

15
29'

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES



“ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA
DE LA VILLA ECUESTRE DEL ESTADO MAYOR DE
LA SECRETARIA DE LA DEFENSA NACIONAL”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA
P R E S E N T A :

GENERAL BRIGADIER
J. FRANCISCO GALLARDO RODRIGUEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

FEBRERO, 1990



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Página
PREFACIO	i
INTRODUCCION	iv
I. METODOLOGIA	1
A. INTRODUCCION	2
B. METODO	5
C. ENFOQUE DE SISTEMAS	8
a. Teoría General de Sistemas	9
b. Caja Negra	13
c. División Funcional	16
1. Area Sustantiva	16
2. Area Adjetiva	17
3. Area de Regulación	17
d. Entropía	19
e. Holismo	21
1. Holismo Incremental	22
2. Holismo Esencial	22
3. Holismo Radical	23
f. Homeostasis	24
g. Insumo Producto	27
h. Isomorfismo	29
i. Metabolismo	30

j. Retroalimentación	31
k. Sincretismo	33
l. Sinergia	34
m. Proceso Administrativo	36
1. Planeación	36
2. Organización	37
3. Integración	37
4. Dirección	37
5. Control	37
Esquema Proceso Administrativo	38
II. ANALISIS DE LA VILLA ECUESTRE	39
A. COMO SE CREO EL SISTEMA	40
B. SITUACION ACTUAL	41
C. DIAGNOSTICO	42
a. Recursos Humanos	42
b. Recursos Materiales	44
c. Recursos Financieros	44
d. Información	44
D. ESTRUCTURA ACTUAL	46
a. Dirección	49
1. Comunicación	55
2. Autoridad	58
3. Supervisión	63

4. Delegación	66
E. RECURSOS CON QUE CUENTA	69
a. Recursos Humanos	69
1. Reclutamiento y Selección	75
2. Colocación y Asignación	81
3. Clasificación de Cargos	83
4. Métodos de Evaluación del Desempeño	86
5. Remuneraciones	88
6. Recompensas y Sanciones	90
7. Promociones, Ascensos y Transferencias	91
8. Capacitación y Adiestramiento	93
9. Licencias y Retiros	94
b. Recursos Materiales	95
1. Planeación de Bienes y Servicios	96
2. Investigación y Análisis	97
3. Formalización	97
4. Supervisión	98
5. Almacenamiento y Control de Inventarios	98
c. Recursos Financieros	100
d. Recursos Técnicos	103
F. PROCEDIMIENTO	107
G. INFORMACION	110

III. RECOMENDACIONES PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENT-	
TO ADMINISTRATIVO DE LA VILLA ECUESTRE. . . .	114
A. INTRODUCCION	115
B. METODOS DEL CONOCIMIENTO CIENTIFICO. . . .	119
a. Método Analógico.	119
b. Método Axiomático	120
c. Método Cartesiano	121
d. Método Deductivo.	121
e. Método Dialéctico	121
f. Método Estructural-Funcionalista. . . .	122
g. Método Heurístico	122
h. Método Semiológico.	123
i. Método Científico	124
1. Objetividad.	125
2. Racionalidad	126
3. Sistematización.	128
4. Verificación	131
C. DIVISION FUNCIONAL	135
a. Area Sustantiva	135
b. Area Adjetiva	136
c. Area de Regulación.	136
D. PROCESO ADMINISTRATIVO	138
a. Planeación.	139

Programa de Reestructuración	139
Planteamiento	146
b. Organización	147
Organograma	148
Planilla Orgánica	149
Efectivos	159
Planteamiento	160
c. Integración	161
d. Dirección	163
e. Control	168
E. SISTEMA LOGISTICO.	171
Esquema	173
a. Administración de Personal.	175
b. Recursos Materiales	179
Esquema	181
c. Recursos Financieros.	182
d. Información	184
1. Sistema de Información Existente	187
2. Descripción de la Organización	187
3. Funciones.	188
A) Jefatura.	188
B) Secretaría.	190
C) Grupo de Comando.	191

»	D) Equipos Ecuestres.	191
	E) Unidad Logística	192
	F) Escuadrones.	193
	4. Necesidades de Información.	194
	5. Contenido de la Información	203
	6. Fuentes de Información.	206
	7. Su Implantación	211
	Esquema	225
	IV. CONCLUSIONES	226
	BIBLIOGRAFIA	232

PREFACIO

Esta tesis constituye la suma de experiencias adquiridas en varios años de servicio en el Ejército Mexicano, tanto en el desempeño profesional castrense en distintas comisiones y servicios (1), como de los conocimientos adquiridos durante mis estudios en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Quien haya incurrido en la labor administrativa, o se encuentre en un nivel de toma de decisiones, estará consciente que su ejercicio cotidiano conduce a la adopción de criterios que sustentan diversos autores en esta disciplina, a los cuales se les da una interpretación personal y profesional, de acuerdo con las condiciones de cada caso particular.

En este orden de ideas, se dará pleno reconocimiento a los diferentes escritores citados en la bibliografía, así como a los criterios de mis catedráticos quienes participaron en la

(1) Servicios: Los que ejecutan los militares, aislados o colectivamente, en cumplimiento de Órdenes que reciben o en el desempeño de las funciones que les competen según su categoría y de acuerdo con las Leyes y Reglamentos del Servicio Interior de los Cuerpos de Tropa.

formación de mi acervo cultural. Seré honesto en aceptar cualquier deformación o corrección a los planteamientos y premisas originales.

Se quiere hacer constar que de existir algún mérito en esta tesis, en todo caso se deberá atribuir a los autores y a los maestros que con sus críticas la hicieron posible.

Durante el desarrollo de este trabajo, se hacen planteamientos que pueden suscitar posiciones opuestas, sin embargo, la principal preocupación es ofrecer una metodología para la gestión administrativa adecuada al ámbito castrense.

Los métodos de carácter administrativo, aunque sean de indiscutible trascendencia, han merecido poca atención, y son descuidados en la mayoría de los cargos administrativos militares.

No se pasa por alto el esfuerzo de la Secretaría de la Defensa Nacional para crear, difundir y aplicar métodos congruentes a nuestro contexto administrativo; tales esfuerzos, salvo raras excepciones, resultan estériles debido a la utilización de conceptos obsoletos y criterios administrativos disgregantes, que aunados a intereses particulares, encaminan a rechazar planteamientos metodológicos operativos, cuya consecuencia es el de

roche de recursos, sin obtener soluciones valederas para la multitud de problemas que aquejan a la administración en el escenario castrense.

La aplicación de los métodos científicos a la administración, puede contribuir a mejorar el funcionamiento de la gestión administrativa; aun cuando se hayan aplicado con éxito en algunos trabajos de administración, también ocurre que se utilicen con el fin de dar un sofisticado barniz a planteamientos artificiosos y proposiciones caducas; forma de actuar que, constituye un mecanismo de defensa tendente a cubrir profundas deficiencias de conocimiento.

