dirigidas hacia la organización económica de esta sociedad, es el ataque a la razón de la utilidad privada. Importa poco si esta gente repite puntos de vista de Marx, Lenin o Sydney Webb, o si, como piensa Levin, ignoran la economía y son víctimas de su propia conmiseración, o si desean el poder y tienen una enorme envidia del éxito. Se ataca la razón de la utilidad porque presumiblemente - es responsable del materialismo y porque, como dice Galbraith, de pie pa ra producir bienes que los consumidores no deben desear.

El materialismo.

Si el ataque al materialismo proviene de quienes sienten envidia, no merece una respuesta. Pero si es de quienes están seriamente preocupados -- por el rumbo de los esfuerzos del hombre, es importante investigar pro-- fundamente su posición y ver que creen ellos que "deben" hacer los hom-- bres. Estos críticos del materialismo fundamentan su hipótesis en su ---

creencia personal; no tienen autoridad de posición o como fuente incontestable. Han insinuado, en distintas épocas, que el hombre debe dedicarse a su vida espiritual, a la acción humanitaria, a la estética / al estoicismo. Para ellos estos fines parecen superiores a una profesión declarada de materialismo. Sus puntos de vista se basan en diferentes hipótesis relacionadas con la naturaleza del hombre y sus propósitos. Son muy selectivos al destacar ciertos aspectos de la naturaleza humana, como el deseo de inmortalidad, la tolerancia y compasión, la búsqueda de la belleza y el orgullo de reprimirse emocionalmente, cada uno de ellos considerado como notable.

La pobre elección de los bienes.

El criterio de Galbraith de que no se puede confiar en las personas para determinar lo que desean porque las gentes no desean lo que les conviene, nace de un egoísmo monolítico. El punto por resolver es el siguiente: ¿Quién es el juez? En nuestra sociedad tenemos, en verdad, ciertas leyes que restringen o promueven la producción y consumo de artículos que son nocivos para el bienestar personal. Es una buena prueba para tener en cuenta. Fuera de ello conviene recordar que el hombre es un animal con deseos y que a nadie se le ha conferido ni el derecho ni la sabiduría para restringir estos deseos de los demás.

Desaprobación del sistema económico.

Quizá las posiciones asumidas por los criterios de la hechura de utilidades no sean objetivas. Tal vez quieran realmente destruir el fin lucrativo del comercio. Si ello es cierto, la cuestión se vuelve meramente de organización económica. Los estudiantes ya saben cuáles son las alternativas. La libre empresa, garantizada honestamente para todos, aprovecha los escasos recursos de la manera más eficiente. Esto es lo que un sistema económico debe ofrecer. Quienes obtienen utilidades son los hombres y mujeres que arriesgan con fortuna su capital invirtiendo en pequeños negocios o en valores de grandes compañías, otros que tienen que ver en estas compañías con los empleados que derivan su renta de

jornales y salarios. Nadie ha calculado aún en ningún país la retribución sobre inversiones totales, pero ha de ser muy pequeña si se considera el gran número de fracasos que deben tenerse en cuenta. Es la oportunidad individual lo que atrae la inversión. Si el asunto ha de decidirse con base en la eficiencia de la función y no sobre un fundamento político o imperialista, no hay duda sobre la superioridad del sistema de libre empresa responsablemente comparativo.

Temor al poder.

Hay otros críticos que se impresionan con el excesivo poder de las grandes corporaciones y afirma que si quieren mantener su poder, hay que responsabilizarse de sostener otras loables instituciones tales como la comunidad, el gobierno, la educación, Indagando el interior de estas grandes compañías comerciales, uno tiende a impresionarse con la gama de estos poderes. Pero la gran compañía se ve muy restringida en el uso del poder. Primero, existe la estructura competitiva de la industria.

En este ambiente cualquier firma debe entrar a la competencia de miles de firmas que luchan por la tierra, el capital y los recursos humanos. En cuanto consigan recursos, debe competir con muchas otras que están en el mercado de los mismos. A medida que vende sus productos, debe competir por el dinero de sus compradores. En tales condiciones ninguna firma puede ser arbitraria.

Segundo, hay importantes defensas legales. Hay leyes contra la colusión, los monopolios y las diversas formas de competencia inequitativa. El Derecho de dominio superior da a los cuerpos gubernamentales acceso a tierras que necesiten, y siempre ésta presente la amenaza de que la actividad antisocial resulte en una nueva restricción de su libertad de acción. Tercero, existe la fuerza de la inhibición voluntaria. Por ejemplo, los fondos de retiro y de inversión tienen el poder de votar por las acciones que tienen en las corporaciones. De esta manera, siendo pocos pero poderosos, pueden fácilmente controlar numerosas empresas, al presente, no han pretendido ejercer este derecho quizá por temor a una posible reglamentación, por parte del gobierno o tal vez porque se dan cuenta de que pueden ser expertos en el manejo de fondos pero no el manejo de otras industrias.

Irresponsabilidad social.

Hay otros críticos de los negocios que sostienen obstinadamente que las empresas no cumplen con sus responsabilidades sociales. Tales críticos son demasiados vagos y los términos que usan son raramente definidos. - Se diría que la industria debe ser un ciudadano mejor que ha de preocuparse de los empleados, de los consumidores y de la comunidad resolviendo problemas sociales, aportando más a las instituciones religiosas, a la caridad y a la educación, y ayudando al gobierno a llevar la carga social.

c) La ética y el administrador.

Necesidades de una ciencia de la ética.

En todo el mundo se hace patente la necesidad de establecer un cuerpo de principios de conducta personal que tengan aceptación y aplicación general .

¿Cuál ha sido la tendencia de la experiencia ética? Desde el siglo XVII probablemente, ha declinado.

Fuentes variables de la enseñanza ética.

La búsqueda de fuentes de enseñanza ética en los Estados Unidos no ^S ---- devuelve las principales contribuciones religiosas.

Los códigos profesionales y los códigos de negocios.

Otro fenómeno de cierta virtualidad en el fomento de comportamientos éticos es la bien generalizada tendencia de los grupos de negocios, profesionales y aún políticos, a adoptar o a considerar códigos de conducta. Son abundantes los casos de código a los cuales se han adherido las profesiones. médica, jurídica y contable, y muchos códigos de negocios desarrollados generalmente por asociaciones comerciales, como también variadas propuestas de códigos para regir la conducta de profesores, políticos y legisladores.

Finalidad.

Para el desarrollo de tales códigos hay dos razones comúnmente conocidos. En primer lugar, se considera que la publicación de un código de ética umentará la confianza del cliente.

Una segunda razón para el desarrollo de esta práctica se refiere a la interrelación de los miembros entre sí.

Mc.Guire cree que hay dos razones adicionales para justificar los códigos. Sirven de muletas para los débiles, quienes, si se les pide llevar a cabo un acto que vaya contra la ética, pueden invocar el código para sustentar su rechazo. Además, se cuenta con el resultado práctico de --- que los códigos facilitan el descubrimiento de comportamientos contrarios a la ética en los competidores y empleados.

El cumplimiento de los códigos éticos.

El lector deducirá de la discusión precedente que las dificultades de -- hacer cumplir los códigos éticos son monumentales.

Conclusión.

La mayoría de los llamados códigos éticos son, en el mejor de los casos, una valla de contención, y en el peor, se tornan en decepciones.

Como afirma Mc. Fuire:

"Como otros hombres, los hombres de negocios a veces sucumben a estas -- tentaciones. Ello no debe sorprendernos. Lo que sí no debe sorprender es que muchos hombres de negocios resisten las tentaciones y se atengan --- a un código ético de valores que haría justicia a los hombres en cual--- quier actividad.(28)

d) Hacia la buena sociedad.

Es apremiante que los estudiosos se propongan desarrollar una ciencia de la ética, porque tal ciencia puede ofrecer la pauta para la enseñanza y la práctica de la deseada calidad de conducta interpersonal.

(28) Según J.w. McGuire en su libro Business and Society de Mc Graw Hill 1963.

Nueva York pag.132

V FUNCIONES Y AUTORIDAD DEL ADMINISTRADOR.a) Clasificación de funciones

El trabajo general del administrador es crear dentro de la empresa, un medio que facilite el cumplimiento de su objetivo.

Al clasificar las funciones de los administradores, se deben distinguir claramente las de operación funcional, tales como ventas, producción, contabilidad, ingeniería y compras.

Los autores creen que el método más útil para clasificar las funciones de los administradores, al menos para fines de clasificación del conocimiento, es agruparlas en las actividades de planeación, organización, asesoría dirección y control.

Planeación.

La planeación involucra la selección de objetivos - y de estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos - bien sea para la empresa total o para cualquier parte organizada. La planeación es, por supuesto, toma de decisiones, puesto que involucra la selección entre alternativas.

Organización.

La organización involucra el establecimiento de una estructura calculada de funciones a través de la determinación y enumeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada parte de ella, la agrupación de estas actividades a un administrador, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo y proveer coordinación de autoridad y de relaciones horizontales y verticales de información en la estructura de la organización. Algunas veces se mencionan estos factores como "relaciones de autoridad gerencial"

En cualquier caso, la totalidad de tales actividades y relaciones de autoridad es lo que constituye la función de organización.

Asesoría.

La asesoría involucra dotar y mantener con personal las posiciones que -

provee la estructura de la organización. Incluye, por tanto, la definición de los requerimientos de mano de obra para el trabajo que ha de ser hecho, e inventariar, evaluar y seleccionar los candidatos para las posiciones, así como la compensación y entrenamiento o desarrollo en otra forma de los candidatos para llevar a cabo sus tareas efectivamente.

Dirección.

La dirección implica guiar y conducir a los subordinados.

Control.

El control es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los eventos se ajustan a los planes.

b) Coordinación.

Muchas autoridades consideran la coordinación como una función separada del administrador. Parece más exacto, sin embargo, mirarla como la esencia de la administración, puesto que el logro de la armonía del esfuerzo individual hacia la consecución de las metas del grupo es el propósito de la administración. Cada una de las funciones del administrador es un ejercicio de coordinación.

Necesidad de coordinación.

La necesidad de sincronizar la acción individual surge de cómo pueden armonizarse los objetivos individuales y del grupo. La tarea principal del administrador llega a ser así el reconciliar la diferencia de iniciación. Tiempo, esfuerzo o interés y armonizar los fines cooperativos o individuales.

La mejor coordinación ocurre cuando los individuos ven cómo contribuyen sus tareas a los fines dominantes de la empresa.

La meta dominante de la empresa debe ser claramente definida y comunicada a cada uno de los interesados. Y, naturalmente, los objetivos de los departamentos subordinados deben asignarse para contribuir un grado

máximo a los fines de la empresa.

Principios de coordinación.

El principio del contacto directo dice que la coordinación debe alcanzarse a través de relaciones interpersonales, verticales y horizontales de persona en una empresa.

Un segundo principio considera la importancia de alcanzar la coordinación en las etapas iniciales de la planeación y estructuración de las políticas.

El tercer principio expresa que todos los factores en una situación están correlacionados.

c) La naturaleza de la administración.

Al menos tres clases de personas tienen interés en entender qué cosa es administrar. Los que ocupan posiciones administrativas, obviamente necesitan una clara comprensión de sus deberes.

Suele haber confusión acerca del tiempo perdido en actividades no administrativas, por el descuido de los deberes ejecutivos. También las personas empleadas que no administran (trabajadores, ayudantes y otros), --- puesto que sus metas se derivan de la firma, desean sentirse confiados en que sus administradores saben cómo administrar, y su evaluación favorable se convierte en un medio importante de apoyo para cualquier superior. Si por otra parte, los trabajadores creen comúnmente que los administradores "no hacen nada", esta afirmación refleja una falla para entender que los ejecutivos consiguen hacer las cosas primordialmente trabajando a través de otros. El tercer grupo interesado incluye estudiantes, profesores y versados en este campo.

Los administradores pueden, a veces, comprometerse en actividades que no son administrativas. La diferencia entre los administradores y los no administradores implica el reconocimiento de sus funciones características.

Universalidad de las funciones administrativas.

Los administradores desarrollan las mismas funciones, no importa cuál sea su lugar en la estructura de la organización o la clase de empresa en la cual trabajan. Actuando en su capacidad de administradores, pre--sidentes,

cabezas de departamento, capataces, supervisores, decanos de universidades, obispos y cabezas de agencias gubernamentales, todos hacen la misma cosa.

Funciones y técnicas.

Las funciones son los deberes característicos del administrador, mientras que las técnicas se refieren a la forma como estas funciones se llevan a cabo.

Funciones y habilidades no administrativas.

El administrador, por su parte, no utilizará estas habilidades deben emplearse en su empresa particular y familiarizarse bien con sus potencialidades para hacer preguntas juiciosas a sus consejeros técnicos.

En segundo lugar, un administrador debe entender las funciones de cada habilidad empleada y las interrelaciones de las habilidades. Además, la mayoría de los administradores, particularmente en niveles inferiores en la organización típica, tienen funciones tanto técnicas como administrativas.

d) La función de congregar los recursos materiales.

Es el reconocer que cuando un administrador diseña y mantiene un medio ambiente para el desempeño de los individuos que trabajan en grupos, no debe olvidar proveer recursos materiales humanos. El sistema con el cual se relaciona un administrador comprende elementos materiales y humanos.

En primer lugar, la ejecución de otras funciones administrativas es el medio por el cual los recursos materiales se obtienen y se utilizan, y un administrador los obtiene por el empleo de servicios no administrativos de la gente. Un administrador no administra capital y tierra, sino que los usa.

En segundo lugar, ampliando bastante la referencia a la congregación de recursos materiales, el área de conocimiento que se destina a organizar sería tan larga que difícilmente puede establecerse en una sola clase de ciencia.

e) La autoridad y la función administrativa.

La autoridad es la clave para el trabajo administrativo. La autoridad -- de organización compromete posiciones y no gente.

El poder implica fuerza y hay pocos administradores que realmente --- tengan la habilidad personal de forzar una decisión.

De hecho, la autoridad conferida en una posición administrativa es el -- derecho de crear y mantener un ambiente para el desempeño de los indivi-- duos que trabajan en grupos.

La autoridad es la base de la responsabilidad y es la fuerza integradora en la organización. Consecuentemente, hay relaciones de responsabi-- lidad en todas las tareas donde existe la unión superior - subordinado.

f) Fuente de autoridad.

La posición de Bernard(29) es que un subordinado "aceptará la autoridad de un mandato si la entiende, si lo cree pertinente el propósito de la organización y compatible con sus propios intereses y si es capaz mental y físicamente de cumplir con ella"

Pero aún Bernard cree que tal cosa es improbable y explica cuidadosamente que, en organizaciones duraderas, las órdenes usualmente se conforman a las condiciones anteriores: Dentro de una "zona de indiferencia" en cada individuo, las órdenes se aceptan sin preguntar y la presión -- del grupo se ejerce a favor de la aceptación de órdenes.

Pero los usos de la autoridad son mucho más extensos que simplemente el asegurar la sumisión de los subordinados. Los administradores usan la -- autoridad para contratar con los sindicatos lo tocante a las condi-- ciones y prácticas de trabajo, con firmas financieras para la obtención de capital, y con los vendedores al explicar la fuente de la autoridad para llevar a cabo estos fines.

g) Límites de autoridad.

La generalidad del derecho de mandar disminuye a medida que desciende -- desde el más alto hasta el más bajo escalón de la estructura de una -- organización. Uno puede visualizar esta característica de autoridad --- como una pirámide invertida, con el administrador de primera línea en --

un punto inferior. Su derecho a mandar se restringe severamente en cada dirección. Pero a medida que uno sigue la cadena de mando hacia la parte superior de la estructura, el área de autoridad de los ejecutivos a cada nivel se expande gradualmente.

Sin embargo, el fundamento institucional de la autoridad implica que este poder nunca es absoluto, sino que cambia por las variaciones en el -- comportamiento del grupo. Dentro de una empresa, quien ejerce la autoridad debe recordar que su derecho está limitado por las costumbres de sus subordinados. Un grupo racial minoritario, por ejemplo, o un grupo de -- una pequeña ciudad, reaccionarán cada uno de modo diferente a un grupo -- de accionistas subordinados. Estos son ejemplos de limitaciones en el -- ejercicio de la autoridad.

h) Responsabilidad.

La responsabilidad puede definirse como la obligación de un subordinado de desarrollar deberes asignados o implicados. La esencia de la responsabilidad es, entonces, obligación.

i) Autoridad y dirección.

Aquellos que encuentran la autoridad desagradable y se colocan como operando "democráticamente", rara vez burlan a sus subordinados, quienes -- prontamente entienden que sus jefes tienen y deben tener, como ocupantes de su posición, ciertos derechos de decisión que pueden afectar sus trabajos.