INTRODUCCION

El devenir del tiempo cambia muchas cosas, los viejos moldes, métodos y rutinas caducas están en vías de desaparición. Sistemas y usos anteriores aceptados, resultan impropios en la actualidad.

Al crecer los entes administrativos y su interacción con el medio dentro del contexto de la administración pública, la administración se hace más complicada; por lo tanto, es necesaria la delegación adecuada de autoridad y responsabilidad; de aquí la conveniencia de llevar a cabo la modificación de los métodos administrativos vigentes.

La interacción del ente, tanto interno como externa, provoca que sus relaciones políticas, económicas, humanas y sociales, estén en un constante estado de cambio que cada vez es más frecuente y más rápido, creando situaciones a menudo complejas, que hacen excesivamente delicada la toma de decisiones. Tales circunstancias exigen la utilización de métodos administrativos más racionales.

A pesar de conocer la necesidad de aplicar estos métodos, son muchas las organizaciones que han sido morosas en adoptar las técnicas administrativas modernas que reclaman estos tiempos, sin saber las ventajas y resultados apetecibles que traen consigo.

Para conducir con éxito una organización, se debe asumir una actitud científica de la administración; esto es, se deben definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, así como evaluar resultados.

Las tareas de tomar decisiones, coordinar y controlar las diversas funciones y recursos de una organización, no es cosa fácil. El propósito de la administración, es hacer que la aplicación de los recursos y su proceso en la consecución de los objetivos, sea más eficiente y eficaz; de esto trata esta tesis.

La administración es y ha sido altamente dinámica. Dentro del medio militar, el concepto administración está proyectado al empleo de las unidades regulares del ejército y su interacción con las unidades logísticas en operaciones.

La tecnología que ha creado nuevos medios, reclama que las creencias pasadas respecto a postulados de administración, sean actualizados. Esta evolución trae consigo la vital necesidad de reunir y sincronizar en un formato sencillo, el pensamiento administrativo, para que se entienda con facilidad, proporcionando así un concepto amplio, práctico e integral de la administración.

Con este propósito, la presente tesis se caracteriza por presentar conceptos populares de administración y de enfoque de sistemas, para el manejo cientista de una instalación militar, permitiendo aplicar, para la consecución de sus objetivos, métodos administrativos racionales, de tal modo que permita al administrador militar, la conciencia de análisis y reflexión del ámbito administrativo y su trascendencia.

Asimismo, se trata de proporcionar nuevos horizontes para ayudar a adquirir conocimientos y a desarrollar actitudes en la administración y entender su universalidad, demostrar su importancia en todo evento, aclarando conceptos, procedimientos y definiendo objetivos; propagando los beneficios humanos y materiales que resultan de su docta aplicación.

Además, la tesis instrumenta servir a mis compañeros, y

ayudar en los mandos del ejército, a quienes desempeñan funciones de dirección.

I. METODOLOGIA.

A. INTRODUCCION

Mi preocupación constante ha sido pensar en cómo debería desempeñarse la administración sui generis del ejército, organización que está sometida a una reglamentación rigurosa, lo que le da una dinámica muy especial.

Por tal motivo, decidí realizar una tesis que, evidentemente para basamentarla, acudí a grandes autores de la ciencia de la administración y a maestros de la Facultad de Ciencias - Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Durante la investigación encontré divergencias en varios criterios a los que traté de darles una interpretación propia, procurando simplificar los conceptos de la disciplina administrativa.

La tesis no pretende ser una panacea, o una receta de cocina, o mera explicación de principios administrativos; es más bien la aplicación de un conjunto de principios y reglas de la administración encuadrados en un enfoque de sistemas, tratando de lograr un equilibrio entre la teoría y la práctica.

En resumen, de lo que trata la tesis, dentro de mis modestas proposiciones, es otorgar elementos de orientación a los mandos del ejército hacia lo que es la administración moderna, cómo se estructura, cómo se aplican sus principios y reglas fundamentales, etc.

El método empleado para la realización y elaboración de esta tesis, no consiste en la explicación de conocimientos profundos de metodología, sino en dar un repaso en forma sintética del método utilizado para hacer lo siguiente:

ESTABLECER EL OBJETO DE ESTUDIO:

"Villa Ecuestre del Estado Mayor de la Secretaría de la Defensa Nacional".

DEFINIR EL PROBLEMA:

"Los gastos son suficientes y los objetivos no se alcanzan por una operación deficiente".

DETERMINAR EL OBJETIVO:

"Proponer medidas útiles para mejorar los resultados y racionalizar el gasto".

PLANTEAR LA HIPOTESIS:

"La estructura y los sistemas administrativos actuales del objeto de estudio son ineficientes para canalizar los recursos a la mejor obtención de resultados, por lo que es necesario apoyarse en un sistema administrativo más racional".

La presente tesis se realiza con el fin de alcanzar la titulación en la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública.

B. . . M E T O D O

El estudio de la presente tesis se basamentó en los métodos inductivo y deductivo, instrumentos de análisis más comunes y más efectivos en cuanto a la obtención de resultados.

En este orden de ideas, "el método inductivo parte de la fase sensorial de conocimiento, es una forma de captación fácil y accesible por medio de los sentidos, y está estrechamente vinculado a la observación experimental, o sea que a partir de la contemplación y reflexión de hechos específicos comprobados y ordenados por la vía experimental se llega al establecimiento de generalidades". (2)

La inducción es trascendental para el conocimiento humano, ya que "... sin generalizaciones es imposible llevar a cabo un razonamiento inductivo, y sin razonamientos inductivos es imposible averiguar nada de nada...". (3)

"En sentido inverso al método inductivo, el deductivo par

(2) CARRILLO LANDEROS, RAMIRO, Metodología y Administración, Editorial Limusa, México, 1982, Pág. 66.

(3) GIBSON, QUENTIN, La lógica de la investigación social, Madrid, España, Editorial Tecnos, S. A., pp. 31-32, citado por CARRILLO LANDEROS, RAMIRO, Op. Cit. Ibidem.

te de un conocimiento general para llegar a uno de carácter particular mediante una serie de abstracciones lógicas fundamentadas en principios teóricos, recurriendo a postulados, normas y criterios eminentemente teóricos; es decir, muchas de sus aseveraciones no necesariamente se basan en la experiencia o la observación, por lo contrario requieren una fundamentación de índole racional.

La deducción forma y enriquece la teoría vinculando lo empírico y lo teórico, obtiene nuevos conocimientos partiendo de los ya aceptados y comprobados; sirve también de medio para la comprobación y ordenación de los conocimientos derivados de la actividad empírica, y para su inclusión en las diversas teorías, principios, postulados, teoremas, leyes, etc.". (4)

"La inducción y la deducción forman la unidad dialéctica de dos aspectos de un mismo proceso del pensamiento en forma de raciocinio. En el devenir del conocimiento transitan recíprocamente. Pero su unidad y conversión recíproca no excluyen sino presuponen del modo más decisivo, su oposición, que no es un invento de los lógicos, sino un hecho de la realidad. La inducción es un raciocinio que pasa del conocimiento de un grado de

(4) CARRILLO LANDEROS, R. Op. Cit. pp. 67-68.

generalización menor a otro conocimiento de mayor grado de generalización; en la deducción el proceso es contrario. Si no se tratase de tipos de raciocinio opuestos no habría necesidad de que la una completase a la otra en el proceso de consecución de la verdad". (5)

Este ordenamiento dio luz para lo siguiente: determinar la forma en que se está realizando el trabajo, por qué y por quiénes se realiza; comprender las características y propósitos del ente, sus tendencias y perspectivas; determinar los niveles de eficiencia y eficacia, lo cual ayudó a precisar la mejoría en las diferentes áreas; revisar las operaciones, lo cual permitió el conocimiento inicial esquemático de la estructura formal y definió elementos para la reestructuración de la organización; determinar las líneas generales de autoridad y la agrupación de los diferentes órganos; determinar la ruta y las secuencias de las operaciones, el desglose y la ordenación de actividades y etapas necesarias para la ejecución de cada actividad, planeación y control de actividades; aumentar la certeza y objetividad en la toma de decisiones; definir los puestos de la organización, estableciendo la compatibilidad entre puesto y ocupante; e identificar los problemas y formular recomendaciones.

(5) KOPNIN, P.V., Lógica dialéctica, México, Editorial Grijalbo, S.A. 1966, p. 306, citado por CARRILLO LANDEROS, R. Op.Cit. Pág. Pág. 68.

C. ENFOQUE DE SISTEMAS

En este punto quiero hacer un reconocimiento muy especial al Profesor y Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública, Ramiro Carrillo Landeros, quien me dio cátedra en las materias de "Teoría General de Sistemas" y "Sistema Logístico", que fueron base para la realización de esta tesis y de donde he tomado muchos de los conceptos de sistemas, apoyándome igualmente en su libro: Metodología y Administración, de donde extraje nociones de los métodos del conocimiento científico e instrumentos de análisis para las estructuras administrativas.

Toda organización por razón natural busca su crecimiento, estabilidad, adaptabilidad y evolución, tendiente a su supervivencia; esta constante y permanente búsqueda se manifiesta por una incesante y dinámica interacción de sus partes (Ver metabolismo en la página 27) y su retroalimentación.

Esta actividad que rige el comportamiento de los sistemas interactivos, nos da la clave para desentrañar los secretos de la naturaleza, leyes y especificidad de las organizaciones y de sus complejas relaciones intrínsecas. De tal forma que para entender los sistemas no se requiere sólo conocer sus elementos,

sino la relación que existe entre ellos, digamos la interacción o el juego que da su dinámica.

En este orden de ideas, fueron acuñados por diferentes autores los siguientes criterios que sirven de instrumentos para estudiar y analizar a los sistemas.

a. Teoría General de Sistemas

"La realidad es tan rica y tan compleja, que la mente humana no es capaz de captar las múltiples y sutiles relaciones que pasan de un elemento, de una situación, de un fenómeno, de un hecho, etc., a otro. Se van formando niveles o grados de complejidad a medida que los elementos se van relacionando entre sí para interactuar conjuntamente como una unidad. Por la vía del análisis que va de lo particular a lo general, se llega a un punto o coyuntura en la cual se produce un salto cualitativo, - por razón del cual lo que venía siendo comprensible a un determinado grado o nivel deja de serlo cuando se pasa a un grado o nivel de mayor complejidad. Y esto nos sucede siempre, aún cuando hayamos venido tejiendo cuidadosamente nuestra tela de hechos aislados". (6)

(6) ROTUNDO EMIRO, PAUL, Introducción a la Teoría General de los Sistemas, Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de Publicaciones, Caracas, Venezuela, 1973, Pág. 9.

"En este punto, ya no sirven los análisis singularizados y tenemos que pasar, saltando por encima de una zona oscura, a la comprensión (sic) de una totalidad de hechos que constituyen una nueva entidad, que denominamos convencionalmente 'estructura' y cuya forma y comportamiento es diferente de la forma y comportamiento de todos y cada uno de los hechos considerados aisladamente y en sí mismos.

El conocimiento del Universo y de la realidad que nos rodea constituye una totalidad que, sólo por razones prácticas derivadas de las limitaciones del cerebro humano, ha sido dividida en parcelas adjudicadas a las distintas ciencias.

Tanto los seres vivos como las máquinas y cualquiera otras cosas no son entes simples, sino entes compuestos -sistemas- que logran la integridad de sus elementos para constituir una totalidad cualitativa distinta de todas y cada una de sus partes. Esta integridad se obtiene mediante las relaciones que se establecen en las partes componentes, constituyendo una estructura cuyo conocimiento cabal sólo puede ser aprehendido como un todo. El funcionamiento de estas estructuras, a través de las relaciones internas de sus partes y en respuesta a los estímulos exteriores, en una forma general, aplicable a cualquiera de ellas, independientemente de su naturaleza, es el objeto de

la Teoría General de Sistemas". (7)

Esta teoría trata de explicar el funcionamiento de los sistemas complejos, mediante el estudio de las relaciones internas de sus partes y de los mecanismos de control internos y externos que tienden a lograr el equilibrio de tales sistemas. Si este equilibrio no puede ser logrado mediante los mecanismos de control creados por el propio sistema, éste desaparece como tal o se transforma en uno nuevo, distinto al anterior.

Todo sistema, por definición encierra dentro de sí los elementos de su propia destrucción, los cuales pueden ser constreñidos, en tanto no sobrepasen los límites máximos permisibles por el propio sistema.

Estos elementos que atentan contra la estabilidad del sistema están siempre latentes en él, produciendo perturbaciones más o menos cíclicas, más o menos graves, que obligan al sistema a efectuar correcciones en sus propias relaciones internas y externas que permiten la estabilización momentánea de todo el sistema. Para ello, el sistema requiere como cuestión vital, formar mecanismos eficientes de control.

(7) *Ibid.* pp. 9-11.

Cuando los mecanismos de control, que se ocupan de esas perturbaciones, han sido debilitados o sobrepasados en su capacidad correctiva, sobreviene el colapso que destruye o transforma al sistema, cambiando en forma significativa sus relaciones internas, creando una nueva estructura que inicia su funcionamiento a partir de un nuevo nivel de desarrollo.

De acuerdo con esta teoría, pude formar esquemas y abstracciones de los objetos; esto me permitió analizarlos y sintetizarlos, conocer sus leyes, estructura, interacción, vínculos, interdependencia, propiedades, relaciones, etc.