Aún se llega a pensar que el uso más esencial de la autoridad administrativa es dar al administrador los medios con los cuales él puede crear y mantener un ambiente adecuado a su desempeño.

Contando con la autoridad para especificar o para realizar con los subordinados metas significativas, para darles el poder de alcanzar a su vez estas metas como también los medios y la asistencia para hacerlo, para darles entrenamiento y comprensión de su función en la empresa y de sus relaciones con otros, y para gratificarlos a través de la promoción, incrementos de sueldo y estatutos mejorados, el administrador está usando --

verdaderamente la autoridad en forma creativa.

La autoridad no es una invención social para dar a la gente poder por el prestigio o por la conducta autoritaria, sino un instrumento para colocar en una función organizacional los medios de hacer algo creativo. Es necesario que el administrador inteligente nunca olvide este hecho simple.

j) Evaluación del administrador.

A la evaluación de administradores se le ha llamado el "talón de Aquiles" del proceso del desarrollo de la administración.

A pesar de que los administradores por mucho tiempo han sido reacios a clasificar a sus subordinados, no debería haber, en un campo tan importante como la administración, renuncia a evaluar tan precisamente como sea posible el desempeño individual. No debiera existir escrúpulo por parte de los administradores en evaluar y juzgar las acciones de sus subordinados y actuar en consecuencia, sobre todo en una sociedad en donde desde la edad de Kindergarden hasta la época universitaria, el desempeño individual se evalúa y califica permanentemente.

La evaluación de administradores debe consistir en medir la calidad de su desempeño como administradores en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad.

El nuevo sistema de evaluar a los administradores, según los resultados obtenidos en la consecución de objetivos comprobables y pre-establecidos, es el mejor método de evaluación existente.

La evaluación debe consistir en examinar en qué grado el administrador comprende y ejecuta sus funciones de planear, organizar, dirigir, asesorar y controlar.

El procedimiento más indicado consiste en adoptar los principios y fundamentos básicos de la administración como criterios para la evaluación. En conjunto con la evaluación de administradores en su carácter como de tales, representa un avance decisivo hacia procedimientos más lógicos y eficaces.

Con todo, la simple adopción de estas técnicas no resuelven el problema.

Siempre existe el riesgo que quienes la adoptan, lo hagan sin comprender la filosofía que las respalda, no den a los subalternos la ayuda necesaria y no dediquen el tiempo y el esfuerzo necesario para hacer que las técnicas operen. Estas no actúan por sí solas sino que requieren una dirección permanente una aplicación inteligente y la disposición de dedicar el tiempo que sea necesario.

(29) C.I. Bernard: "The Functions of the Executive"

Universidad de Harvard 1938

Cambridge Mass. pag 232.

CAPITULO VI

VI CRITICA A LA ADMINISTRACION.

A) AntecedentesI) La economía de los Estados Unidos a fines del siglo XIX y comienzos del XX.

El hecho más sobresaliente de la historia económica de los Estados Unidos a fines del siglo XIX y en el período del imperialismo es el aceleramiento de su industrialización. Los Estados Unidos atraviesan un auge industrial, y a fines del siglo XIX se colocaron a la cabeza del mundo por el volumen de la producción de su industria.

En la época del imperialismo se acentúa la desigualdad del desarrollo económico de los países capitalistas. El rápido progreso de la producción industrial en los Estados Unidos no constituyó sino un reflejo de esta ley y fué un fenómeno tan lógico como el establecimiento de la producción industrial de Inglaterra y Francia. En la economía mundial se había verificado un desplazamiento de los centros básicos.

Es interesante anotar que el auge industrial de los Estados Unidos se basó, en medida considerable, en los recursos económicos de otros países. Numerosos inventos técnicos de origen europeo, ingleses, alemanes, rusos etcétera, fueron aprovechados en Norte América. Se llevó a cabo una amplia utilización de capitales extranjeros.

Fué importantísimo el papel que desempeñaron las fuentes extranjeras de mano de obra. Los Estados Unidos montaron su industria apoyándose en los recursos humanos del mundo entero.

Los progresos industriales de los Estados Unidos se basaron también en el factor geográfico.

Los recursos minerales eran enormes y diversísimos. Había ricos yacimientos de carbón, de petróleo, de hierro, de cobre, de plomo, de zinc, de fosfato, de sal, de arcilla y de azufre.

Ejerció una influencia decisiva la terminación de la guerra civil (1861-1865). La propia contienda imprimió un fuerte impulso a la industria, provocando una fuerte demanda de numerosas mercancías y un alza vertical

de los precios. La explotación febril pudo comenzar a disponer de los -- negros. Ensanchóse del mercado interno y amplióse la base de materias --- primas de la industria.

En el fomento de la industria de los Estados Unidos se notó la activa -- influencia de la especialización de las empresas y de los obreros, que -- adquirió mayores proposiciones que en otros países. El amplio proceso de concentración industrial, tan característico de los Estados Unidos duran -- te la época del imperialismo, aceleró indudablemente su desarrollo, en -- el que desempeñaron un importante cometido las sociedades anónimas. En -- lo concerniente a la concentración, los Estados Unidos se adelantaron a Inglaterra, Francia y Alemania, cediendo tan sólo ante Rusia. Surgieron -- monopolios que frenaron el progreso técnico, por cuya razón la concentra -- ción influyó en la industria de una manera contradictoria.

Pero lo que asumió proporciones verdaderamente extraordinarias fue la ex -- plotación de los obreros, que ha dado celebridad a la industria norteamer -- ricana.

El alza de su productividad se lograba mediante una utilización capaz de -- la mano de obra, mediante el monstruoso incremento de la intensidad del -- trabajo.

Entre las variadas expresiones del auge industrial estadounidense, la -- más brillante fue la construcción de ferrocarriles.

Muchos factores favorecieron la intensa construcción de ferrocarriles en -- los Estados Unidos: la amplitud de territorio, la abundancia de cargas -- la división geográfica del trabajo en la agricultura, la concentración -- de la industria en los Estados del Este el proceso de colonización, el -- costo reducido de los materiales de construcción (madera), el desarrollo -- de la siderurgia, la apropiación gratuita de tierras libres, la afluen -- cia de capital extranjero, la concentración de las líneas férreas, etcé -- tera.

Una vez construidos, ejercieron una influencia benéfica en la evolución -- económica del país, acelerándola extraordinariamente.

El sistema de libre competencia fue sustituido por el de los monopolios, -- cuyo predominio se asentó a fines del siglo XIX.

Los estados Unidos se transformaron en el país clásico de los "trusts".

Igual que al de los demás países, el capitalismo estadounidense fué un sistema de esclavitud asalariada desde el momento mismo de su aparición. Nada tiene de extraño que los Estados Unidos hayan sido la cuna más cruel de la explotación de los obreros. Los métodos más refinados de sacarles el sudor han adquirido en Norteamérica mayor difusión que en cualquier otra parte, constituyendo un sistema de utilización capaz de mano de obra, propio de las plantaciones esclavistas.

Una investigación realizada en 1908 permitió comprobar que en las fábrica de lámparas eléctricas se abonaba a determinadas obreras cinco centavos adicionales por hora para que "marcasen un ritmo" de trabajo a todo un grupo. La celeridad de las operaciones en las empresas de los Estados Unidos iba creciendo, llegando hasta el extremo que los accidentes resultaban inevitables.

En las circunstancias propias de la esclavitud asalariada, la explotación de los niños constituía un fenómeno cotidiano. Salarios míseros.

El régimen de esclavitud asalariada abarcaba a las mujeres.

Dentro de la clase obrera del país, las mujeres representaban más del 20 por ciento.

La jornada de la industria norteamericana era muy larga, la semana laboral equivalía a unas 59 horas; las costureras de Nueva Jersey trabajan 93 horas.

Ciertamente, la escasez de mano de obra repercutía favorablemente en el nivel de los salarios, que, en los Estados Unidos, eran ligeramente más altos que en los restantes países. Pero el torrente de inmigrantes, la mecanización de la industria y el paro provocado por la crisis iban neutralizando esas condiciones.

El paro en masa, en plena época de la esclavitud asalariada, resultó un auténtico castigo para los trabajadores, pues les condena al hambre, a horribles padecimientos y a la extinción física. La violencia contra los obreros y el apaleamiento de los huelguistas pasó a ser un fenómeno corriente bajo la dictadura de los monopolios. El 10. de enero de 1875 apenas los miembros iniciaron una huelga, los patrones recurrieron al terror, poniendo en juego bandas armadas que tendían emboscadas y asesinaban a los militantes sindicales más activos.

El "modo de vida americano" en la historia siempre ha sido, y es hoy, -- un régimen de esclavitud asalariada.

A fines del siglo XIX y posteriormente, en la época del Imperio, la agricultura norteamericana siguió progresando intensamente.

En virtud del Homestead Act, promulgado en 1862, durante el período que media entre dicho año y el 1890, se distribuyó tierra a cerca de -- un millón de personas. Prosiguió la expropiación de los indios.

Lenin hizo un profundo análisis de la evolución de la agricultura norteamericana.

A comienzos del siglo XX, la agricultura norteamericana se caracterizaba no sólo por las pequeñas granjas de los Estados del Norte, sino también por los latifundidos esclavistas del Sur y por los todavía más extensos latifundidos del Oeste.

Los adelantos de la agricultura norteamericana desde 1861 hasta 1914 fueron muy grandes.

Los Estados Unidos emprenden una amplia expansión económica fuera de sus territorios. Los monopolios sostienen una empalada pugna por el mercado mundial, fuerzan la exportación, acrecientan sus inversiones de capitales en el extranjero, se apoderan de las fuentes de materias primas en -- diversos puntos del globo y someten a países enteros.

La explotación de Canadá y de América Latina puso en manos de los monopolistas estadounidenses todas las riquezas del enorme continente americano incluido el petróleo de México, los minerales de Chile, la madera y el -- trigo de Canadá, el cañamo de Yucatán, la carne de Argentina, el azúcar cubano, el café de Brasil, el tabaco de Puerto Rico, etcétera.

Los Estados Unidos preparaban agresiones militares con la ocupación de -- países enteros. Atento a proteger los intereses de los monopolios, el -- gobierno forzó la carrera armamentista y comenzó a inmiscuirse en los asuntos internos de otros países, cuya anexión apetecía.

A fines del siglo XIX, el senador Beveridge se esforzaba por demostrar -- que los Estados Unidos estaban llamados a dirigir el mundo y a "civilizar" a las razas inferiores, de color, para las cuales el "modo de vida americano" debía ser un modelo y una guía.

2) Trabajo y fuerza de trabajo.

El trabajo es una actividad que altera la materia prima para mejorar su utilidad.

Al fin de todo proceso de trabajo tenemos un resultado que ya existía al principio en la imaginación del trabajador.

El trabajo que trasciende la mera actividad instintiva es, por tanto, la fuerza que creó el mundo tal como lo conocemos.

La relación capitalista requiere intercambio de relaciones, mercancías - y dinero, pero su "differentia specifica" consiste en la compra y venta de la fuerza de trabajo. Para este propósito se han generalizado, a través de la sociedad, tres condiciones básicas.

Primera.- Los trabajadores se ven separados de los medios con los que se realiza la producción.

Segunda, los trabajadores están liberados de estreñimientos legales, - tales como servidumbre o esclavismo, los cuales les impedían disponer de su propia fuerza de trabajo.

Tercera, el propósito de la contratación del obrero se convierte en la expansión de una unidad de capital que pertenece al que da el empleo, el cual, en esta forma, funciona como un capitalista. El proceso del trabajo por tanto principia con un contrato o acuerdo que rige las condiciones de la venta de la fuerza de trabajo por parte del obrero y su compra por parte del patrón.

El obrero acepta el convenio de trabajo porque las condiciones sociales no le dejan otra manera de ganarse un sustento. El patrón, por otra parte, es el poseedor de una unidad de capital, la cual desea ampliar, y para lograrlo utiliza parte de ella en salarios. En esta forma es puesto en movimiento el proceso del trabajo, que, mientras en general es un proceso para crear valores útiles, ahora se ha convertido específicamente - en un proceso para la expansión de capital, la creación de una ganancia. Pero lo que el trabajador vende y lo que el capitalista compra no es una cantidad convenida de trabajo, sino la fuerza de trabajo durante un período convenido de tiempo.

La capacidad distintiva de la fuerza de trabajo humano es por tanto no su capacidad de producir un excedente, sino más bien su carácter inteli-

gente y orientado hacia alguna meta, lo cual le da una adaptabilidad infinita y produce las condiciones sociales y culturales para la ampliación de su propia productividad, en forma tal que su producto excelente puede ser continuamente ampliado. La moneda del trabajo tiene su lado al revés: al comprar fuerza de trabajo que puede hacer muchas cosas, está comprando al mismo tiempo una cantidad y cualidad indefinida. Lo que compra es infinito en potencia, pero en su realización está limitado -- por el estado subjetivo de los obreros, por su historia previa, por las condiciones sociales generales bajo las que trabajan, lo mismo que por las condiciones particulares de la empresa y por el nivel técnico de su trabajo. El trabajo verdaderamente realizado será efectuado por estos y muchos otros factores, incluyendo la organización del proceso u las formas de supervisión, si es que se dan. Por ello se convierte en esencial para el capitalista que el control sobre el proceso del trabajo pase de las manos del trabajador a las suyas propias. Esta transición se presenta en la historia, respecto al trabajador, como la alineación progresiva del proceso de producción y respecto al capitalista como el problema de la administración.

3) Trabajo productivo, e improductivo.

Esencialmente Marx definió el trabajo productivo bajo el capitalismo como trabajo que produce valores y, por tanto, plusvalía para el capital. Esto incluye todo trabajo que no es intercambio por capital.

El sirviente no es un trabajador productivo, aunque lo emplea el capitalista, porque su trabajo no se intercambia por capital sino por ingresos.

El cambio de la forma social del trabajo, desde lo que es improductivo desde el punto de vista capitalista- hasta lo que es productivo, significa la transformación de los que trabajan por su cuenta en empleos del capitalista, de la producción mercantil simple a la producción capitalista de mercancías de las relaciones entre personas a las relaciones entre cosas, de una sociedad de productos diseminados a una sociedad de capitalismo de compañías. Por tanto, la distinción entre trabajo productivo e improductivo, hace caso omiso de su forma concreta para anali

zarlo en su forma social.

Esta lejos de ser una abstracción inútil, representa un punto decisivo en el análisis del capitalismo y nos muestra una vez más cómo las formas sociales dominan y transforman el significado de las cosas materiales y los procesos.

El trabajo puede ser improductivo simplemente porque tiene lugar fuera del modo capitalista de producción, o porque teniendo lugar dentro de él, es utilizado por el capitalista en su impulso por acumularlo para funciones improductivas más que productivas.

Para los economistas de hoy la cuestión del trabajo "productivo" o "improductivo" ha perdido el gran interés que tuvo para los primeros economistas burgueses, ya que ha perdido interés para la propia administración capitalista. En cambio la medición de la productividad del trabajo ha sido aplicada al trabajo de todas clases, incluso al trabajo que --- carece de productividad.

La organización del trabajo en los aspectos improductivos de la actividad de la compañía sigue las líneas trazadas en el sector productivo; el trabajo de ambos sectores se convierte, cada vez más, en una masa indiferenciada.

A pesar de que el trabajo productivo y el improductivo son técnicamente distintos, y aunque los trabajadores productivos han tendido a decrecer en proporción al crecimiento de su productividad, en tanto que el trabajador no productivo se ha incrementado precisamente como resultado de un incremento en los excedentes arrojados por el trabajo productivo, las dos masas de trabajadores no están opuestas de una manera notable y no necesitan ser contrapuestas a la una de la otra. Ellos forman una masa coherente de empleados que en el presente tienen todo en común.

4) La división del trabajo.

El primer principio innovador del modo capitalista de producción fue la división del trabajo en las manufacturas, y en otra forma, la división del trabajo ha seguido siendo el principio fundamental de la organización industrial.

La división social del trabajo divide a la sociedad en diferentes ocupaciones, cada una adecuada a una rama de producción. La división detallada del trabajo destruye las ocupaciones consideradas en este sentido, y convierte al obrero en incapaz de realizar ningún proceso de producción completo.

La división del trabajo en la producción comienza con el análisis del -- proceso del trabajo, lo cual significa la separación del trabajo de producción en sus elementos constitutivos. Pero esto, en sí mismo, no es -- lo que da por resultado el obrero fragmentado. Tal análisis o separación en efecto, es caracterizado de todo proceso del trabajo organizado, por -- trabajadores para lograr sus propias necesidades.