En el caso concreto de esta tesis -análisis de la estructura administrativa de la Villa Ecuéstre-, examiné y sintetice cada una de sus partes, cada una de sus relaciones y líneas de comunicación, bajo el enfoque de los criterios que a continuación se exponen de una manera breve.

b. Caja negra.

Aportación hecha por Ross^{*} Ashby (matemático inglés) a la cibernética, a la que concibe como la ciencia de guiar a partir de la coordinación, la regulación y el control. La cibernética estudia el modo de comportamiento de los objetos, basándose en la Teoría de la Información, por tratar con un conjunto de posibilidades, que tanto los datos primarios como los enunciados finales, se refieren siempre al conjunto como tal y no al elemento en particular.

El concepto fundamental en cibernética es el de diferencia, lo cual deriva en los cambios que se dan en un objeto; en tanto que el concepto de cambio es sinónimo de transformación, sea ésta gradual o violenta. Además la cibernética ofrece un método para el enfoque científico de sistemas en lo que la complejidad es notable, ya que son tan dinámicos e interconectados que la variación en una parte actúa como causa de variación en las otras.

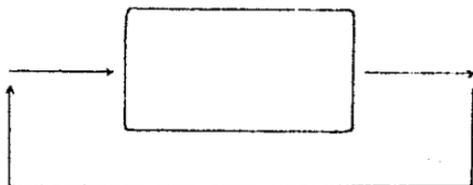
La cibernética pretende ser una disciplina rigurosa de lo complejo, es decir, de sistemas dinámicos que a partir de un estado determinado, atraviesan repetidamente la misma suce

sión de estado; entendiéndose por estado cualquier condición o propiedad bien definida que puede reconocerse si se vuelve a producir. Así, el concepto de diferencia o transformación no es otra cosa que la sucesión de estado que definen una trayectoria o línea de comportamiento.

Resumiendo, por cada sistema dinámico hay muchos estados y los diferentes momentos de una transformación corresponden a los estados del sistema, conocidos éstos puede determinarse el estado subsiguiente hacia el que se encamina el sistema bajo análisis, con lo cual es factible realizar su acoplamiento con otros sistemas por medio de sus entradas y salidas.

El conocimiento de entradas y salidas da lugar al concepto de "caja negra", la cual posibilita el conocimiento de los sistemas complejos; sin embargo, en última instancia todos los objetos reales se equiparan con cajas negras en las que el investigador puede intuir en las entradas pero es influido por las salidas.

CAJA NEGRA



Con este criterio, enfocándolo a los sistemas se dice que, todo sistema capaz de interrelacionarse constituye un estado dinámico en el que cada uno de sus elementos es una cosa completa, es decir, un sistema o subsistema de menor dimensión, cuya conectividad con otros subsistemas, se logra mediante líneas de comunicación, las cuales, de acuerdo con su composición, ordenamiento y el tipo de información que procesan, permiten predecir el estado en que se encuentran las partes del sistema en un momento dado, así como determinar su comportamiento y lograr su descripción.

La caja negra es un recurso que permite representar a los objetos de conocimiento, cuya estructura interna nos es desconocida y por medio del cual se puede tener un mayor dominio sobre su composición, principalmente al poder entender las relaciones existentes entre las entradas y salidas.

Es importante señalar que la caja negra es homomórfica, - que significa correspondencia biunívoca entre sus entradas (insumos) y salidas (productos). Homomórfico viene de: Homoiós = igual, semejante; y morfe = forma.

c. División Funcional.

Este criterio trata de precisar y marcar los campos de competencia y responsabilidad de las unidades encargadas de los objetivos de la organización de que se trate.

El concepto de división funcional, es una abstracción que tiene como propósito establecer un juicio ordenado de los análisis de las organizaciones complejas, de acuerdo con el papel que juegan sus componentes más relevantes.

En esta forma y de acuerdo con la Teoría General de Sistemas, las áreas que serían fundamentales en una organización son:

1. Area Sustantiva.

Agrupar todas las partes que constituyen la razón de ser de toda organización, y tiene que ver con los objetivos de la misma; es aquella área que concierne a la naturaleza misma de la institución, justificando su existencia; pertenece a los aspectos distintivos de su esencia, que la diferencian de otras esencias, no como derivado o agregado, sino como una realidad en sí.

Además se encarga de realizar las actividades específicas para el logro directo de los objetivos de una organización, mediante la operación de órganos vinculados de manera directa con los fines que motivaron su creación.

2. Area adjetiva (de apoyo).

Engloba las funciones y unidades que sirven de soporte a la operación de las áreas sustantivas y de regulación, se identifica también como área adjetiva, pues su cometido radica en dar apoyo o favorecer la acción de otras áreas mediante funciones de naturaleza común, como son: de personal, finanzas, contabilidad, adquisiciones, etc., que patrocinen o sobre las que descansen las demás funciones a cargo de una organización.

3. Area de regulación.

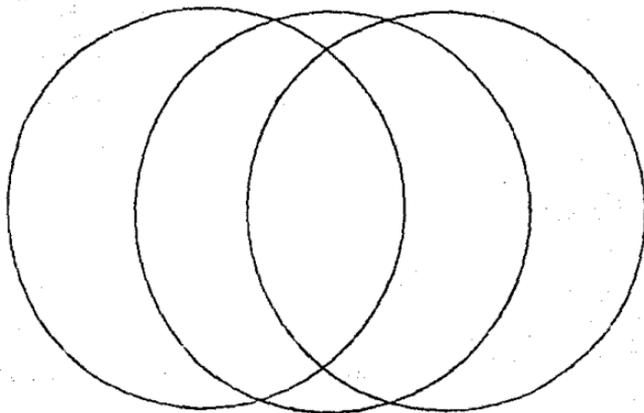
Comprende a los órganos y funciones que se relacionan con la armonía y el mantenimiento del equilibrio de una organización; realiza acciones de medición, adecuación, ajuste, orden, cómputo de actividades y resultados de otras áreas por contrastación y con base en reglas preestablecidas y aceptadas. Tiene como finalidad el orden mediante mecanismos que permiten dirigir y encauzar los esfuerzos con apoyo en normas y patrones

que operan en concordancia con los fines institucionales.

Tiene que ver con la planeación, programación, alta gerencia, presupuesto, organización y métodos, contraloría, etc.

ORGANIZACION

DIVISION FUNCIONAL



AREAS: SUSTANTIVA - ADJETIVA - REGULACION

d. Entropía

Del griego Eutetté = Entropé = cambio, evolución, involucramiento, retorno.

Sucintamente en termodinámica se refiere a la energía de un sistema que no puede ser transformada en trabajo.

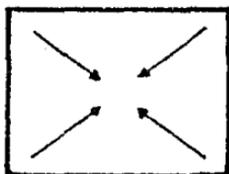
Para Bertalanffy la entropía es una medida del desorden, un logaritmo de probabilidad, es un introducirse en sí mismo, propio de los sistemas cerrados que no interactúan con su medio y por tanto, en ellos la información es decreciente pudiendo convertirse en ruidos, además de tender hacia un estado de mayor desorganización.

Para Wiener, la entropía es la medida del caos, en tanto que la información es la magnitud del orden, a menor información mayor entropía; y a mayor información menor entropía; la existencia de información y orden constituyen la anentropía o entropía negativa.

Para Kast y Rosenzweig, la entropía es un movimiento de todo sistema cerrado hacia el caos; es la imposibilidad de conver-

sión de recursos y de energía en trabajo, cayendo en el desorden y la desorganización. Los sistemas abiertos pueden impedir la entropía transformándola en neguentropía mediante procesos de retroalimentación, adaptación y mantenimiento que garanticen la estabilidad del sistema.

Para Katz y Kahn, la entropía es una ley que indica la tendencia hacia la destrucción o el desorden de las formas organizadas, por lo que cualquier sistema abierto debe producir los mecanismos que le permitan evitar la entropía y desarrollar procesos neguentrópicos para garantizar su supervivencia. En estos procesos, la retroalimentación ayuda al sistema a detectar desviaciones y causas de desorden, pues si ello no ocurre el sistema pierde su estabilidad por desgaste excesivo de energía, demandando grandes insumos que lo transforman en otra cosa, o lo encaminan a su desaparición, precisamente por esa falta de energía.



SISTEMA CERRADO

e. Holismo

La palabra "Holismo" está compuesta por el prefijo "Holos" que quiere decir entero, completo; y del sufijo "Ismo" que se emplea generalmente para formar sustantivos abstractos sobre nombres propios o comunes. Denota doctrina o práctica de principios filosóficos, literarios, morales, etc.

Es una categoría de suma importancia para la Teoría General de Sistemas, aportada por Jan Christiaan Smuts (1870-1950), general, político y filósofo sudafricano.

El holismo es lo relativo al conjunto o al todo, es una tendencia de la naturaleza a formar por evolución creadora "todos" que son más que la suma de sus partes.

Para Smuts, la concepción evolucionista del desarrollo debe ser sustituida por una evolución creadora, entendida como la sucesión de un conjunto de estructuras en interrelación cuyo funcionamiento y vinculación están determinados por una fuerza cohesiva, es decir, el holismo, que constituye la explicación final de las cosas.

Para Jiménez Nieto, el holismo proporciona unidad y consis-

tencia a partes aisladas de un todo que cobran un valor distinto muy superior a la suma de sus partes, al ser integrados a un sistema mediante el accionar holístico. Para este autor, hay tres acepciones de holismo que son:

1. Holismo Incremental.

En éste, las partes tienen cada una su valor propio, y la interacción agrega un valor adicional al conjunto sin alterar el valor intrínseco de cada una, así, la parte revela su valor individual, tanto al operar dentro como fuera del conjunto; lo que sucede es que al estar en interacción con las otras partes, genera un valor agregado como propiedad del todo, que no sólo suma partes, sino trayectorias e interrelaciones. Por tanto, sus cursos de acción son superiores a la suma de los objetivos de las partes. Uno de los ejemplos que Jiménez Nieto nos da para explicarnos el holismo incremental, es el de una compañía de infantería, donde la capacidad de fuego del sistema es superior a la suma algebraica de la capacidad de cada soldado.

2. Holismo Esencial.

Proporciona la atribución de un valor distinto a los valores propios de sus elementos componentes, dando lugar a una pauta nueva de valores distinta de cada parte; la unidad mantiene

su unidad esencial invariable, pero coopera a la aparición de una entidad nueva dotada de su propia conciencia que opera automáticamente, como conjunto distinto a las pautas individuales. Un modelo del holismo esencial sería el fenómeno conocido en psicología social como conducta colectiva; por ejemplo, una muchedumbre enardecida se comporta como "masa" y realiza actos que no se aceptan en una escala de valores establecida para cada miembro aislado.

3. Holismo Radical.

En este holismo, todo posible valor solamente se puede atribuir al conjunto, pues las partes carecen de valor autónomo desvinculados de dicho conjunto; cada elemento tiene sentido sólo en relación con los demás elementos y valen únicamente por referencia con el todo. Por ejemplo, una bujía sin el automóvil, no tiene ninguna aplicación y por lo tanto deja de ser útil. (8)

(8) JIMENEZ NIETO, JUAN IGNACIO, Teoría General de la Administración, La Ciencia Administrativa a la luz del Análisis Sistemico, Editorial Tecnos, Colección de Ciencias Sociales, Serie de Ciencia Política, Madrid, España, 1975, pp. 42-45.

f. Homeostasis

Homo = similar, igual, parecido.

Stasis = detener, conservar o mantener.

Walter Cannon (1871-1945) acuñó el criterio de homeostasis fundamentándolo en la retroalimentación y en el control. Con ella define a los procesos que permiten una situación estable en las condiciones materiales y energéticas de un organismo. En este sentido, la homeostasis es sinónimo de adaptación y regulación orgánica en general, pero tal adaptación y regulación implican la existencia de mecanismos para garantizar el equilibrio y conservar las características de un organismo, independiente - mente de su interacción con el medio ambiente del que recibe una serie de influencias y elementos (insumos), a los cuales trans - forma mediante acciones internas de conservación (proceso) y que transmite hacia el exterior (producto).

En suma, para Cannon la homeostasis es la unión de regulaciones orgánicas que sirven para conservar la estabilidad de un organismo, mediante mecanismos de control efectuados en tal sentido (las regulaciones) que constituyen una forma de captación y adecuación a los estímulos y cambios del exterior de acuerdo a las leyes que condicionan a dichos organismos.

Bertalanffy interpreta a la homeostasis en dos sentidos: por una parte, como el proceso que permite el mantenimiento de equilibrio en un organismo a través de dispositivos de retroalimentación; y por otra, como sinónimo de adaptación y regulación en general.

El modelo homeostático es de regulación circular, en el que parte de la salida es remitida nuevamente a la entrada como información sobre el resultado preliminar de la respuesta, haciendo que el sistema se autorregule para mantener una situación o modificar otra.

Este modelo homeostático de control por retroalimentación tiene tres elementos fundamentales:

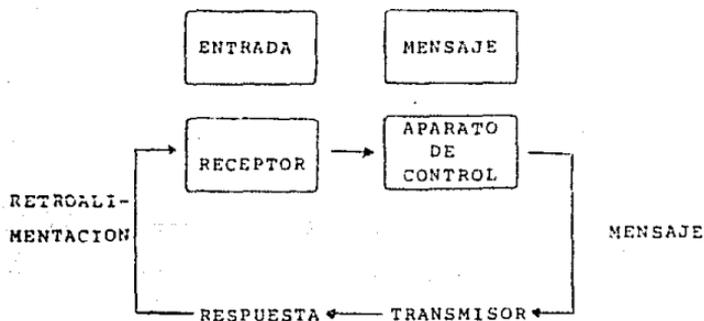
1) La regulación se basa en disposiciones o estructuras preestablecidas, opera en sistemas que tienen naturaleza de mecanismos, en contraste con sistemas dinámicos con libre juego de fuerzas e interacción tendentes al equilibrio.