Cada paso representa un ahorro en el tiempo de trabajo. El mayor ahorro está cristalizado en el análisis del proceso y un ahorro posterior, cuyo alcance varía con la naturaleza del proceso, puede ser encontrado en la separación de operaciones entre diferentes obreros.

El efecto que han traído estas ventajas es superado todavía por otra a la que, si bien, sorprendentemente se ha hecho poca mención de la literaturatura económica, ciertamente es la más compulsiva de las razones para -- la inmensa popularidad de la división de tareas entre los obreros en el modo capitalista de producción y para su rápida divulgación.

En una sociedad basada en la compra y venta de la fuerza de trabajo, el dividir el trabajo abarata sus partes individuales.

La fuerza de trabajo se ha convertido en una mercancía, sus usos ya no -- son organizados de acuerdo a las necesidades y deseos de aquellos que -- la venden, sino más bien de acuerdo a las necesidades de sus comprado--- res, quienes, antes que todo, son patrones que buscan expedir el valor -- de su capital. Y precisamente el interés especial y permanente de estos compradores es abaratar esta mercancía: El modo más común de abaratar la fuerza de trabajo es desarticularla en sus elementos más simples.

Todo paso en el proceso del trabajo está divorciado, lo más posible, de un conocimiento o entrenamiento especial y reducido a trabajo simple.

Mientras que las relativamente pocas personas a las que está reservado -- el conocimiento y el entrenamiento se ven liberadas, lo más posible, de las obligaciones del trabajo simple. En esta forma, todos los procesos --

del trabajo se ven dotados de una estructura que polariza en sus extremos a aquellos cuyo tiempo es infinitamente valioso, y a aquellos cuyo tiempo casi no vale nada. Esta puede muy bien ser llamada la ley general de la división capitalista del trabajo.

5) La adaptación de obrero al modo capitalista de producción.

La transformación de la humanidad trabajadora en "fuerza de trabajo", en un "factor de producción, es un instrumento del capital, es un proceso incesante y sin fin, la condición es repugnante para las víctimas, sea que su pago sea alto o bajo, porque viola las condiciones humanas del -- trabajo, y dado que los obreros no son destruidos en su calidad de seres humanos sino simplemente utilizados en forma inhumana, sus facultades -- críticas, intelectuales y conceptuales - no importa cuán agonizantes o - disminuidos estén - siempre siguen siendo, en cierto grado, una amenaza para el capital.

Han surgido a la existencia un complejo de disciplina práctica y académica, dedicadas al estudio del obrero, y han surgido tanto en departamentos de personal y de relaciones laborales de las corporaciones, como en organizaciones de apoyo externo tales como escuelas de relaciones industriales, departamentos universitarios de sociología y otras instituciones académicas y para académicas.

El rasgo cardinal de estas escuelas y las corrientes dentro de ellas es que, el contrario del movimiento de administración científica, no se -- preocupan de la organización del trabajo, sino más bien de las condiciones bajo las cuales el obrero puede más fácilmente ser llevado a cooperar en el esquema de trabajo organizado por el ingeniero industrial.

Los problemas expuestos son los problemas de administración: insatisfacción expresada en altas tasas de abandono, ausentismo, resistencia al -- ritmo de trabajo prescrito, indiferencia, negligencia, restricciones -- colectivas a la producción y hostilidad abierta hacia la gerencia. En -- la forma en que lo abordan la mayoría de los sociólogos y psicólogos empeñados en el estudio del trabajo y de los obreros, el problema no es -- la degradación de hombres y mujeres, sino las dificultades levantadas -- por las reacciones, concientes e inconcientes, a dicha degradación.

El primer esfuerzo sistemático en esta dirección tuvo lugar en el campo de la psicología industrial.

Hugo Munsterberg observó el desarrollo de la moderna administración en su más vigorosa y extensa forma, y se convirtió en una ambición para él, unir los métodos de la escuela de Leipzig con la nueva práctica de la administración científica. Puede ser llamado el primer esbozo sistemático de la psicología industrial.

El considera el papel de la ciencia psicológica en la industria como la selección de obreros de la oferta en el mercado de trabajo y su aclimatación a las rutinas de trabajo inventadas por "la civilización".

La expansión de la psicología industrial en los Estados Unidos se debió en un principio a los esfuerzos de Walter Dill Scott, un psicólogo de la Universidad de Northwestern, quien hizo su doctorado en Leipzig, durante y después de la Primera guerra Mundial, las pruebas psicológicas fueron hechas en gran escala en las fuerzas armadas de los Estados Unidos, también bajo la dirección de Scott, y la popularidad que esto dio al nuevo conocimiento promovió su expansión para la industria después de finalizar la guerra.

Un equipo de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard, bajo la dirección de Elton Mayo, llegó a la conclusión de que las motivaciones de los obreros no podrían ser comprendidas sobre una base puramente individual, y que la clave de su conducta está en los grupos sociales dentro de la fábrica. Con esto, el estudio de la confirmación de los obreros en su trabajo se movió del plano de la psicología a la de la sociología.

La psicología y la sociología industrial se dedicaron al descubrimiento de los resortes de la conducta humana para manipularla mejor en función de los intereses de la administración patronal. Al igual que en todas las facetas del sistema capitalista, la manipulación es primordial y la coerción es mantenida en reserva, salvo que esta manipulación es el producto de poderosas fuerzas económicas, de la política de abarreamiento y empleo de las grandes corporaciones, y del funcionamiento interior y evolución del sistema capitalista mismo, y no tanto de esquemas lúcidos

de los expertos en relaciones laborales.

La aclimatación aparente del obrero a los nuevos modos de producción crece a partir de la destrucción de todas las otras maneras de vivir, del efecto de regateos salariales que permiten una cierta ampliación de los niveles de subsistencia acostumbrados de la clase trabajadora, del tejido de la red de la moderna vida capitalista que finalmente ---- hace imposibles todos los otros modos de vivir.

6) La Revolución Científico Técnica.

Considerada desde un punto de vista técnico, toda producción depende de las propiedades físicas, químicas y biológicas de los materiales y de los procesos que pueden basarse en ellos. La gerencia, como organizadora del trabajo, no trata directamente este aspecto de la producción, simplemente proporciona la estructura formal para el proceso productivo. Pero éste no está completo sin su contenido, el cual es un asunto de -- la técnica. Esta como ya se ha advertido, es primero pericia y oficio -- y más tarde asume un carácter científico creciente, conforme el conocimiento de las leyes naturales crece y desplaza al conocimiento superficial y a la tradición fija del maestro de oficios. La transformación -- del trabajo de una base de pericia a una base científica, incorpora un -- contenido ofrecido por una revolución científica y de ingeniería dentro de formas proporcionadas por la rigurosa división y subdivisión del trabajo, favorecida por la administración capitalista.

La ciencia es la última- y después del trabajo la más importante propiedad social convertida en un agregado del capital.

El contraste entre ciencia- como una propiedad social, generalizada y -- sólo incidental a la producción- y la ciencia como propiedad capitalista que ésta en el centro de la producción, es el contraste entre la Revolución Industrial, que ocupó la última mitad del siglo XVIII y el primer tercio del XIX, y la revolución científico-técnica que empezó en las --- últimas décadas del siglo XIX y todavía sigue en marcha.

La historia de la incorporación de la ciencia a la empresa capitalista -- empieza propiamente en Alemania. La temprana simbiosis entre ciencia e -- industria que fue desarrollada por la clase capitalista de dicho país --

probó ser uno de los hechos más importantes de la historia mundial en el siglo XX, proporcionó la capacidad para las dos guerras mundiales y ofreció a las otras naciones capitalistas un ejemplo que aprendieron a emular, tan sólo cuando fueron obligados a ello muchas décadas después. No fue sino hasta el surgimiento del nazismo en Alemania y la Segunda Guerra Mundial, cuando un sin número de científicos fueron llevados fuera de Alemania por la política racial de Hitler, o fueron apropiados -- por los aliados victoriosos. Los Estados Unidos adquirieron una base -- científica igual a su fuerza industrial, la cual antes de este desarrollo había dependido en gran medida de la explotación ingeniosa de la -- ciencia extranjera. En esta forma fue sólo a partir de la Segunda -- Guerra Mundial que la investigación científica en los Estados Unidos, -- fuertemente financiada por las corporaciones y el gobierno y nutrida -- por ulteriores levas de talento científico en todas partes del mundo, -- proporcionó sistemáticamente el conocimiento científico utilizado en -- la industria.

La revolución científico-Técnica, no puede ser entendida en términos de innovaciones específicas -como en el caso de la Revolución Industrial,- la que puede ser caracterizada propiamente por un puñado de invenciones claves-, sino que debe ser entendida más bien en su totalidad como un -- modo de producción dentro del cual la ciencia y las exhaustivas investi-- gaciones de ingeniería han sido integradas como parte de su funciona--- miento ordinario. La innovación clave no puede ser encontrada en química, electrónica, maquinaria automática, aeronáutica, física atómica o -- alguno de los productos de estas ciencias tecnológicas, sino más bien -- en la transformación de la ciencia misma en capital.

7) La Revolución Científico- Técnica y el obrero.

En la primera etapa del capitalismo el trabajo tradicional del artesano es subdividido en sus partes constituyentes y ejecutado en serie -- por una cadena de obreros separados en forma tal, que el proceso ---- cambia poco; lo que cambia es la organización del trabajo.

Pero en la siguiente etapa, la fabricación a máquina, el instrumento -- de trabajo es removido de la mano de obrero y colocado en el extremo -- de un mecanismo y las fuerzas de la naturaleza son dominadas para ----

proporcionar energía que, transmitida a la herramienta actúa sobre los -- materiales para obtener el resultado deseado; es así como el cambio en -- el modo de producción proviene de un cambio en los instrumentos d: - --- trabajo.

En el modo capitalista de producción son incorporados nuevos métodos y -- nueva maquinaria en un esfuerzo patronal para disolver el proceso del -- trabajo como un proceso conducido por el obrero, y reconstruido como un proceso dirigido por la administración patronal.

Es la época de la revolución científico-técnica cuando el patrón se ---- plantea el problema de dominar el proceso como un todo y controlar cada uno de sus elementos, sin excepción. "mejorar el sistema de administra- ción - escribió H:L: Gantt - significa la eliminación de elementos de -- suerte o accidente y el logro de todos los fines deseados de acuerdo --- con el conocimiento derivado de una investigación científica de todo, -- hasta el más pequeño detalle del trabajo ... " (30)

El factor subjetivo del proceso es removido hacia los factores objetivos inanimados. A los materiales e instrumentos de producción se agrega una "fuerza de trabajo", otro "factor de producción", y el proceso es llevado adelante por la administración patronal como el único elemento subje- tivo.

La reducción del obrero, el nivel de un instrumento en el proceso de --- producción, está indudablemente asociado en forma exclusiva con la ma--- quinaría.

Taylor popularizó el estudio del tiempo como parte de su esfuerzo por -- ganar control sobre el trabajo. El estudio del tiempo puede ser defini-- do como la medición del tiempo empleado para cada operación de las que - se compone un proceso de trabajo; su instrumento parcial es el cronó---- metro, calibrado en fracciones de hora, minuto o segundo.

(30)H.L. Gantt, Work,Wages,and Profits,Nueva York,1910, p.29

Pero esta clase de estudio del tiempo resultó demasiado tosco para --- satisfacer los urgentes standards perseguidos por los gerentes y sus -- ingenieros. Desde su punto de vista el enfoque de Taylor tenía dis gran des defectos.

Primero, las diversas actividades de trabajo podrían ser analizadas por este medio sólo en su práctica diaria real y en incrementos relativamente toscos. Y segundo, el método seguía ligando a formas particulares de trabajo concreto. En otras palabras, la universalidad del enfoque de --- Taylor no embonaba con una metodología igualmente universal.

Frank B. Gilbreth, uno de los más prominentes seguidores de Taylor, --- abrió una nueva línea de desarrollo. Agregó al estudio del tiempo el -- estudio del movimiento, es decir, la investigación y la clasificación - de los movimientos básicos del cuerpo, sin importar la forma particular y concreta del trabajo en que estos movimientos sean usados.

Al cronómetro se agregó el cronociclógrafo (fotografía del centro de trabajo con láminas de moción sobre impresas), fotografías estroboscópicas (hechas manteniendo abierto el lente de la cámara para mostrar los cambios de posiciones asumidas por el obrero) y la cámara de cine; éstas - fueron complementadas por métodos más avanzados.

La combinación de movimientos requeridos para ejecutar cada operación - está registrada en un cuadro therblig: "El Cuadro Therblig (C. Therbl) -- es la presentación simbólica detallada y sistemática del método de --- trabajo ejecutado por los miembros del cuerpo".³¹ Como regla, el cuadro therblig tiene dos columnas que representan separadamente las actividades de cada mano, tanto en movimientos como en descanso, durante ----- cualquier parte de la secuencia de tiempo.

De estos diversos sistemas de "tiempo de trabajo predeterminado", el -- más popular es el método de Medición del Tiempo, elaborado por la MTM - Association for Standards and Research de Ann Arbor, Michigan.

(31) Ibidem, p. 290

Los movimientos del cuerpo, pierna y pie están enmarcados en los diversos movimientos de : Ladearse, Sentarse, Detenerse, Caminar, etcétera para distancias diversas. Y finalmente se da una fórmula para V_{ojo} en el tiempo:

$$ET = 15.2 \frac{X}{TMU} \\ D$$

Se han hecho esfuerzos por encontrar un medio de obtener una visión continua, ininterrumpida del movimiento humano y de medirlo sobre esta base. En el curso de esta investigación, han sido investigados el uso de radar, acelerómetros, ondas fotoeléctricas, presión de aire, campos magnéticos, efectos capacitores, películas, radioactividad, y, al final, las ondas sonoras (usando el aparato Doppler) han sido escogidas como las más adecuadas.

También se usan modelos psicológicos para la medición del gasto de energía, para los que el consumo de oxígeno y las palpitations del corazón son los más usuales indicadores; éstos son operados por medio de aparatos que miden el aprovisionamiento de oxígeno y de electrocardiogramas. Las Fuerzas aplicadas por el cuerpo (lo mismo que las que se aplican sobre él) son medidas en una plataforma de fuerzas, usando cristales piezo-eléctricos en las molduras. Una variante de ello es lo que leemos en un artículo titulado "La cuantificación del esfuerzo y el movimiento humano en las extremidades superiores", acerca de una estructura llamada "Kinematómetro esucliético" el cual es descrito como "un aparato que se monta externamente sobre el sujeto humano con el propósito de medir las características kinemáticas de sus extremidades durante la ejecución de un trabajo" (32) La medición de los movimientos de ojo es realizada al través de técnicas fotográficas y también por electro-oculografía, que usa electrodos colocados cerca del ojo.

(32) J:D.Ramsey, "The Quantification of Human Effort and motion for the Upper Limbs" International Journal of Production Research, vol.7 No.1 1968.

Los datos derivados de todos estos sistemas, desde los más burdos hasta los más refinados, son usados como la base del "factor humano" en ingeniería y diseño del trabajo.

La administración patronal no está interesada en la persona del obrero, sino en el obrero tal como es usado en la oficina, fábrica, almacén, tienda o procesos de transporte; esta concepción además de ser racional, constituye la base de todos sus cálculos.

El ser humano es visto aquí como un mecanismo articulado por goznes, juntas de baleros, tornillos. En esta forma un artículo en el *British Journal of Psychiatry* justamente titulado "Teoría del operador humano en sistemas de control". dice: "... como un elemento en un sistema de control, el hombre debe ser considerado como una cadena que consiste de las siguientes partes; 1. Aparatos sensoriales ... 2 Un sistema de computación que responde... sobre la base de experiencia previa... 3. Un sistema amplificado - los nervios motores finales y músculos... 4 Juntas mecánicas... donde el trabajo muscular produce efectos observable externamente". (33)

En esto no vemos simplemente los términos de una analogía con la maquinaria (usada para propósitos experimentales) ni una metáfora pedagógica o invento didáctico, sino la teoría por medio de la cual gente de una clase pone en movimiento a gente de otra clase.

Esta es una descripción de un sistema "teórico ideal" desde el punto de la administración patronal y no un intento por describir el curso real de los acontecimientos. Por el momento estamos omitiendo el hecho de que los obreros son rebeldes y que el ritmo promedio de producción se decide en una práctica que en gran medida impide la forma de lucha, sea ésta organizada o no.

(33) K:J:W: Karaik, *British Journal of Psychiatry*, vol. XXXVIII, pp 56-61 142-48, citado en Nadler, *Work Design* p.371

Ahora bien, la maquinaria operada por la gerencia tiene fricciones ---- internas y esto es verdad tanto en la maquinaria humana como en la --- mecánica. Como es presente el problema para la administración patronal es bien resumido por James R. Bright de la Escuela de Administración de Harvard: "Mientras tanto se han aplicado - o se han intentado aplicar -- a la gente los refinamientos de carácter mecánico; muchos de los ----- esfuerzos pasados para obtener más precisión en la fabricación han --- consistido en subdividir y fragmentar el esfuerzo humano en partes ---- minúsculas de una tarea y aumentar así la seguridad en la realización, el facilitar la acción mecanizada. Gerentes e ingenieros han intentado obtener esto por medio de reglas arbitrarias de cuotas y tareas ----- standards, por inventos mecánicos tales como máquinas indicadoras o --- bandas de ritmo y por argucias motivadoras tales como sistemas de ---- incentivos, planes de reparto de utilidades o incluso con música en el taller; en abstracto, estos no son más que esfuerzos para constreñir a la gente a ejecutar en forma consistente, en la manera deseada en los - puntos de la línea de producción, donde no hay máquinas disponibles o - no es económico colocarlas.

En otras palabras, esta es una medida de fuerza aplicada al elemento -- humano del sistema de fabricación. El intento ha considerado en crear - una acción de producción de parte de los seres humanos, medida en tiempo, predecible y consistente. Sin embargo, semejante enfoque inevita--- blemente es imperfecto. Como lazos o cuerpos de resistencia en la su--- permáquina, los seres humanos no son confiables mecánicamente. Ellos --- no responden de la manera deseada en forma consistente, no puede ser -- constreñidos a hacerlo... El considerar a la fábrica en estos términos nos permite apreciar por qué la llamada fábrica automática está lejos - de ser automática: solamente una porción de las tareas de la fábrica ha sido adecuadamente constreñida. Se requiere gente para llenar muchos -- de los vacíos de la mecanización y para ofrecer control en niveles más allá de la costeabilidad mecánica o económica."

8) La maquinaria.

En su evolución, las máquinas han sido definidas, clasificadas y estudiadas de acuerdo a cualquier criterio que se requiera escoger: su fuerza - matriz, su complejidad, su uso de principios físicos, etcétera. Pero al principio uno se ve forzado a escoger entre dos modos de pensar esencialmente diferentes. El primero es el enfoque del ingeniero, que primeramente ve la tecnología en sus conexiones internas y tiende a definir la máquina en relación a sí misma, como un hecho técnico. El otro es el enfoque social, que considera a la tecnología en su relación con la humanidad y define a la máquina en relación al trabajo humano y como un artefacto social.

James R. Bright de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard --- ha observado más de cerca las características de las máquinas en asociación con el trabajo(34)

Trazó un perfil de mecanización de diecisiete niveles, que aplicó a un gran número de procesos de producción y a la manera en que éstos utilizan los diversos niveles de mecanización conforme toman su curso de principio a fin. Los "grados de perfeccionamiento mecánico en la maquinaria" son considerados sobre la base de la pregunta: ¿ De qué manera una máquina suple los músculos del hombre, los procesos mentales, la capacidad de juicio y el grado de control?(35)

En 1966, Bright comentaba: "A mi entender ésta es todavía la única teoría que entrelaza a la evolución de la máquina y la contribución del obrero.(36)

(34) James R. Bright, Automation and Management, 1968 y "The Relation --- Ship of Increasing and Skill Requirements", en Comisión Nacional -- sobre Tecnología, Automatización y Progreso Económico. The - ----- employment Impac of Tecnological Change, Apéndice volumen II, ----- Technology and the American Economy, Washinton D.D., 1966. pp.201-221

(35) Ibidem, p.210

(36) Ibidem, p.207

La evolución de la maquinaria desde sus formas primitivas, en las que - simples marcos rígidos reemplazan a la mano como guías para el movimiento de las herramientas, hasta esos modernos complejos en los que todo el proceso es guiado de principio a fin por fuerzas no sólo mecánicas - sino también eléctricas, químicas y otras de tipo físico; esa evolución puede ser descrita como un aumento del control humano sobre la acción - de las herramientas.

Pero el control humano sobre el proceso del trabajo, entendido así, no es más que una abstracción. Esta abstracción debe adquirir forma concreta en el marco social en que la maquinaria está siendo desarrollada.

Este marco social es y ha sido, desde el principio del desarrollo de la maquinaria en sus formas modernas, uno en el que la humanidad está divi dida y en ninguna parte se encuentra más netamente dividida que en el proceso del trabajo.

La humanidad está sometida al proceso del trabajo para los objetivos de aquellos que la controlan, más que por objetivos generales de la "humanidad" como tal. En esta forma al adquirir forma concreta, el control humano sobre el proceso del trabajo se trueca en su contrario y se convierte en el control del proceso del trabajo sobre la masa humana. La - maquinaria llega al mundo no como el sirviente de la "humanidad" sino - como el instrumento de aquellos a los que la acumulación de capital da la propiedad de las máquinas.

La manera en la que el trabajo se despliega alrededor de la maquinaria desde el trabajo requerido para diseñar, construir, reparar y controlar hasta el trabajo requerido para controlar y alimentarla - debe ser dictada no por las necesidades humanas de los productos sino por las necesidades especiales de aquellos que poseen tanto la máquina como la fuerza de trabajo, y cuyo, interés estriba en conducir ambas cosas en una - manera especial. Junto con estas condiciones debe tener lugar una evolución social que va paralela a la evolución física de la maquinaria: una paulatina creación de una "fuerza de trabajo" en lugar del trabajo humano autodirigido, es decir, una población trabajadora conformada por las necesidades de esta organización social de trabajo, en la que el conocimiento de la máquina se convierte en un rasgo especializado y segrega

do, mientras que entre la masa de la población trabajadora hay tan --- sólo ignorancia, incapacidad y, gracias a ello, inclinación a la servi- dumbre de la máquina. De esta manera el sorprendente desarrollo de la maquinaria se convierte, para la mayoría de la población trabajadora, en la fuente no de la libertad sino de la esclavitud, no de la domina- ción sino de la desesperanza, y en la no ampliación del horizonte del trabajo sino en el confinamiento del obrero dentro de un círculo ciego de tareas serviles, en las que la máquina aparece como la personifica- ción de la ciencia y el obrero como algo o nada.

Esta verdadera escasez de información sistemática y de análisis hace - del estudio de James R. Bright el más importante y único. En 1964, la - escuela de Administración de Empresas de Harvard empezó una investiga- ción acerca de las " implicaciones administrativas de la automatiza- --- ción". En 1958, Bright publicó un volumen titulado Automatización y --- Administración, que principia con un muestreo de la evolución de la --- mecanización en las manufacturas y luego analiza en gran detalle trece de los sistemas de producción más avanzados en operación en los días - del estudio.

Más tarde Bright escribió diversos artículos (véase por ejemplo, el nú- mero de julio-agosto de 1958 de la "Harvard Business Review") y lo más importante, un sumario de sus conclusiones respecto a la calificación, escrito en 1966 para el Comité Nacional sobre Tecnología, Automatización y Progreso Económico.

Mientras que los estudios de Bright tenían que ver en general con los - aspectos "administrativo-patronales" de la automatización, el principal enfoque era "los requisitos de calificación" de las industrias meca- --- nizadas sin cesar. Debe enseñarse que Bright no muestra en ningún momen- to preocupación por este aspecto desde el punto de vista del obrero, sino que considera el problema totalmente desde el punto de vista de la ge- --- rencia. Su enfoque es desplegado y rígidamente constreñido a los hechos y su preocupación es expresada en su conclusión final: " Sugiero que la excesiva especificación educativa y de calificación es un serio error - y una amenaza potencial para nuestro sistema económico y social.

! Golpearemos individuos, alzaremos impropriamente los costos del trabajo crearemos desilusión y destruiremos standards válidos de empleo para - establecer unos que no son verdaderamente necesarios para una tarifa -- dada..."

En el prefacio a su libro, Bright nota: "Sin duda que este estudiando provocará controversia en lo que se refiere a mi conclusión respecto a la calificación requerida de la fuerza de trabajo en la planta auto---matizada. La relación de los requisitos de calificación con el grado de automatismo está en razón declinante más que en razón de aumento y esto no es aceptado comúnmente o ni siquiera considerado"

Es por supuesto el dueño que está detrás de la máquina, quien domina, - succiona, la fuerza de trabajo no es la fuerza productiva de la maqui- naria la que debilita la raza humana, sino la manera en la que es --- empleada en las relaciones sociales capitalistas. De cualquier manera, es común atribuir a la maquinaria poderes sobre la humanidad que en -- realidad surgen de relaciones sociales. La sociedad en esta concepción no es más que una extrapolación de ciencia y tecnología, y la máquina misma es el enemigo. La máquina, el mero producto del trabajo y el inge- nio humano, diseñado y construido por humanos y alterable por ellos a voluntad, es considerada como un participante independiente en los --- ajustes sociales humanos. Se le da vida, entra a "relaciones" con los obreros, relaciones fijadas por su propia naturaleza, se le dota del - poder de moldear la vida de la humanidad, y a veces incluso se le ---- otorgan designios sobre la raza humana.

Un sistema automático de maquinaria abre la posibilidad del control -- verdadero sobre una fábrica altamente productiva por un grupo rela---- tivamente pequeño de obreros, proporcionando a estos obreros el logro del nivel de dominio sobre la maquinaria ofrecido por conocimientos -- de ingeniería, y proporcionándoles la posibilidad de repartirse entre ellos las rutinas de operación, desde las tareas más técnicamente ----- avanzadas hasta las más rutinarias. Esta tendencia a socializar el --- trabajo, y a hacer de él una cuestión de ingeniería es un alto nivel - de logros técnicos, es, considerada abstractamente, una característica más sorprendente de la maquinaria que cualquier otra en su estado ----

totalmente desarrollado. Sin embargo esta promesa, que se ha repetido con cada adelanto técnico desde la Revolución Industrial, está frustrada por el esfuerzo de los capitalistas por reconstruir e incluso ahondar la división del trabajo en todos sus peores aspectos, a pesar del hecho de que esta división del trabajo se convierte en más arraigada con cada día que pasa. Esta observación puede ser fácilmente verificada por el hecho de que los obreros en toda industria hoy en día son con mucho, -- menos capaces de operar dicha industria que lo que eran los obreros de hace medio siglo, y todavía menos que los de hace cien años. El "progreso" del capitalismo parece ahondar solamente la brecha entre obrero y máquina, y subordinar al obrero, cada vez más decisivamente, al imperio de la máquina.

Los apólogos de la esclavitud, de Grecia hasta América del Sur, acostumbraban argumentar que eran necesarios los trabajos de sus esclavos, del campo y domésticos, para poder preservar y desarrollar el arte, la ciencia y la cultura. Los modernos apólogos van más allá y aleccionan a los obreros en el sentido de que deben permanecer en sus lugares, en la "línea de ensamblaje industrial" como una condición previa para el desarrollo de una ciencia y tecnología, la que inventará luego para ellos todavía mejores ejemplos de la división de trabajo. Y en esta forma es cierto que los obreros mientras permanecen siervos del capital, en lugar de productores asociados libremente y que controlan su propio trabajo y -- destino, trabajan cada día para construir ellos mismos, más "modernas" más científicas", más deshumanizadas presiones de trabajo.

9) Plusvalía y trabajo excedente.

El modelo atomizado y competitivo del capitalismo, en el cual el propietario individual de capital y la empresa capitalista eran idénticos, y la producción en cada industria estaba distribuida entre un considerable número de empresas, ya no es el modo del capitalismo hoy en día. El más reciente análisis de esta nueva etapa, se encuentra en el capitalismo monopolista, que tuvo sus orígenes, como es aceptado generalmente en las últimas dos o tres décadas del siglo XIX. Fue entonces cuando la

concentración y centralización de capital, en la forma de los primeros trusts, cártel y otras formas de combinación, comenzó a imponerse; consecuentemente fue entonces cuando la moderna estructura de la industria y las finanzas capitalistas empezó a tomar forma.

El proceso por el cual el movimiento del valor y el movimiento del trabajo van de la mano fue descrito por Marx en su exposición de la ley general de la acumulación capitalista:

Con la acumulación y el desarrollo de la productividad del trabajo que la acompaña, crece también el poder de expansión súbita del capital ... La masa de riqueza social, excedente con el avance de la acumulación, y transformable en capital adicional, se lanza frenéticamente hacia las viejas ramas de producción, cuyo mercado se expande de repente, o hacia las ramas recientemente formadas... En todos esos casos, debe haber la posibilidad de lanzar grandes masas de hombres en forma repentina a los puntos decisivos, sin dañar la escala de producción en otras esferas ... Este incremento se efectúa por el simple proceso que constantemente ---- "libera" una parte de los trabajadores; por métodos que reducen el número de trabajadores empleados en proporción a la producción aumentada(37) Considerados a la escala del siglo que ha pasado desde Marx, los "métodos que reducen el número de trabajadores empleados en proporción a la producción aumentada" han liberado obreros en grandes cantidades. Las cifras para los Estados Unidos que sin duda son típicas de los más grandes países capitalistas, indican, como ya lo señalamos, que el empleo en industrias no agrícolas dedicadas a la producción de bienes empezó a bajar en 1920 y de su tradicional 45 a 50 por ciento del empleo urbano cayó hasta el 33 por ciento en 1970. Pero al mismo tiempo la proporción de la población trabajadora ocupada en agricultura, que se remontaba a aproximadamente el 50 por ciento en 1880 se había hundido para 1970 a menos del 4 por ciento del total del empleo. Dado que la agricultura, junto con las manufacturas, construcción y las industrias extractivas, ocupaban tres cuartos de la población en 1880, y para 1970 habían caído a cerca de tres octavos,

(37) Karl Marx, El Capital, Vol. I Moscú, sin fecha, pp.592-593.

resulta que la masa de trabajo por rastrear es en realidad inmensa, hay millones de empleos para aquellos que, liberados de la agricultura y --- " liberados" de las industrias manufactureras, están sin embargo ocu-- pados de alguna manera en la división social del trabajo. Al rastrear esta masa de trabajo, seremos guiados hacia ramas de no- producción, indus--- trias enteras y amplios sectores de industrias existentes, cuya única -- función es la lucha por la colocación del excedente social entre los --- diversos sectores de la clase capitalista y sus dependientes.

El excedente que buscamos, por ejemplo, se incluye en el enorme y apa-- rentemente irreducible aparato militar mantenido por el capital con un alto costo social. Esto por supuesto es una de las maneras principales -- por las que la abundancia creada por la producción moderna es absorbida, drenada, desperdiciada, en forma benéfica para el capital, aunque con -- gran daño para la sociedad.

Desde el momento en que el aparato militar implica el crecimiento de la demanda de productos de la industria manufacturera, el trabajo utiliza-- do ya está contabilizado en el sector manufacturero de la economía. El -- hecho de que el trabajo es usado en la fabricación de productos inútiles o dañinos no nos interesa por el momento. Lo que nos interesa es el ---- excedente de trabajo que ha sido canalizado hacia nuevas formas de pro-- ducción o de no producción , dado que es, en este sentido, en el que -- han sido transformadas las estructuras ocupacionales y por tanto la de - la clase obrera.

(10) La enajenación.

I Análisis de la enajenación.

a) La enajenación es la pérdida, por el hombre, de lo que consti-- tuye su propia esencia, y, por consiguiente, la dominación del objeto --- sobre el sujeto.

b) La enajenación tiene una significación económica y jurídica es la transmisión a otra persona de una propiedad. En una sociedad mercantil la forma más corriente de la enajenación es la venta.

"La propiedad privada, es decir, la enajenación del hombre"; "la propie-- dad privada es la expresión material y sensible de la vida humana", -----

" el capital es trabajo enajenado". Pero, acumulado en relaciones de -- producción determinado, las del capitalismo, por los propietarios "e -- los medios de producción, también " el capital es el hombre comple amente enajenado de sí mismo", y el dinero " es el poder enajenado a l --- humanidad", que se eleva sobre los hombres como una potencia extraña e inhumana. Esta enajenación se hace posible desde que se instaure un --- régimen mercantil dominado por la compra y la venta: "con el trabajo -- enajenado, vendido, el obrero produce la relación con el trabajo de un hombre extraño a ese mismo trabajo y situado fuera de él".

Pero cuando en una sociedad mercantil este objeto producido por el ---- hombre se enajena, es decir, en el sentido estrictamente jurídico y ---- económico, " entra en el circuito de los cambios, (38) existe una posibilidad, para el comerciante o para el propietario de los medio de producción, de acumular productos del trabajo de los demás. No son ya ---- solamente las mercancías las que son enajenadas, es el trabajo, "El -- trabajo social salido de la enajenación universal de los trabajos ----- individuales.(39).El trabajo enajenado, el trabajo muerto acumulado --- como capital, llega así a ser extraño al trabajo vivo, lo domina y lo subordina.

c) la enajenación tiene una significación revolucionaria. La enajenación ha nacido con la propiedad privada y no desaparecerá, pues, -- sino con ella.