2) Las líneas causales del sistema de retroalimentación son rectas y unidireccionales obedeciendo al esquema estímulo-respuesta.

3) Los fenómenos típicos de retroalimentación u homeostasis, son abiertos con respecto a la información entrante, pero cerrados por lo que atañe a la materia y a la energía.

Para Jiménez Nieto la homeostasis no es equilibrio estático, pues al ser propia de los sistemas abiertos, existe una recuperación constante de energía del ambiente y una emisión continuada de productos al exterior. Así, la homeostasis es sinónimo de control interno, mantenimiento del sistema por verificación, contraste o cotejo de sus interacciones primarias y de su porosidad fronteriza.

Este control endógeno es siempre de mantenimiento y de supervivencia, pero hay un control exógeno que tiende a destruir, mutar o reforzar al sistema, y éste puede ayudar a entender el cambio.



g. Insumo-Producto

El nombre insumo-producto proviene de las voces inglesas: INPUT-OUTPUT.

La aportación de este modelo de análisis de sistemas, fue hecha por el Dr. Wasily W. Leontief, quien hizo un estudio sobre "La estructura de la economía norteamericana 1919-1939" publicado en 1941 y que resultó de gran utilidad para los Estados Unidos de Norteamérica durante la Segunda Guerra Mundial para estimar sus requerimientos de materias primas y servicios necesarios para su economía bélica.

El Dr. Leontief dice que las relaciones entre los insumos y los productos se expresan mediante matrices de doble entrada que describen los procesos, sectores, períodos y regiones en que se produce, consume o demanda un bien determinado.

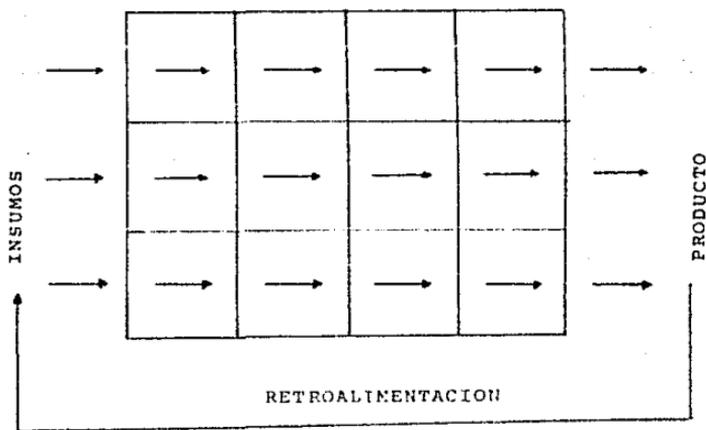
Es un enfoque que se orienta a la concentración empírica de datos obtenidos de la observación directa de las características estructurales del sistema en estudio.

Constituye un sistema abierto con relación a un conjunto

de variables que sirven de base para tomar decisiones, lo que implica disponer de una sólida base de información para precisar las relaciones principales del sistema mediante la demanda, empleo, producción, requerimientos, beneficios, uso de materias primas, materiales y productos terminados, flujo de productos y servicios en los diversos sectores y regiones, así como su jerarquización.

En resumen, el análisis de insumo-producto estudia el sistema como un conjunto de relaciones en el que se indica con claridad el tipo de insumos que se requieren para lograr un producto determinado, el cual puede ser insumo para otros productos y así sucesivamente.

Este criterio es básico para entender la caja negra y los procesos de retroalimentación.



h. Isomorfismo

Viene de "Isos" que quiere decir igual o correspondencia; y "Morfe" igual a forma; esto es, igualdad o correspondencia en las formas.

Para la Teoría General de Sistemas el isomorfismo se refiere al análisis de la correspondencia que hay entre las leyes, principios y teorías de las distintas áreas del saber, para intentar su adecuación, aplicación y desarrollo de uno a otro campo y coadyuvar al progreso de la ciencia en general a partir de principios universales.

Es un medio metodológicamente valioso que evita duplicación y derroche de esfuerzos en el descubrimiento de principios idénticos sólo que en campos diversos. El isomorfismo demanda tres condiciones previas:

1. El conocimiento del sujeto,
2. La realidad que es conocida.y
3. La manera de representar la realidad.

Para la descripción de los fenómenos se vale de las analogías, las homologías y las explicaciones.

i. Metabolismo

Conjunto de transformaciones físicas, químicas y biológicas que se producen en los seres vivos, como consecuencia de la entrada en los mismos de diversas sustancias, nutritivas o no, de sus ulteriores transformaciones y de la eliminación de los productos de desecho.

Este fenómeno llamado metabolismo propio de los sistemas abiertos, comprende el anabolismo o asimilación, es decir, la transformación de las sustancias nutritivas en sustancias propias del organismo; y el catabolismo o desasimilación, o sea, - la transformación de las sustancias propias del organismo en otras de constitución más simple, y finalmente, su eliminación como producto de desecho. En esta fase los productos asimilados se convierten en energía.

Al respecto menciona Bertalanffy, haciendo una analogía de este fenómeno fundamentalmente con los sistemas abiertos, que el anabolismo y el catabolismo permiten la explicación de la interacción.

j. Retroalimentación

Claude Shannon acuña el criterio de retroalimentación. Para él la información es sinónimo de entropía negativa. El fin de la Teoría de la Información consiste en precisar si el mensaje que se transmite es comprendido de acuerdo con la intención que lo originó; esto es, si el mensaje que envía el transmisor es captado por el receptor con el sentido, la orientación y la idea que motivó su emisión.

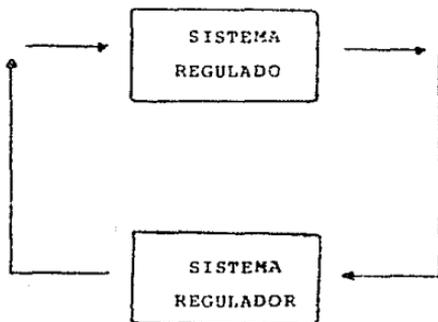
Sin canales para transmitir la información en un sistema, se dificulta y prácticamente se imposibilita el proceso de retroalimentación. Shannon demostró que la probabilidad de que el mensaje sea correctamente recibido, puede ser a voluntad cercana a la unidad (es decir de uno a otro). La recíproca del teorema de Shannon, es que si la tasa de transferencia de información excede la capacidad del canal, entonces el exceso de información inevitablemente se perderá durante el tránsito.