II Los orígenes del concepto de enajenación.

El estudio de los economistas ingleses, particularmente el de --- Adam Smith enseñaba que cada cual persigue su interés personal en su -- actuación. Sin embargo, los intereses se enfrentan, se contrarrestan, -- se anulan, y el resultado es algo que nadie había deseado, algo que se - contraponen a cada individuo en particular, como un destino, como un poder que le es ajeno.

(38) C.Marx , Contribución a la crítica de la economía política.

(39) Idem.

Feuerbach hizo, entre 1840 y 1843, una importante contribución a esa --
tarea:

- a) Una crítica sistemática de la enajenación religiosa.
- b) Feuerbach' paso, de la crítica de la enajenación religiosa, a -
la crítica de la enajenación filosófica, esto es, la crítica de
la especulación y del idealismo.

La etapa del capitalismo hace caso omiso del hombre. ¿Cómo es que la ---
producción, obrera del hombre mismo y que constituye su aspecto especif--
fico, acaba transformado el obrero en bestia de carga, obligado a some--
terse a la ley de la economía en vez de desarrollar armoniosamente to---
das sus facultades?

Marx destaca tres aspectos esenciales de la enajenación económica:

a) La enajenación del producto del trabajo, que deja de pertene--
cer al que lo ha creado, al obrero, y pasa a pertenecer, como mercancía
al dueño de los medios de producción; el producto del trabajador, hecho
mercancía y luego dinero, el trabajo cristalizado en capital, llega a ---
ser el poder enajenado de la humanidad y pertenece a algunas personas, -
no a todas.

b) La enajenación del trabajo mismo, cuyos propósitos y méritos -
son ajenos al trabajador, ya que dependen del dueño de los medios de ---
producción, que fija los objetivos, las condiciones y el ritmo del tra-
bajo. La consecuencia de esto es la transformación del trabajo concre---
to en trabajo abstracto, no personal, medido por cierta cantidad de va--
lor mercantil.

c) La enajenación del hombre mismo, que deja de ser un fin para -
convertirse en un medio del mecanismo general de la producción. Esta ---
sustitución de las relaciones entre los hombres por las relaciones en---
tre las cosas, es lo que Marx llama "el fetichismo de la mercancía".
El concepto de enajenación permite, igualmente, la comprensión del sig--
nificado de la acumulación capitalista y la ley fundamental del empobre-
cimiento relativo y absoluto de la clase obrera, que es su consecuencia.
Este empobrecimiento es esencialmente una deshumanización del trabajador.
En el capítulo "El trabajador enajenado", Marx escribe "La miseria del -

obrero aumenta en razón directa del poder y la importancia de lo que -- produce".

El obrero se empobrece a medida que produce riquezas... Cuanto más mercancías produce, más se convierte él mismo en una mercancía vil. La --- desvalorización de los hombres aumenta en razón directa de la valorización de los objetos.

"La enajenación es la esencia del capitalismo: ella crece y se agrava en el curso de su desarrollo.

"El dinero es el poder enajenado del hombre. El capital, que no es otra cosa que trabajo acumulado, materializado, es el poder social, que ---- acaparado por algunos y convertido para todos los trabajadores, en una fuerza ajena, hostil y aplastante."

"Esta enajenación del trabajo despliega sus consecuencias a todos los niveles de la vida social. En el plano económico, en el taller y la --- fábrica, entregados a la discreción del propietario de los medios de -- producción, lleva a la división del trabajo, no ya social, sino técnica, que condena perpetuamente al trabajador a una operación de detalles, a la subordinación pasiva al capitalista; conduce al descuartizamiento -- del hombre".

"Conduce también a la separación de la ciudad y el campo, a la separa-- ción del trabajador intelectual del trabajo manual: "Las potencias intelectuales de la producción se desarrollan de un solo lado, porque desaparecen de todos los otros. Lo que los trabajadores parcelados pierden, se concentra frente a ellos en el capital. La división manufacturera -- las contrapone los poderes intelectuales de la producción como la propiedad de otro y como poder que les domina".(40)

La ilusión del "ciudadano abstracto" sobrevuela la realidad de la jungla de los intereses de las clases antagónicas, y se sirve para enmascarar - la dominación efectiva de la clase que posee los medios de producción.

(40) Marx, El Capital, t II. Véase también la ideología alemana, T. VI.

En el plano moral es lo mismo. Pues, con la enajenación del trabajo, - las relaciones entre los hombres han sido falseadas; los hombres no es tñ unidos ya por lo que tienen de específicamente humano, es decir, -- por una comunidad de proyectos y fines.

El nacimiento de la propiedad privada de los medios de producción engendrñ esta enajenación, y la abolición de esta propiedad privada serñ el regreso del hombre a sí mismo, la reconquista del hombre.

b) Los orígenes de la administración

El capitalismo industrial comienza cuando un número significativo de = trabajadores es empleado por un solo capitalista. Al principio el capitalista utiliza el trabajo tal como viene a él de otras formas anteriores de producción, (siguiendo con procesos de trabajo de la misma forma en que habían sido establecidos antes. Los obreros se encuentran ya --- entrenados en las artes tradicionales de la industria practicadas ----- previamente en la producción artesanal feudal y de los gremios.

El capitalista asumió funciones de gerente en virtud de su propiedad -- del capital. Con el tiempo, las leyes y costumbres fueron remodeladas - para reflejar el predominio de la "libre" contratación entre comprador y vendedor, bajo el cual el capitalista ganó virtualmente en poder ----- irrestricto para determinar los modos técnicos del trabajo.

Las primeras fases del capitalismo industrial estuvieron marcadas por - un esfuerzo sostenido por parte del capitalista por despreciar la di--- ferencia entre fuerza de trabajo y trabajo que puede ser extraído de -- ella, y por comprar trabajo en la misma manera en que se compraba sus - materias primas: como una cantidad definida de trabajo, completado y -- personificado en el producto. Este intento tomó la forma de gran variedad de sistemas de subcontratación y "maquilas".

El control de grandes conjuntos de obreros antecede por mucho a la --- época burguesa. Lo testifican así las pirámides, la gran Muralla China, las extensas redes de caminos, acueductos y canales de irrigación, ---- grandes edificios, estadios, monumentos, catedrales, etcétera ... que -- datan desde la antigüedad y la época medieval. Encontraremos una divi--- sión elemental del trabajo en los talleres que producían armas para los

ejércitos romanos y los ejércitos de los tiempos pre-capitalistas muestran formas primitivas que han de ser posteriormente prácticas capitalistas.

Estos predecesores, sin embargo, eran empleados bajo condiciones de --- esclavitud o de otras formas no-libres de trabajo, con tecnología ---- estacionaria, y en condiciones de ausencia de la necesidad motriz capitalista de expandir cada unidad de capital empleado, y en esta forma -- difería marcadamente de la administración capitalista.

El capitalismo mercantil había inventado el sistema italiano de contabilidad, con sus controles y supervisiones internas; el capitalista ---- industrial también tomó del capital mercantil la estructura de organización dividida en ramas, cada una bajo la responsabilidad de gerentes.

En los talleres, la primitiva administración asumió una variedad de formas duras y despóticas, dado que la creación de una "fuerza libre de -- trabajo" necesitaba métodos coercitivos para habituar a los obreros a -- sus tareas y mantenerlos trabajando a lo largo del día o del año.

Pollard advierte que " había pocas áreas del país en las que las industrias modernas, sobre todo las textiles, si estaban establecidas en --- grandes edificios, no estuvieron asociados con cárceles, casas de trabajo y orfanatorios. Esta conexión pasa generalmente inadvertida sobre todo a aquellos historiadores que asumen los nuevos centros de trabajo reclutaban tan sólo trabajo libre". Tan extendidos encontró él estos -- otros sistemas de coerción, que concluye que "el moderno proletariado -- industrial fue colocado en su lugar no tanto por atracción o esperanza monetaria, sino por compulsión, fuerza y medio" (41)

En todos estos esfuerzos tempranos, los capitalistas fueron andando a tientas hacia una teoría y práctica a la administración. Habiendo --- creado nuevas relaciones sociales de producción y habiendo empezado a -- transformar el modo de producción, se encontraron ellos mismos delante del problema de administración que eran diferentes no sólo en objetivo

(41) Ibidem pp. 163-207

sino también en estilo de los característicos de los primeros procesos de producción.

El verbo to manage (administrar, manejar) de manus, palabra latina, que significa mano, en inglés originalmente significativa entrenar un caballo en su andar, obligarlos a hacer ejercicios de manéje. Conforme el capitalismo se convertía en una sociedad en la que se supone que todos se rigen por su propio interés, y conforme prevalecía el contrato de -- empleo entre dos partes, que lo único que comparten es la incapacidad -- que tienen de evitarse la una a la otra, la administración se convierte en un instrumento más perfecto y sutil.

c) Administración científica.

Los economistas clásicos fueron los primeros en abordar según un punto de vista teórico los problemas de la organización del trabajo en las -- relaciones capitalistas de producción. Muy bien pueden ser llamados los primeros expertos de administración y sus trabajos fueron continuados -- en la última parte de la Revolución Industrial por hombres tales como -- Andrew y Charles Babbage.

El movimiento de la administración científica, iniciada por Frederick -- Winslow Taylor en las últimas décadas del siglo XIX fue provocado por -- un enorme crecimiento en el tamaño de las empresas.

En especial para nuestro objetivo una descripción total y detallada de los principios del Taylorismo, y esto no es razón de las cosas por las que es popularmente conocido -- crónometro, aceleración, etcétera, sino -- porque detrás de estos lugares comunes ya es teoría que es nada menos -- que la verbalización del modo capitalista de producción.

La publicación de manuales de administración, las polémicas sobre los -- problemas de administración y el cada vez más sofisticado enfoque que -- tuvieron lugar en la segunda mitad del siglo XIX otorgaron apoyo a la -- conclusión de los historiadores del movimiento de la administración --- científica, de que Taylor era la culminación de una corriente que ya -- existía.

Taylor tiene poco en común con aquellos fisiólogos o sicólogos que han intentado, antes o después de él, reunir información acerca de las ca--

pacidades humanas en un espíritu de interés científico. Tales observaciones y estimaciones, en la forma en la que él las produjo, son crudas en extremo, lo que facilitó el que algunos críticos, como Georges Fridermann, encontrarán agujeros en sus variados experimentos.

Fridermann trata de Taylorismo como si fuera una "ciencia de trabajo", cuando en realidad se supone que es una ciencia de la administración -- del trabajo ajeno bajo condiciones capitalistas. Lo que Taylor andaba buscando, no es la "mejor manera de hacer el trabajo" en general", cosa que fridermann parece asumir, sino una respuesta al problema específico, de cómo controlar mejor el trabajo alienado, es decir, la fuerza de trabajo que es comprada y vendida.

El segundo rasgo distintivo del pensamiento de Taylor era su concepto de control. El control ha sido el rasgo esencial de la administración al través de su historia, pero con Taylor asumió dimensiones sin precedentes. Taylor creó una simple línea de razonamiento y la hizo avanzar con una lógica y claridad, con una ingenua apertura y con un celo religioso que pronto le ganaron un fuerte séquito entre capitalistas y gerentes.

Taylor define en la fase "una jornada justa de trabajo", a todo el trabajo que un obrero puede hacer sin dañar su salud, a un ritmo que pueda ser sostenido a través de una vida de trabajo.

Al intentar dar un significado completo a la abstracción "justeza" tendría tanto o mayor sentido expresar una jornada justa de trabajo como la cantidad de trabajo necesario para agregar al producto un valor igual a la paga del obrero.

Taylor se fija como objetivo el máximo u "óptimo" que puede ser obtenido de un día de fuerza de trabajo. "De parte de los hombres" decía en su primer libro, "el mayor de los obstáculos en el logro de este nivel es el lento ritmo que ellos adoptan a la holgazanería o la solidaridad al checar el tiempo".

Descomponer en dos partes las causas de esta flojera: "Esta holgazanería o flojera procede de dos causas. Primera, del instinto natural y -- la tendencia de los hombres a tomar las cosas con calma, lo cual puede

ser llamada flojera natural. Segunda, de un pensamiento más intrincado y razonado, causado por sus relaciones con otros hombres, la cual puede ser llamada flojera sistemática."

Las conclusiones a las que Taylor llegó después del bautismo de fuego - que recibió en la lucha de Midvale, pueden ser resumidas como sigue: los obreros que están controlados tan sólo por órdenes y disciplina generales, no lo están adecuadamente, debido a que mantienen su iniciativa en los procesos reales de trabajo. Mientras que controlan el proceso mismo del trabajo, ellos impedirán los esfuerzos para realizar al máximo el potencial inherente en su fuerza de trabajo. Para cambiar esta situación, el control sobre el proceso del trabajo debe pasar a las manos de la gerencia, no sólo en un sentido formal sino al través del control y el dictado de cada paso del proceso, incluyendo su modo de ejecución. No hay sacrificio demasiado grande ni esfuerzo excesivo en la persecución de este fin, debido a que los resultados pagarán todos los esfuerzos y gastos empleados en alcanzar esta meta urgente y costosa.

Dado que los principios sobre los que está basada son fundamentales para todo diseño del trabajo e ingeniería industrial hoy en día, es importante examinarlos en detalle.

PRIMER PRINCIPIO.

"Los gerentes asumen ... la carga de reunir todo el conocimiento tradicional que en el pasado ha sido poseído por los obreros, y luego la de clasificarlo, tabularlo y reducirlo a reglas, leyes y fórmulas.

SEGUNDO PRINCIPIO.

"Todo posible trabajo cerebral debe ser removido del taller y concentrado en el departamento de planeación o diseño... "

TERCER PRINCIPIO.

Taylor decía que la idea esencial de los "tipos ordinarios de administración," es que cada trabajador se ha convertido en más experto en su propio oficio que lo que es posible ser para cualquier persona en la gerencia y que, por tanto, deben dejársele a él los detalles de la mejor ma-

nera en que debe ser hecho el trabajo".

La moderna administración surgió sobre las bases de estos principios. Su papel fue hacer conciente y sistemática la tendencia anteriormente inconciente de la producción capitalista. Iba a asegurar que conforme declinaban los oficios, el obrero cayera al nivel de fuerza de trabajo general e indiferenciada, adaptable a un amplio radio de tareas simples mientras que la conciencia, al crecer, sería concentrada en las manos de la administración patronal.

d) Efectos primarios de la administración científica.

La separación del trabajo mental del manual reduce, a cualquier nivel dado de producción, la necesidad de obreros empeñados directamente en la producción, dado que los exonera de consumir tiempo en funciones mentales que son ventilados en otra parte. Esto es cierto a pesar de cualquier aumento en la productividad que resulte de dicha separación. Conforme aumente la productividad se reducirá el número de trabajadores manuales necesarios para producir una cierta cantidad.

Una consecuencia necesaria de la separación de concepción y ejecución es que el proceso del trabajo se ve ahora dividido en espacios separados con cuerpos separados de trabajadores. En un lugar son ejecutados los procesos físicos de producción. En otro se concentran el diseño, la planeación, el cálculo y los archivos de la preconcepción del proceso antes de que se ponga en marcha, la visualización de las actividades de cada obrero antes de que en realidad hayan empezado, la definición de cada función junto con la forma de su ejecución y el tiempo que debe tardar, el control y comprobación del proceso una vez en marcha y el asentamiento de los resultados hasta el cumplimiento de cada etapa del proceso; todos estos aspectos de la producción han sido mudados del ámbito del taller a las oficinas de la gerencia. Los procesos físicos de producción son ahora llevados adelante en forma más o menos ciega, no sólo por los obreros que los ejecuten, sino a menudo por los rangos de los empleados que los supervisan. Las unidades de producción operan como unas manos que son miradas, corregidas y controladas por un cerebro distinto al del cuerpo al que pertenecen.

"No hay duda de que el costo de producción se ve rebajado al separar lo más posible el trabajo de planeación y el cerebral del trabajo manual.

Evidentemente donde se establezca esto se debe dar trabajo suficiente a los trabajadores cerebrales para tenerlos completamente ocupados durante todo el tiempo. No se les debe permitir andar por ahí durante una parte considerable de su tiempo, esperando por un tipo particular de trabajo como frecuentemente acontece".(43) Esto nos sirve de confirmación de que no hay parte alguna del empleo capitalista que esté exenta de los métodos que fueron aplicados al principio a los talleres.

En esta forma Michel Crozier, en "The World of the Office Worker" concede que conforme el trabajo de oficinas se ha convertido en un campo ocupacional inmensamente aplicado, ha visto desaparecer sus ventajas en pago y estatus que tenía sobre el trabajo de fábrica.

El Taylorismo levantó una tormenta de oposición entre los sindicatos durante la primera parte de este siglo, lo que es más sorprendente acerca de esta primera operación es que estaba concentrada no en las trampas del sistema de Taylor, trampas tales como el cronometraje y el estudio de los movimientos, sino en su esfuerzo esencial por arrancar a los obreros del conocimiento del oficio y del control autónomo y ponerlos frente a un proceso del trabajo totalmente descerebralizado en el que funcionarían como tornillos y palancas. En una editorial que apareció en el "International Molders Journal" leemos:

"La reunión de todo este conocimiento del oficio, sistematizándolo y concentrándolo en las manos del patrón y regresándolo de nuevo solamente bajo la forma de instrucciones minuciosas que se dan a cada obrero, dotados sólo del conocimiento necesario para la ejecución de una tarea particular y relativamente desmenuzada. Es evidente que este proceso separa pericia y conocimiento incluso en su más estrecha relación.

(43) Ibidem, p.121

Cuando esto se ve completado, el trabajador ya no es un maestro de ---
oficio en ningún sentido, sino que es una herramienta animada por la --
administración patronal.

e) Efectos ulteriores de la administración y de la tecnología sobre la
distribución del trabajo.

La reducción en la demanda del trabajo es una consecuencia necesaria de
la administración y la tecnología.

La aplicación de métodos modernos de administración y la tecnología de
las máquinas, de cualquier manera, llegan a ser prácticos solamente --
con el crecimiento rápido en la escala de producción.

Las estadísticas que estiman el número de obreros en dichas divisiones
industriales, muestran una constante elevación desde los primeros ----
censos laborales de 1820, El enorme tamaño de la población trabajadora
todavía concentrada en estas industrias y el hecho de que a pesar de --
toda la mecanización, este total ha seguido creciendo hasta el presente
refleja, junto al crecimiento de la producción, los límites que la ----
misma mecanización pone al proceso del desplazamiento del trabajo.

Si el desplazamiento de trabajo no puede ser visto en la cifras debido
al tamaño absoluto de la población trabajadora ocupada en la fabrica---
ción de artículos, puede ser visto en la medida de su tamaño relativo.
Si convertimos la tabulación a una forma de porcentaje del total del --
empleo no agrícola para cada censo anual, la tendencia emerge con algu-
na claridad. En vista de que las estadísticas del siglo XIX no son ----
confiables, tal vez sería erróneo sacar de ellas cualquier otra conclu-
sión que no sea la de que el porcentaje de los ocupados que en estas --
industrias productivas de bienes fluctuaba dentro de un estrecho margen
entre 45 y 50 por ciento del empleo no agrícola. Y esta situación, ----
continuó hasta 1920; luego el porcentaje se movió en forma consistente
hacia abajo el 33 por ciento del censo de 1970. El balance entre el ---
crecimiento de la producción por un lado y el crecimiento de la produc-
tividad por el otro se mantuvo durante un siglo y parecería que fue ---
roto finalmente en la década de 1920, cuando el empleo en estas indus--
trias manufactureras, extractivas y de construcción empezó por primera

vez a caer como proporción de todo el empleo no agrícola.

Las estadísticas de todos los principales países capitalistas indican que ha habido una rápida elevación, que comienza antes de principios de siglo en la producción de los no empleados directamente en la producción.

La profesión de ingeniero técnico está en el presente casi completamente restringida a aquellos que terminaron cuando menos el cuarto grado de ingeniería. Al mismo tiempo las especialidades tradicionales en este campo y la reciente llegada de carreras como la ingeniería aeronáutica e ingeniería industrial, que era una pequeña especialidad hasta por la década de 1930, han crecido muy rápidamente. En la primera parte del siglo XIX apenas si existían las profesiones de ingeniería; se ha estimado que 1816 no habían más de 30 ingenieros o casi ingenieros en los Estados Unidos.

El primer censo que enumeraba la profesión por separado, el de 1850, mostraba cerca de dos mil ingenieros civiles, pocos de los cuales habían obtenido sus títulos al través de adiestramiento académico y la mayoría estaba empleados en la construcción de canales y del ferrocarril. Fué tan sólo en el surgimiento de la industria manufacturera cuando obtuvieron significación las otras categorías de la ingeniería; y entre 1880 y 1920 el número de ingenieros de todo tipo habían crecido en cerca del dos mil por ciento, de mil a ciento treinta y seis mil ahora el ingeniero civil era ocupado por ingenieros mineros, metalúrgicos, mecánicos, eléctricos y químicos, mientras que hasta 1870 solamente se habían concedido 886 títulos de ingeniero en los Estados Unidos, en 1890 los inscritos en ingeniería en las universidades eran más que dicho número y para 1910 la inscripción se había elevado a treinta mil. Fuera de los campos médicos y dental, había aproximadamente un millón de técnicos empleados en 1970. De estos, unos trescientos diez mil eran dibujantes y otros noventa mil vigilantes, controladores de tráfico aéreo, radio-operadores, dejando seis cientos mil como total de todos los demás incluyendo técnicos de ingeniería y de ciencias físicas. No hay definición generalmente aceptada del término, pero las características del técnico es que funciona como "ayuda" del ingeniero o -----

científico; la idea de una persona que puede ser pasada a un empleo --- menor pagado y entrenamiento es aplicada al técnico.

La mayoría no tiene entrenamiento especial o educación aparte de lo que aprendieron en sus trabajos mismos; pero, con el crecimiento de la asistencia a instituciones de educación superior, los patronos están usando en forma creciente graduados de dos años de institutos técnicos e incluso algunos que tienen cuatro años. El pago no es muy superior al recibido por los maestros de oficio.

f) La moderna compañía.

Los cimientos de la teoría de la compañía monopolista se expresa en primera instancia por la concentración de capital, la que se define como el resultado natural del proceso de acumulación; todo capital crece y con él crece la escala de producción que lleva consigo. La centralización de capital, por otra parte, cambia la distribución existente de capitales, reuniendo capitales ya formados, por medio de la "destrucción de su independencia individual, la expropiación del capitalista, la transformación de muchos pequeños capitales en pocos y grandes. El capital crece en un lugar hasta ser una enorme masa de una sola mano, debido a que en otro lugar ha sido perdido por muchas".

La escala de la empresa capitalista previa al desarrollo de la moderna compañía, estaba limitada tanto por la disponibilidad del capital y las capacidades de administración patronal del capitalista o del grupo de socios. Estos son los límites impuestos por fortunas personales y por capacidades personales. Solamente hasta el período del monopolio es cuando estos límites son superados, o al menos ampliados inmensamente y desligados de la riqueza personal y las capacidades de los individuos. Para pertenecer a la clase capitalista, en virtud de la propiedad de capital, una persona debe simplemente poseer la riqueza adecuada; este es el único requisito de membrecía en este sentido. Pero pertenece a la clase capitalista en su aspecto de organizador es otra cosa. Aquí, está en marcha un proceso de selección el cual tiene que ver con tales cualidades como agresividad y crueldad, capacidad organizativa y de conduc-

ción, visión técnica y un especial talento para el mercado. En esta --- forma, si bien el sector administrativo-directivo sigue siendo re-luta- do de entre aquellos que poseen capital, familia, conexiones y otros -- vñiculos con la red de la clase como un todo, no está cerrado a algunos que pueden surgir de otras clases sociales, no a través de la adquisi- ción de riqueza sino a través de la captación de su talento y por parte de la organización capitalista a la que sirven.

En muchas compañías de equipo eléctrico y de maquinaria de construcción, que surgieron en el primer período del capitalismo monopolista, se impu- so la necesidad de una organización de ventas además de aquellos facto- res que ya hemos expuesto. Ello aconteció por dos razones. Primero, los pedidos, especificaciones y uso de los productos se hicieron más técni- cos y complicados, y exigían una organización de ventas entrenadas, es- pecialmente la que pudiera trabajar estrechamente ligada con la divi- sión de ingeniería. Y segundo, las nuevas máquinas no podían ser vendi- das sin la provisión de mantenimiento, servicio y en muchos casos ----- instalación.

Factores como la necesidad de proporcionar servicio y refacciones dicta- ron virtualmente a la nueva industria del automóvil la construcción de su propia red de ventas.

Este mercado se convirtió en la segunda mayor subdivisión de la compañía subdividida a su vez en ventas, publicidad, promoción, correspondencia, - pedidos, comisiones, análisis de ventas y otras secciones semejantes. Al mismo tiempo, otras funciones de la administración fueron separadas --- para formar divisiones enteras. Las finanzas por ejemplo, aunque no muy grandes en tamaño como regla, se convirtieron en el centro cerebral de todo el organismo, debido a que aquí fue centralizada la función de vi- gilar el capital, de supervisar y controlar el progreso de su amplia- ción. Para este propósito, la división de finanzas tiene su propias --- subdivisiones para pedir prestado, extender créditos, cobros, supervisión global de la condición financiera de la compañía... y así por el estilo interviniendo a lo largo de las diversas funciones y actividades de la compañía, incluyendo la construcción y bienes raíces, relaciones legales públicas, de personal y laborales, etcétera.

El panorama se hace todavía más complejo por la tendencia de la compañía moderna a la integración vertical y horizontal. En esta forma, por crecimiento y por combinación, la compañía manufacturera adquiere instalaciones para la producción de materias primas, la transportación, instituciones semibancarias para la recolección de capital o la extensión de créditos, etcétera.

Al mismo tiempo, la integración horizontal reúne a una variedad de productos bajo la égida de un agregado de capital único. A veces, al reunir bajo un solo control financiero global los productos y servicios, conduce a una relación imposible de discernir entre unos y otros, excepto en su función como fuentes de ganancias.

Tres importantes aspectos, que tienen grandes consecuencias en la estructura ocupacional, pueden ser aislados partiendo de este breve esbozo del desarrollo de las modernas compañías. El primero tiene que ver con el mercadeo el segundo con la estructura de la administración patronal, y el tercero con la función de coordinación social, ejercida ahora por las compañías.

Dado que los mercados permanecen como el área principal de la incertidumbre, el esfuerzo de las compañías está encaminado por tanto a reducir el carácter autónomo de la demanda de sus productos y aumentar su carácter inducido. Con este objeto, la organización de mercado se convierte en -- las compañías manufactureras en la segunda en tamaño, tan sólo después -- de la organización de producción, y por ello surgen otros tipos de compañías cuyo único objetivo y actividad es el mercadeo.

La dirección general se convierte en administración, que es un proceso de trabajo encaminado al objetivo de control dentro de la compañía, y -- conducido además como un proceso del trabajo exactamente análogo al proceso de producción, si bien no produce otro producto más que la operación y coordinación de la compañía.

La complejidad de la división social del trabajo que desarrolló el capitalismo a lo largo del siglo pasado, y la sociedad urbana concentrada -- que intenta mantener a grandes masas en un precario equilibrio, requiere una inmensa cantidad de coordinación social que antes no se necesitaba.

La expansión de las funciones del gobierno en recientes décadas en la coordinación social, es otra expresión de esta urgente necesidad, y el hecho de que semejantes actividades gubernamentales son altamente visibles, en comparación con las de la compañía, ha llevado a la noción de que el ejercicio primario de control social es hecho por el gobierno. -- Por lo contrario, en tanto que las decisiones de inversión son hechas - por las corporaciones, la médula del control social y la coordinación - deben ser buscadas entre ellas; el gobierno tan sólo llena los intersticios por aquellas decisiones primarias.

g) El mercado universal.

Sólo hasta su época de monopolio el modo capitalista de producción se - apodera de la totalidad de las necesidades individuales, de la familia y sociales, subordinándolas al mercado y remodelándolas para que sirvan a las necesidades del capital.

En esta primera etapa del capitalismo industrial, al papel de la familia siguió siendo central en el proceso productivo de la sociedad.

Antes de la presente etapa del capitalismo, el procedimiento de alimentos fue el dominio de uno de los lados de la familia y por el otro - estaba el mantenimiento general de la casa. Pero durante los últimos -- cien años el capital industrial se abrió paso entre granja y manteni--- miento de casa, y se apropió de todas las funciones de ambos, extendiendo en esta forma la forma-mercancía a la comida y sus formas semi-preparadas o incluso totalmente preparadas.

Los obreros para las nuevas industrias de procesamiento y manufactu---- reras fueron sacados de los lugares anteriores donde se realizaban ---- estos procesos, del trabajo de las granjas y de las casas, en gran parte bajo la forma de mujeres transformadas progresivamente en número cada - vez más grande de esposas a obreras.

La manera en que fue lograda esta transición incluye un abanico de ---- factores interrelacionados, ninguno de los cuales puede ser separado de los otros. En primer lugar, el amontonamiento de la urbanización des--- truye las condiciones bajo las que era posible el viejo estilo de vida.

Los grilletes urbanos se cierran alrededor del obrero y del granjero --- arrancado de la tierra y los confían dentro de las circunstancias que -- excluyen las antiguas prácticas de auto-aprovisionamiento del hogar. Al mismo tiempo, el ingreso ofrecido por el empleo hace posible el dinero necesario para comprar los medios de subsistencia de la industria, y, en esta forma, excepto en tiempos de desempleo, se ve muy debilitado el --- constreñimiento de la necesidad que impulsa los oficios hogareños. A menudo el trabajo del hogar se vuelve antieconómico comparado con el salario del trabajo debido al abaratamiento de productos manufacturados, y esto, junto con todas las otras presiones que actúan sobre la familia de la clase trabajadora, ayuda a sacar a la mujer de la casa llevándola hacia la industria. Pero muchos otros factores contribuyen también; la -- presión de la costumbre social en la forma en que es ejercida, especialmente sobre cada joven generación en turno: por el estilo, la moda, la -- publicidad y el proceso educativo (todo lo cual cambia lo "hecho en casa en un subrogado y lo "hecho en fábrica" o lo "comprado en tienda" en --- una jactancia), el deterioro de los trabajos calificativos (junto con la disponibilidad de los materiales) y la poderosa urgencia de cada miembro de la familia en un ingreso independiente, el cual es uno de los más --- frecuentes sentimientos instalados por la transformación de la sociedad en un mercado gigantesco de trabajo y productos, dado que la fuente del status ya no es la capacidad de hacer muchas cosas sino simplemente la capacidad de comprarlas.

Con el tiempo, no sólo las necesidades materiales y de servicio sino incluso los marcos emocionales de la vida, son canalizados a través del -- mercado.

También acontece que mientras la población es amontonada cada vez más en la concentración urbana, la atomización de la vida social prosigue su -- marcha.

La estructura social, construida sobre el mercado, es tal, que las relaciones entre individuos y grupos sociales no tienen lugar directamente, como encuentros humanos de cooperación, sino a través del mercado como -- relaciones de compra y venta. En esta forma la vida social se convierte -

en una red densa y cerrada de actividades interconectadas en la que la gente es totalmente interdependiente. Entre más atomizados se vuelven, más los separan sus contactos mutuos en lugar de acercarlos. Esto es -- cierto, por razones similares, también de la vida familiar, aparte de sus funciones biológicas, la familia ha servido como una institución clave de la vida social, de la producción y del consumo, la familia tiende a despedazarse en sus partes componentes realizandocada una un consumo -- separadamente. Termina la función de la familia como una empresa cooperativa que persigue un producto conjunto de una forma de vida, y con -- esto sus otras funciones se ven progresivamente debilitadas.

En una sociedad donde la fuerza de trabajo es comprada y vendida, el --- tiempo de trabajo resulta dividido en forma neta y antagónica del tiempo que no es de trabajo, y el obrero otorga un valor extraordinario a este tiempo "libre", mientras que el tiempo de trabajo es considerado perdido o desperdiciado. El trabajo cesa de ser una función natural y se convierte en una actividad torturante y el antagonismo hacia él se expresa en una tendencia hacia la reducción de horas por un lado y la popularidad de artefactos para ahorrar trabajo en el hogar, los cuales el mercado se apresura a ofrecer, por el otro. Pero la atrofia de la -- comunidad y la separación neta del medio ambiente natural deja un vacío cuando se llega a las horas "libres". En esta forma el colmar el tiempo que se pasa fuera del trabajo también se hace dependiente del mercado, el cual desarrolla hasta un grado enorme esas diversiones pasivas ---- entrenamientos y espectáculos que se derivan de las circunstancias ---- restringidas de la ciudad y son ofrecidos como sustitutos de la vida -- misma. Dado que se convierten en los medios de colmar todas las horas del tiempo "libre", fluyen profusamente de las instituciones de las --- compañías que han transformado todo medio de entrenamiento y "deporte" en un proceso de producción para la ampliación del capital.