Desde el punto de vista de la Teoría de la Información, un sistema general de comunicación comprende cinco partes: 1) Una fuente de información que produce mensajes destinados a un receptor; 2) Un transmisor que acondiciona el mensaje mediante seña-

les para emitir las por un canal determinado; 3) El canal que es el medio entre el transmisor y receptor; 4) El receptor que capta el mensaje al través de la señal; y 5) El destinatario, que es a quien va dirigido el mensaje.

La captación fidedigna de una señal y con ello del mensaje facilita la retroalimentación en cualquier sistema, siempre y cuando el volumen de información sea inferior a la capacidad del canal.

Los mensajes se formularán mediante símbolos y señales cuya objetividad permite más confiabilidad en la comunicación y reduce la incertidumbre, con lo cual se propicia y fomenta la retroalimentación entre el transmisor y el receptor.



RETROALIMENTACION

k. Sincretismo

Procede de la preposición griega: Syng = con o como; y Cretisme = cretense.

Consiste en la conciliación de opositores con el fin de acometer determinado tipo de acciones contra un tercero; otra aceptación es la coalición de adversarios o alianza de opuestos en torno a un propósito común.

Para Jiménez Nieto, la Ciencia de la Administración es la más sincrética de las Ciencias Sociales y la única esencialmente holística, pues se edifica con y sobre las demás Ciencias Sociales básicas y su valor radica en su carácter interdisciplinario, de superposición y de síntesis.

Un esfuerzo sincrético lo maneja la Teoría General de Sistemas, en el cual logran coherencia los principios, postulados y conocimientos en general de las Ciencias Naturales y las Ciencias Sociales, que visualizándolas desde la óptica de cada área específica del saber, guardan poca afinidad y pueden resultar contradictorias, pero al conjugarse sistemáticamente, adquieren un valor irrelevante.

1. Sinergia

Sinergia: Syn = con; Energeia = potencia de actuar.

Sinergia: Cooperación o acción conjunta y armónica de las partes de un todo para optimizar esfuerzos y garantizar la consecución de un objetivo.

Asociación de elementos o factores para realizar una función o alcanzar un resultado que no sería factible en forma - aislada.

En síntesis, es la cooperación de órganos y movimientos - en forma concertada para conseguir un efecto final superior a la suma de los efectos que individualmente lograría cada órgano.

La Teoría de la Organización se basa en un principio si - nérgico.

En un sentido más amplio, por sinergia se entiende la cooperación conjunta y armónica de las partes de un todo para optimizar esfuerzos y garantizar la consecución de un logro.

Así, los sistemas de organización se diseñan con el fin de lograr la sinergia, esto es, una acción simultánea de las partes separadas, pero recíprocamente relacionadas para producir un resultado mayor que el de la suma de los resultados vistos en forma independiente.

m. Proceso Administrativo

La palabra proceso da idea de algo que se mueve dinámico por sí mismo; es sinónimo de progreso y devenir; se identifica con una secuencia de eventos que no tienen fin.

La noción de proceso administrativo se refiere a una serie de elementos o funciones interdependientes vinculadas por un accionar dinámico, a través del cual se buscan los objetivos asignados a una institución.

El proceso administrativo se encuentra en los elementos o funciones de la administración que interactúan en forma incesante.

Si se habla de proceso, se refiere a algo continuado con interacción constante donde se planea, organiza, integra, dirige y controla.

1. Planeación: (Qué). Establecimiento de objetivos. La planeación es el qué, el propósito, el fin, el objetivo (planes, programas, políticas, estrategias, etc.), visión anticipada de los hechos.

2. Organización: (El cómo). Obedece originariamente al criterio de división del trabajo aprovechando las ventajas de la especialización, lo cual implica el análisis, definición, agrupación y asignación de actividades, con lo que se determinan el número de unidades que se encargarán del desarrollo de las acciones y niveles jerárquicos.

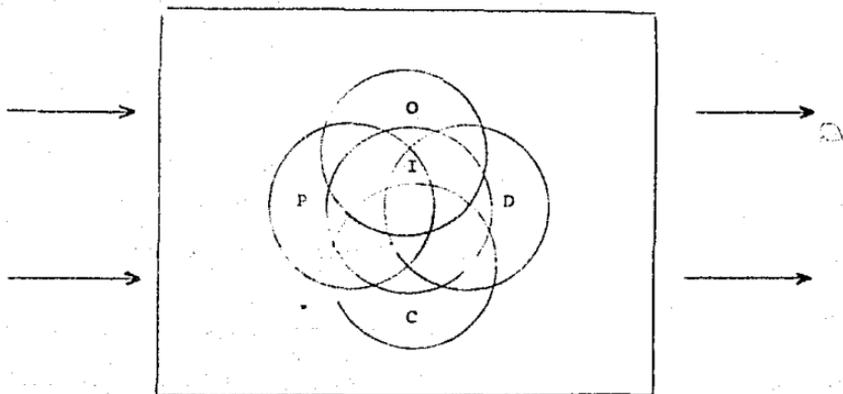
3. Integración: (Con qué). Es un instrumento progresivo en el que se dotan los elementos que la planeación y la organización señalan como necesarios para lograr los objetivos que se pretenden alcanzar. En síntesis, la integración es la esencia de la logística.

4. Dirección: Permite encauzar las acciones de grupo en torno a los objetivos; se apoya en la comunicación, el liderazgo, la motivación y la empatía.

5. Control: Constata que las acciones se lleven a cabo de acuerdo con lo planeado; detecta desviaciones y establece medidas correctivas.

Estas cinco etapas del proceso administrativo están estrechamente vinculadas entre sí, precisamente por su accionar sistémico, basado en la interacción constante de sus elementos.

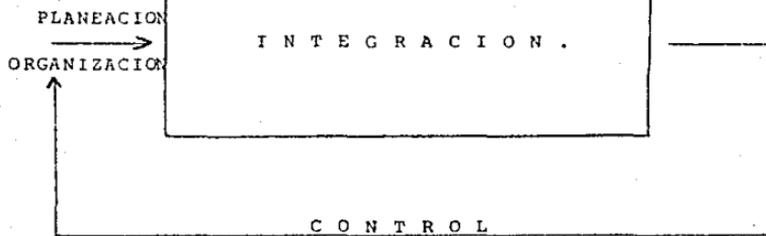
PROCESO ADMINISTRATIVO



LA INTEGRACION .

DIRECCION

OBJETIVOS



II. ANALISIS DE LA VILLA ECUESTRE

A. COMO SE CREO EL SISTEMA

La Villa Ecuestre del Estado Mayor de la Defensa Nacional, fue creada en el año de 1967 con motivo de los Juegos Olímpicos de 1968.

Una vez que fue utilizada para tal fin, se destinó para fomentar el hipismo dentro del ejército, y principalmente en el arma de caballería.

En el año de 1975, se remodeló con motivo de los Juegos Pa-
namericanos, quedando integrados desde entonces, tres equipos
ecuestres: Copa de Naciones, Tres Días, y Polo; además de
los equipos en mención, a partir de 1982, se impulsa la equita-
ción en la Escuela Superior de Guerra, Escuela Militar de Ofi-
ciales de Sanidad, Escuela Médico Militar, Escuela Militar de
Transmisiones, Policía Judicial Militar y personal de Estado -
Mayor.