Al mismo tiempo aumenta el "detritus" de la civilización urbana, no sólo debido a que la población de edad, que ve prolongada su vida por el --- progreso de la medicina, sino a que entre los que necesitan atención es tan también los niños-no sólo los que pueden funcionar correctamente si no incluso a los "normales", cuyo único defecto es su tierna edad.

Son creados nuevos estratos de gente sin ayuda y dependiente, y ampliados enormemente los viejos estratos de gente sin ayuda y dependiente, y ampliados enormemente los viejos estratos conocidos: la proporción de "enfermos mentales" o "deficientes", los "criminales", los depauperados que yacen en el fondo de la sociedad, todos ellos representando variedades de los que sucumben bajo las presiones del urbanismo capitalista y las condiciones de empleo y desempleo capitalista. Además, las presiones de la vida urbana se hacen más intensas y se hace más difícil dar atención y cuidado a quienes lo necesitan en las condiciones de la jungla de las ciudades. Dado que no se deriva ningún cuidado de una comunidad atomizada, y dado que la familia no lo puede proporcionar, ocupada como está en sobrevivir y "tener éxito" en la sociedad de mercado, el cuidado de todos estos necesitados se institucionaliza, a menudo en las formas más bárbaras y opresivas. Entendido esto, tenemos que el crecimiento masivo de instituciones sembradas a lo largo del camino, desde escuelas y hospitales por un lado, a prisiones y manicomios por el otro, representa no sólo el progreso de la medicina, educación o prevención del crimen, sino la expulsión, del mercado de todos los miembros de la sociedad, excepto los "económicamente activos" y los que "funcionan bien", generalmente a expensas del gasto público y con buena ganancia para las compañías manufactureras y de servicios, que a veces poseen, e invariablemente surten a estas instituciones.

En el período del capitalismo monopolista, el primer paso en la creación del mercado universal es la conquista de la producción de artículos por la forma-mercancía. El segundo paso es la conquista de un creciente radio de servicios y su conversión a mercancías. Y el tercer paso es un "ciclo de productos" que inventan nuevos productos y servicios, algunos de los cuales se hacen indispensables conforme a las condiciones de la vida moderna cambian destruyendo alternativas.

El trabajo de esposa, aunque tiene el mismo efecto material y de servicio que el de una recamarera, mesera, limpiadora, cargadora o lavandera está fuera de la mira del capital; pero cuando dicha esposa acepta uno de esos empleos fuera de la casa, se convierte en trabajador productivo su trabajo enriquece ahora el capital y por ello merece un lugar en el -

producto nacional.

h) El papel del Estado.

El uso del poder del Estado para proseguir el desarrollo del capitalismo no es un nuevo fenómeno peculiar de la etapa del monopolio de los últimos cien años. Los gobiernos de los países capitalistas han jugado este papel desde los orígenes del capitalismo. En el sentido más elemental, el Estado es el que garantiza las condiciones, las relaciones sociales del capitalismo y el protector de la simple creciente distribución desigual de la propiedad que este sistema trae consigo. Pero en un sentido posterior la fuerza del estado ha sido usada en todas partes por los gobiernos para enriquecer la clase capitalista y por grupos e individuos para enriquecerse ellos mismos.

Los poderes del Estado que tienen que ver con los impuestos, la regulación del comercio exterior, las tierras públicas, el transporte, mantenimiento de fuerzas armadas y la realización de las funciones de administración pública, han servido como un motor para bombear riqueza a las manos de grupos especiales, tanto por medios legales como ilegales.

La maduración de las diversas tendencias del capitalismo monopolista -- creó una situación en la que la expansión de las actividades directas del estado en la economía no podían ser evitadas. Esto puede ser visto claramente si consideramos algunas de las razones para este desarrollo bajo cuatro encabezados generales:

1.- El capitalismo monopolista tiende a generar mayor excedente -- económico de lo que puede absorber. Como resultado de ello se hace cada vez más vulnerable a desórdenes en su funcionamiento global en las formas de estancamiento y o depresión severa, caracterizada por el desempleo y el desperdicio de la capacidad instalada.

2.- La internacionalización del capital - respecto a mercados, materiales e inversiones - rápidamente creó una situación de - competencia -- económica que provocó choques entre los países capitalistas. Al mismo tiempo la expansión de los movimientos revolucionarios en los países dominados por el capital extranjero dió a todos los países capitalistas un interés en establecer la estructura del imperialismo.

3.- Dentro de las naciones capitalistas la pobreza y la inseguridad se han convertido en rasgos más o menos permanentes de la vida social, y han crecido más allá de la capacidad de las obras filantrópicas privadas para absorberlas. Dado que estas y otras fuentes de desconcierto están concentradas en las grandes ciudades y, si se les permite que persistan sin mejora alguna, amenazan la existencia de la estructura social, el gobierno interviene para ayudar en la vida y hacer más leve la inseguridad.

4.- Con la rápida urbanización de la sociedad, la aceleración del ritmo de la vida social y económica, se ha incrementado la necesidad de otros servicios proporcionados por el gobierno y en consecuencia se ha multiplicado el número y variedad de éstos. De entre estos servicios sobresale la educación, la que ha asumido un papel más amplio en la era del capitalismo monopolista.

El sistema escolar que proporciona esto, lo mismo que otras formas de entrenamiento, es tan sólo uno de los servicios que necesariamente son expandidos en la industrialización y urbanización de la sociedad, y en la forma específicamente capitalista tomada por estas transformaciones.

Nota final sobre la clasificación en el trabajo.

En un estudio sobre la mecanización de la industria conducido por la Oficina Nacional de Investigación Económica en los años 30 Harry Jerome concluyó: "En cuanto al efecto de la posterior mecanización sobre la calificación... hay considerable razón para creer que el efecto de los cambios ulteriores será para elevar el promedio de calificación requeridos". La idea de que las cambiantes condiciones del trabajo industrial y de oficina requiere cada vez más de una población trabajadora "mejor entrenada", "mejor educada" y por tanto "ascendente", es casi una proposición universalmente aceptada en los textos populares y académicos.

Los conceptos de "calificación", "entrenamiento" u "educación" son muy vagos, y una investigación precisa de los argumentos que son utilizados para apoyar la tesis del "ascenso" está muy enredada por el hecho de que esos conceptos nunca han sido sometidos a una presentación coherente y sistemática.

En la forma dada a ello por Jerome, la frase sobre la cual gira el asunto es "promedio de calificación". Puesto que con el desarrollo de la -- tecnología y la aplicación de ella a las ciencias fundamentales, en los procesos del trabajo de la sociedad han venido a incorporarse una gran cantidad de conocimientos científicos, evidentemente el "promedio" ---- científico y técnico- y en ese sentido la cantidad de "calificación" en estos procesos de trabajo- es mucho más grande ahora que en el pasado.- Pero esto no es sino una tautología. La cuestión es precisamente si la cantidad del trabajo científico y "educado" tiende hacia el promedio, o, por el contrario, hacia la polarización. Si el último es el caso decir - que el "promedio" de calificación ha sido elevado es adoptar la lógica del estadígrafo que, con un pie en el fuego y el otro en agua helada, -- te dirá que está " en el término medio" y muy cómodo. La masa de tra--- bajadores nada gana a causa del hecho de que la declinación en su do--- minio sobre el proceso del trabajo esté más que compensada por el do--- minio cada vez mayor de parte de los ejecutivos e ingenieros. Por el -- contrario, no sólo provoca que su calificación descienda en un sentido absoluto(en el de que pierden oficio y las habilidades tradicionales - sin ganar nuevas habilidades que compensen las pérdidas), pero en un --- sentido relativo desciende todavía más. Durante más ciencia es incorporada dentro del proceso del trabajo, tanto menos entienden los trabaja- dores de ese proceso; cuanto más intelectual y sofisticado llega a ser el proceso de la máquina, tanto menos control y comprensión de dicha --- máquina tiene el trabajador.

Es sólo en el mundo de las estadísticas de los censos y no en los térmi- nos de la valoración directa que un obrero de una línea de ensamblaje - se supone que tiene mayor clasificación que un pescador, el operador de grúa mayor calificación que la del estibador; el que atiende el lote de estacionamiento mayor calificación que el leñador o el lancharo.

Para los trabajadores, el concepto de calificación está tradicionalmen- te ligado a la maestría artesanal; es decir, la combinación de los co-- nocimientos de materiales y procesos con la pericia manual que se re--- quiere para practicar una rama específica de la producción. La destruc-- ción de los oficios calificados y la reconstrucción de la producción -

como un proceso colectivo o social destruyó el concepto tradicional de calificación y abrió solo un camino para lograr el dominio sobre los procesos del trabajo: en y a través del conocimiento científico, técnico y de ingeniería.

j) Crítica a los casos del capítulo primero.

1) Crítica a la USEM.

Para esto empezaremos analizando sus orígenes en un sistema económico - donde unos pocos son los que ganan. Lo que se está gestando desde un principio es la organización de los empresarios, esto es, que se brinde un frente común. (¿Contra quién?)

Dentro del objetivo principal se reafirma lo anterior y aquí habría que preguntarse si en realidad es como dice su objetivo "contribuir a la edificación de una sociedad más justa y más humana", y o por el contrario busca la supervivencia de la empresa.

En los términos en los que se basa la USEM para su constitución se denota un claro miedo al socialismo y una prepotencia tal que juzga al estado como poco apto para dirigir al país así como falto de ideas.

Realmente aquí se ve que su creación es una reacción a una situación. El enfoque que la USEM da a la empresa en cuanto a que "el objetivo económico interno de la empresa es generar el máximo valor agregado a su producción y distribuirlo equitativamente" es irreal, puesto que en la actualidad ¿qué empresa lo hace?

En cuanto a sus postulados lo único que hace es remarcar con firmeza lo anteriormente dicho, esto es, la unión de los empresarios para seguir fomentando y acrecentando el sistema en el cual se desenvuelve.

Por lo tanto la ideología que se maneja dentro de esta organización es la unión de empresarios (una clase) para formar un bloque.

Las empresas que están dentro de la USEM son una muestra de la ideología antes mencionada.

2) Crítica al Simposio "Atalaya-1982.

En este se reunieron, como ya se vió antes, lo más granado de la iniciativa privada, y los ideólogos más prominentes, para analizar los proble-

mas que los aquejan bajo términos de crisis (¿para quién?). En primer término se analizó "la importancia social de la empresa". Todo esto en términos de que todo debe de girar y de favorecer a la empresa, para que éste cumpla con su "fin social".

Como otro punto se analiza también que "exista" un clima antiempresarial. Esto pone en evidencia un miedo al marxismo (socialista, etcétera) y al estatismo. Se muestran en otro punto "La crisis de la civilización occidental", y se arguye que es porque la sociedad vive en un desquiciamiento fuerte; esto habría que verlo mejor como la crisis del sistema capitalista.

En otro punto se ve "La empresa en su contexto histórico socio-político" en el cual la tecnología viene a "liberar" al trabajador de la esclavitud. Y esto se basa en que la justicia social "sólo es posible", cuando se tiene una creciente capacidad productiva. Esto sería que a mayor producción mayor justicia social, lo cual está visto que no es así. En este punto lo que realmente les importa es ¿cómo aumentar la ganancia neta?, y que el estado le sirva para ello. Además de esto se ve a los sindicatos como fuentes de "desorden y subversión" y que la lucha de clases no existe. Todo esto dentro de un marco de falsa moralidad.

En el anexo 1 se ven puntos tales como que el mundo es el que impone el ritmo de trabajo y las vías a seguir, y se da por hecho que el hombre no puede producir sin "el capital"; en la parte del subdesarrollo dan por hecho que un país es pobre porque tiene una incapacidad para superar su pobreza.

Esto es que un país pobre nunca saldrá de su pobreza por ser incapaz. Y en este mismo punto dice que la ideología es la que "produce los conflictos culturales y los traduce en genocidio".

En el Anexo 2 se dice que "La evolución en lugar de desarrollar capacidades de adaptación", desarrolló "incapacidades de adaptación": Siendo que es lo contrario según Charles Darwin. Se argumenta en este punto que el hombre es un "animal capitalista", y esto con el fin de apoyar que por instinto traemos al sistema capitalista. Y por último se trata de apoyar o legitimizar la necesidad de la propiedad privada.

En el Anexo 3 se dice que "los problemas actuales se gestaron en el área de las ideas", y que el capitalismo ha sido usado como el "chivo expiatorio de los fracasos de la política económica", y que en realidad es el único camino posible hacia la productividad". Asevera que el Populismo es derivado del mesianismo, del estatismo y sobre todo de la degradación cívica.

El anexo 4 nos habla de la Desigualdad e Injusticia, y nos dice que "la solución no radica en la implantación de sistemas y estructuras, sino en la conversión del hombre". Esto es que el problema es meramente religioso. Y luego que, por estar los individuos en diferentes partes del globo terráqueo algunas más productivas, y otras menos, estas diferencias son "independientes del designio humano". Esto sería que todos nos fuéramos a las zonas donde existiera mayor producción o condiciones. Por otra parte siempre habrá dominados y dominadores, por el hecho de las diferencias físicas entre individuos. Se arguye que "la naturaleza es la culpable de las desigualdades humanas". Esto es hacer a un lado al hombre.

Del Anexo 5 se habla de la productividad, se dice que el consumismo es la compra de satisfactores que se compran más por capricho, vanidad, ostentación que por verdadera necesidad". Sin atribuir siquiera un poco al tumulto de publicidad a todas horas. Otro punto es que el capital no se puede separar del trabajo, lo cual es muy discutible puesto que toda la vida ha habido trabajo más no capital. Se basa en la falsa premisa de que "el trabajo obrero es el que crea la riqueza", por lo tanto, el "tercer mundo" debería ser rico y no pobre". En ningún momento toman en cuenta a los siglos de explotación de que fue objeto México. Reconocen que el trabajo es el que engrandece al capital.

De todo esto que se ha visto es importante hacer incapié en que el documento de análisis es poco serio en cuanto a una crítica al Estado y las relaciones que guarda con los trabajadores, que no muestran suficientes apoyos en sus premisas, que una parte dice una cosa y otra la contradice. Pero lo que sí debemos de tomar en cuenta es que la ideología manejada en ese "simposio" fue clara en cuanto a la protección del

sistema capitalista(supervivencia) y lo que es más aún, a su consolidación, y menores garantías a la clase trabajadora poniendo por enfrente a Dios, así como que la lucha de clases no es más que una ideología, y - que la solución es una "conversión individual".

VII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A lo largo de este trabajo se han podido demostrar las hipótesis planteadas en un principio, sin embargo trataré de destacarlas un poco más.

En lo que toca a la ideología que envuelve a la administración, es claro que dentro y fuera de la iniciativa privada existe una tendencia a imitar el modelo Norteamericano (E.U.A.).

La elasticidad en el enfrentamiento entre la administración privada y la pública, es meramente un choque de fuerzas en busca del equilibrio, sin que ninguna de éstas sea una fuerza de fondo y de peso capaz de cambiar en esencia la realidad actual, puesto que la formación de las fuerzas es la misma, pues en un momento de crisis como el que estamos viviendo y en una etapa de recesión, el único camino que se está abriendo es el de la inversión extranjera, lo cual es preocupante.

En el análisis de los programas de estudio de las diferentes instituciones mencionadas es claro que el enfoque social que se le da a la materia en cuestiones nulo o casi nulo por lo tanto es necesario que la mentalidad de las instituciones cambie, y concebir a la administración como un conjunto de relaciones sociales, no como definición, pero si como práctica.

Como hemos visto, los principios de la administración están formulados para un caso concreto y bajo un punto de vista particular; pero en el capítulo VI nosotros formulamos otro enfoque. Por lo tanto habría que redefinir los principios y así cambiaría el enfoque de "la administración -- como ciencia".

Entrando en el papel de la práctica, vemos que, los dueños, patrones y --- "administradores" usan los principios de la administración como más les conviene puesto que estos son ambiguos y dejan margen a ser usados.

De esto se desprende la constante violación a la Constitución en su --- Artículo 123 y se pueden citar algunos ejemplos.

El mencionado Artículo en el párrafo A sección II plantea el derecho a no trabajar las mujeres y menores de 16 años, en condiciones insalubres o peligrosas. Pero basta citar las caleras, la zona de Lechería del Edo. de México, en donde los mismos laboran en condiciones altamente peligrosas para la salud.

Luego el mismo Artículo y párrafo en la sección IX habla acerca del -- reparto de utilidades justo, y es por demás sabido que nunca se da, -- puesto que existe una gran evasión fiscal en México.

Otro es el caso de la sección XV, que es acerca de la higiene y seguridad, cuando vemos claramente en el ramo de la construcción que esta es -- casi nula, pues lo que único que se da son cascos y no siempre.

El párrafo B sección IX dice que los trabajadores solo podran ser sus-- pendidos o cesados por causa justificada, siendo que hemos visto que el trabajador que exige sus derechos, hasta ese día trabajo.

Y por último basta citar el caso de las costureras, que es de dominio -- común, en donde se viola gran parte del artículo mencionado.

Es claro que cuando hablamos de administración no se piensa en la relación hombre-hombre, siendo que esta es una relación social entre los que detentan los medios de producción y los que no tienen más que su capacidad de trabajo; entre los que dirigen y los que son dirigidos. Por --- tanto, la esencia del fenómeno administrativo esta en el trabajo humano. Se puede decir también que la administración es la forma de organización del trabajo por el capital. En el primer caso significa la división del trabajo intelectual a cargo del capitalista, en la organización fábril ; en el segundo caso una división del trabajo manual a cargo de los trabajadores.

A la "administración científica" le faltan las características de una -- verdadera ciencia, porque sus supuestos no reflejan más que un solo punto de vista (el capital). Investiga no al trabajador en general, sino la -- adaptación del trabajo a sus necesidades. Se introduce en el lugar de trabajo no como representante de la ciencia, sino como el representante de la administración patronal, enmascarada con los arcos de ciencia.

De todo lo que se ha visto podemos decir que la teoría que se ha desarro-- llado en torno a la administración, es una teoría aplicativa y debería -- de ser explicativa.

Dentro de las recomendaciones que haría son:

1o. Cuando se hable de administración que se piense en la relación hombre-hombre.

2o. Se debe revisar la administración desde sus orígenes en un marco histórico amplio, para poderla situar y redefinir en todos sus aspectos.

- 3o. La relación que guarda el administrador con el patrón y con los empleados debe ser más equitativa.
- 4o. Buscar un cambio en los planes de estudio, donde se pueda ubicar mejor la relación social que guarda la administración.
- 5o. Debe de existir mayor participación del obrero dentro de la toma de decisiones.

Este trabajo resulta, por lo poco que se pueda lograr, un poco ideal, pero se debe seguir tratando de buscar un cambio de este tópico para tener un avance real, teórica y prácticamente.

INFORMACION DEL SECOBI

¿Una Nueva Etica Administrativa?Actitud de Gerentes Públicos y Estudiantes. James Evans.

Para irse adentrando en lo que a conducta ética se refiere, se hizo un estudio, por medio de cuestionarios, de las preferencias de los administradores públicos y estudiantes de administración pública en California. Se encontró una pequeña diferencia entre grupos de jóvenes y viejos en la medida de las relaciones interpersonales y éticas, sin embargo, había notable diferencia entre los dos grupos en cuanto al papel del gobierno dentro de la sociedad. Los estudiantes y jóvenes profesionistas favorecieron un papel activo del gobierno en cuanto a resolver los problemas sociales y éticas ideológicas, que ayudan a explicar algunas de las diferencias que tienen las organizaciones públicas para establecer una conducta ética consistente entre sus empleados.

Etica y Estructura Organizacional. Richar Hartwig.

Se ha renovado el interés en los programas de entrenamiento designados a ayudar a los empleados públicos en el manejo sobre el valor del trabajo o situaciones de conflicto ético. Esto puede ser debido a que los conflictos éticos son con frecuencia incorporados a la estructura de las organizaciones; y para tratar esta situación, se convocó a un tipo especial de entrenamiento en ética burocrática. Se debe hacer énfasis primero en el diseño de organizaciones de modo tal que se minimicen tales dilemas, y segundo en la necesidad de una "responsabilidad subjetiva" y creatividad en el trato de situaciones aparentemente imposibles; tercero la perspectiva del servidor civil deberá ser educada para distinguir entre las éticas interpersonales y los cambios de normas y valores de conducta en la burocracia del sector público.

En abstracto cada uno está por la conducta ética, pero en el mundo actual de las organizaciones del sector público, esto no es tan simple. Una investigación hecha en los Cuerpos de Paz y de la Armada muestra el rango de posibilidades éticas así como también la magnitud de las ---

trampas para desafiar a los nuevos servidores del bienestar público.

Éticas y Función de las Relaciones con los empleados. John D. Erdlen.

Aquí se trata de las compañías que le dan gran importancia a la relación laboral, en sus ramas de selección, reclutamiento y contratación de personal. En la función del empleado en la industria de la ética juega un papel muy importante debido al alto grado de visibilidad en el cual se regocijan los especialistas en relaciones industriales. La ética se define como una rama de la filosofía que trata con valores relacionados a la conducta humana con respecto a lo justo o injusto de ciertas acciones. Esto está estrictamente relacionado con la integridad y honestidad, y estos términos están entrelazados, como partes integrales en cada departamento responsable de su personal.

Si una empresa adopta ciertas normas éticas, es de esperarse que sus empleados también las asuman.

La Organización Imperativa y el Control de Supervisión: Sus efectos sobre las Éticas Directivas. Ann Marie Rizzo-Thomas J. Patka.

Se hizo una encuesta en donde se encontraron una serie de dilemas éticos. Los entrevistados fueron utilizados para explotar la relación entre tres variables: significado organizacional, control de supervisión y éticas subordinadas. Aunque las situaciones fueron hipotéticas, los entrevistados percibieron la decisión en el ambiente como una fuerte influencia en la resolución de los problemas éticos. Los resultados del estudio contradijeron la suposición de que los Directores tienen gran amplitud para resolver problemas. Acentuaron también la importancia de quién controla y define la situación. En suma, los resultados indicaron que las organizaciones pueden decidir si alientan o no completamente las consideraciones de tipo ético como una parte integral de los problemas a resolver y hacer decisiones sin endosarlas a una situación específica de normas éticas "apropiadas". Tales actitudes son esencialmente para poner bases con el objetivo de mejorar el presente estado de la ética administrativa.

Ética y Administración Pública: Educación y Entrenamiento

John A. Worthley.

Es evidente que el Director Público no sabe proceder en la enseñanza de la ética. Considerando que la fuerza administrativa es el origen del problema ético, y los valores ambientales son la base de la conducta ética, se sobreentiende que sensibilizando esta fuerza y estos valores se proveerá un cimiento aceptable para el entrenamiento de la ética.

Así, la mayor tarea, es ayudar a los empleados a confrontar el conocimiento y mantener los valores deseados dentro del sistema de administración pública que los envuelve. Aquí se sostiene que el estudio de la ética deberá formarse dentro de actividades prácticas. Esta aproximación ha sido adoptada favorablemente en talleres que involucran a empleados de gobierno, federales, estatales y locales.

De estos esfuerzos, se ha hecho un programa de éticas, que promueven una elevación de conciencia mediante el estudio de cuatro módulos:

1) Fuerza de la Burocracia 2) Claridad 3) Responsabilidad 4) Casos de Estudios.

La Ética de los Negocios en su Contexto Internacional.

Hans Schollhammer.

Varias firmas multinacionales de diferentes procedencias han sido implicadas en sobornos y otras prácticas impropias, resultando una discusión pública acerca de las normas éticas. Se hicieron intentos por mejorar tales normas en negocios internacionales. Y se llegó a cinco acuerdos:

1) Acuerdos Internacionales sobre prácticas corruptas 2) Legislación Restrictiva Unilateral 3) Medidas regulatorias para Agencias Administrativas 4) Normas intergubernamentales de conducta y 5) Normas Corporativas de Conducta.

Este estudio considera dichos acuerdos y concluye que el impacto en --

medidas externas impuestas es muy limitado. El único camino para mejorar la moralidad en los negocios de cada firma multinacional será el desarrollar una cierta uniformidad sobre un código mundial de conducta. Los multinacionales son víctimas de una sociedad corrupta e irresponsable en toda su extensión.

Éticas Profesionales. Frank O. Sherwood

Mientras la profesión legal tiene uno de los más detallados y rígidos - códigos de ética entre grupos profesionales, el mayor porcentaje de convictos criminales de Watergate eran abogados. Esto parecía demostrar -- la debilidad de las normas éticas.

Desde entonces 1) Estas no resuelven los conflictos de interés que fá-- cilmente ocurren en las diferentes funciones en la vida de una persona y 2) La definición cubre una parte del caso pero existen áreas grises - que no están cubiertas. Un área problema es la actitud hacia la deci--- sión de hacer el trabajo administrativo. Los valores de interés público y programas de desarrollo deben formar parte de la educación.

Ciencia, Ética e Investigación de la Administración. L.B. CEBIK.

Hay presiones de varios orígenes para agregar la ética a cada actividad institucional. Estas presiones están afectando la administración de la investigación científica, una iniciativa inherente ética, la cual está obstaculizada con regulaciones fiscales. Con más control, las modernas universidades pudieran estar capacitadas para producir investigaciones científicas más efectivas. Porque existen políticas y regulaciones que no están claras cuando son aplicadas a investigaciones científicas. Es necesario entender esa faceta externa de la investigación.

El esfuerzo por desarrollar un manual de éticas profesionales sobre investigación administrativa podrá clarificar la educación continúa de -- las normas de juicio en el proceder de tales dependencias como son: Facultades, Universidades, Dependencias Públicas. Para el desarrollo de --- ello deberá hacerse cargo cada investigador. Después todos los programas

de investigación científica serán afectadas directamente en todas las Universidades.

Eticas para el Servicio de Altos Ejecutivos. J.A. Rohr.

El servicio de Altos Ejecutivos (SES) es la adición más reciente al servicio civil. El SES representa un reconocimiento formal de los más altos niveles del servicio civil tal como si fuera una institución de gobierno. Se presentó un Programa de Entrenamiento de Etica para el Servicio Ejecutivo.

Eticas Profesionales y Además: Valores en Planificación.

P. Marcuse.

Las eticas profesionales para el proyectista no están claras además de los conflictos que surgen sobre las obligaciones al cliente y al ---- público, y sobre la integridad profesional de la decisión democrática - que se hace. La conducta profesional para los proyectistas involucra el análisis de las funciones del proyectista y sus responsabilidades, y - las normas éticas deberán ser definidas más claramente. Así será como la planificación se vuelve una profesión más legítima.

El nuevo Director Quiere Matar a Santa Claus. Un caso de Estudio de -- Eticas y Moralidad. S. Humes.

Fue un caso de estudio de las experiencias de un Director nuevo para -- próhibir los regalos para los empleados del Condado, el cómo afectaron sus esfuerzos, y el efecto que tuvo en su carrera.

A N E X O 1

BIBLIOTECAS Y LIBROS SOBRE ETICA EN LA ADMINISTRACION

BIBLIOTECA DEL CENTRO UNIVERSITARIO CULTURAL

- 1.- "Etica en la Administración Publica"
Francisca Aguilar Alvarez (Tesis)1968
- 2.- "Etica en los Negocios"
Raymond Baumhart Ed.Diana 1978.
- 3.- "Carta abierta de Jesús Cienfuegos como Gerente del
Cineteatro Guerrero,S.A.,al Sr.Ernesto Espinosa Iglesias"
Puebla 1933
- 4.- "Deontología Codificable"
Ernesto Sánchez Loyola. San Luis Potosí.
Ed.Tepeyac.1971

BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

- 1.- "Etica Comercial
Sánchez Gil M.
- 2.- "Deontología de Ingenieros y Directivos de Empresa"
Madrid.Ed.Aguilar 1961.
- 3.- "My Father's Business"
Universidad de Pensilvania
- 4.- "Etica de los Negocios
Raymond Baumhart Ed.Diana 1978
- 5.- "Negocio y religión"
- 6.- "Ethics and Profits"

BIBLIOTECA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION.

- 1.- "Etica Laboral"
Harolev Luis

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

1.- "Normas de Etica Profesional"

BIBLIOTECA DE PETROLEOS MEXICANOS

No existe información

BIBLIOTECA MEXICO

No existe información

BIBLIOGRAFIA.

- Motchane Didier. Claves del Socialismo Ediciones Sígueme-Salamanca 1978
- Silva Ludorico. Teoría y Práctica de la Ideología. Editorial Nuestro -----
Tiempo 1977.
- Avdakov, Poliansk: y otros. Historia Económica de los Países Capitalistas
Editorial Grijalbo S.A. 1965.
- R. Garaudy y otros. Lecciones de Filosofía Marxista. Editorial Grijalbo ---
S.A. 1966.
- Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna. Editorial McGraw-Hill
1976.
- Arriola Carlos. Los Empresarios y el Estado. Fondo de Cultura Económica --
SEP/80 1981.
- Millán René. Los Empresarios ante el Estado y la Sociedad. Tesis 1984.
- USEM. 25 Aniversario 195-1982. Un poco de historia.
- USEM. Folletos. Asamblea en Guadalajara Jal. 1980.
- USEM. Revista. La revista social del empresario #75.
Editorial Abeja S.A. 1982.
- Atalaya-82 Compendio de ponencias 1982.
- Ellman Michael. La Planificación Socialista. Fondo de Cultura Económica --
1983.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 1986.
- Anahuac Universidad. Plan de estudio de la carrera de Administración ---
1985.
- Iberoamericana Universidad. Plan de estudios de la carrera de Administra-
ción 1985.
- Instituto Politécnico Nacional. Plan de estudios de la Maestría en -----
Administración 1985.

Metropolitana Autónoma Universidad. Plan de estudios de la carrera en --
Administración 1985.

Universidad Nacional Autónoma de México. Plan de estudios de la carrera
en Administración 1985.

Universidad Nacional Autónoma de México. Plan de estudios de la Maestría
en Administración 1985

Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administra-
tiva. Mexico Fondo de Cultura Económica 1974.

Marx, Karl. Elementos Fundamentales para la crítica de la Economía -----
Política (Grundrisse) 1857 1858 México, Siglo XXI

Marx, Carlos Sociología y Filosofía Social. Buenos Aires, Lotus Mare, 1976.

Marx, Carlos. El Capital México, Fondo de Cultura Económica, 1973.

Marx, Carlos y Federico Engels. La ideología Alemana México, Ediciones de
Cultura Popular 1974.

Pliffner, John Organización Administrativa. México, Herrero Hermanos. 1969.

Terry, George R. Principios de Administración México, Compañía Editorial -
Continental. 1972.

Taylor, Federico Principios de la Administración Científica. México, ----
Herrero Hermanos 1975.

Gulick, Luther y Lyndall Urwick. Ensayos sobre la Ciencia de la Adminis-
tración. Madrid. Escuela Nacional de Administración Pública 1973.

Weber, Max. Economía y Sociedad. México, F.C.E. 1974.

Albers, Herry Herman. Principios de la Organización y Administración. ---
México, Limusa-Wiley, 1968.

Appley, Lawrence A. La administración en Acción. México, Ed. Reverté, 1961

Barnard Chester. The Functions of Executive. Cambridge, Mass, Harvard.

Metropolitana Autónoma Universidad. Plan de estudios de la carrera en --
Administración 1985.

Universidad Nacional Autónoma de México. Plan de estudios de la carrera
en Administración 1985.

Universidad Nacional Autónoma de México. Plan de estudios de la Maestría
en Administración 1985

Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administra--
tiva. México Fondo de Cultura Económica 1974.

Marx, Karl. Elementos Fundamentales para la crítica de la Economía -----
Política (Grundrisse) 1857 1858 México, Siglo XXI

Marx, Carlos Sociología y Filosofía Social. Buenos Aires, Lotus Mare, 1976.

Marx, Carlos. El Capital México, Fondo de Cultura Económica, 1973.

Marx, Carlos y Federico Engels. La ideología Alemana México, Ediciones de
Cultura Popular 1974.

Pliffner, John Organización Administrativa. México, Herrero Hermanos. 1969.

Terry, George R. Principios de Administración México, Compañía Editorial -
Continental. 1972.

Taylor, Federico Principios de la Administración Científica. México, -----
Herrero Hermanos 1975.

Gulick, Luther y Lyndall Urwick. Ensayos sobre la Ciencia de la Adminis--
tración. Madrid. Escuela Nacional de Administración Pública 1973.

Weber, Max. Economía y Sociedad. México, F.C.E. 1974.

Albers, Herry Herman. Principios de la Organización y Administración. ---
México, Limusa-Wiley, 1968.

Appley, Lawrence A. La administración en Acción. México, Ed. Reverté, 1961
Barnard Chester. The Functions of Executive. Cambridge, Mass, Harvard.

Breverman, Harry. Trabajo y Capital Monopolista México, Edit. Nuestro ---
Tiempo 1975.

Fayoí, Henry: Administración Industrial y General. México, Herrerp -----
Hermanos, 1975.