B. SITUACION ACTUAL

La Villa Ecuestre no tiene una estructura definida; únicamente maneja la partida de forrajes para el ganado; la totalidad del personal es comisionado -eventual-; no goza de herramientas; los vehículos están fuera de operación; no cuenta con inventarios; carece de un sistema de información definido; no se respetan los procedimientos de operación aprobados; no tiene archivos; no existen procedimientos definidos, y los que funcionan son raquíticos; su funcionamiento es caótico, todos intervienen en todo y nadie responde a nada; las funciones no están definidas; se realizan bastantes actividades y no se logran los objetivos; las instalaciones carecen de un sistema de abastecimiento, no responden a las necesidades de los usuarios ni a las necesidades de operación.

Todo esto provoca una disgregación de información que rompe con las relaciones coherentes entre las partes de la organización, lo que conduce a un resquebrajamiento de la estructura, producto de un sistema entrópico. (Ver entropía en la página 18).

C. DIAGNOSTICO

a. Recursos Humanos.

Por ser la Villa Ecuestre un organismo circunstancial (9), no tiene capacidad para realizar su propio reclutamiento, por ende, todo el personal que presta sus servicios en este organismo, procede de las pequeñas unidades (10) adscritas a las zonas militares (11), direcciones e instalaciones de la Secretaría de la Defensa Nacional.

En este orden, no se puede seleccionar personal idóneo para el desempeño específico de cada puesto, ya que, los comandantes o jefes de las unidades e instalaciones, al recibir la petición de apoyo para mandar personal comisionado (12) a la Villa Ecuestre, aprovechan esta coyuntura para deshacerse de personal faltista, apático, conflictivo, indeseable, que ha sido sujeto a proceso, vicioso, o que de alguna manera es improductivo.

(9) En el Manual de Operaciones en Campaña del Ejército Mexicano, un organismo circunstancial es aquél de constitución variable acorde a las circunstancias y que se crean y funcionan en cada caso para una finalidad determinada, dejando de existir en cuanto dicha finalidad ha sido lograda.

(10) Las pequeñas unidades pertenecen a una Arma o Servicio.

(11) División Territorial Militar.

(12) Son comisionados los que pertenecen a una determinada unidad o dependencia militar, de planta o agregado, se encuentran temporalmente ausentes de ella, prestando sus servicios en otra por razones de instrucción, o para el desarrollo de trabajos especiales. Art. 348 del Reglamento General de Deberes Militares.

Al personal se le giran sus emolumentos por telégrafo, banco, correo o con un propio perteneciente a su unidad de origen; este procedimiento trae como consecuencia una degradación en los salarios por pago de situación, atraso en su cobro, por lo que es necesario crear procedimientos para su recepción, destinar personal gestor, que los cobre en bancos, correos o telégrafos y asimismo, los distribuya, elaboración de nóminas adicionales, acusar recibos a las unidades a donde pertenece cada elemento, tramitar quejas, remitir descuentos, etc.

Luego el personal ya habido sus emolumentos, tiene necesidad de mandar dinero a sus familias, todo esto vuelve a provocar gastos por situación o depósito, lo que viene nuevamente al detrimento del salario, que redundando en la actitud del personal.

Siendo la disciplina (13) la columna vertebral del ejército, ésta se encuentra relajada, ya que no se respetan las políticas y procedimientos establecidos y las leyes y reglamentos militares.

(13) Es la norma a que los militares deben ajustar su conducta; tiene como base la obediencia, y un alto concepto del honor, de la justicia y de la moral, y por objeto, el fiel y exacto cumplimiento de los deberes que prescriben las leyes y reglamentos militares. Art. 3° de la Ley de Disciplina del Ejército.

Además, no se cuenta con elementos de seguridad e higiene; no existe un racionamiento adecuado para el personal, alimentación que permita la recuperación de pérdida de energía.

b. Recursos Materiales.

Carece de los elementos que realicen actividades técnicas-administrativas para la adquisición, recepción, almacenamiento y control de los recursos materiales. No tiene los instrumentos necesarios para el manejo de insumos que puedan hacerse progresar para la consecución de los objetivos de la organización.

c. Recursos Financieros.

Falta la forma por medio de la cual va a hacerse llegar los recursos monetarios que le son necesarios para la consecución de los fines que tiene establecidos. Además, carece de los instrumentos para el manejo de sus ingresos destinados a la adquisición de insumos y su utilización, (ahorro, inversión, etc.).

d. Información.

Los flujos de información no operan como instrumento para alcanzar un grado de optimidad en la disseminación y uso del conocimiento, que sirvan para beneficiar a la gestión administrativa; y menos cumplen su cometido de equilibrio y mantenimiento.

La conjunción de todos estos factores negativos, trae como consecuencia que no se obtengan los beneficios esperables de esta unidad específica, que no se alcancen satisfactoriamente sus objetivos y que se incurra en el desperdicio de los recursos escasos.

D. ESTRUCTURA ACTUAL

La distribución y orden de las partes que presenta en la actualidad la Villa Ecuestre del Estado Mayor de la Defensa Nacional, carece de relación; sus actividades están desvinculadas con la realidad; sus funciones están desarticuladas pa lograr un proceso satisfactorio.

El conjunto de elementos que forman la totalidad, aunque están relacionados internamente, no tienen una función definida.

Las relaciones en mención que deberían conferir coherencia al todo, aparecen como un elemento disgregante, generando con ello su autodestrucción y entropía, pues al no tener coordinación, regulación y control, entra el sistema en una crisis que da las condiciones para la implantación de una nueva estructura.

Estructura en su acepción más simple, es el ordenamiento y disciplina de las partes que presenta un organismo; de manera más formal, estructura es la "formación básica y sus relaciones, actividades y funciones que articulan a los elementos

de un todo y contribuyen a explicar el proceso de cambio existente en el mismo. Implica elementos y relaciones. Si cambian los elementos o las relaciones cambia la estructura en su conjunto". (14)

Los elementos que forman parte de un sistema, funcionan y se interrelacionan dándole coherencia para regular su operación en dos aspectos vitales: el mantenimiento y el equilibrio.

El sistema integra en sí las diferentes funciones que sus elementos deben efectuar de acuerdo con el rol que les corresponde desempeñar y las normas establecidas, la concordancia entre sus elementos implícitos y el propio sistema, es lo que permite la autorregulación y el equilibrio.

Por estructura se entiende también, el conjunto de relaciones internas y estables que articulan a los diferentes elementos de una totalidad concreta; estas relaciones internas, de

(14) CAMARENA DE OBESO, PAULINA, et al., Vocabulario Elemental de Ciencias-Sociales, Editorial Moción, México, 1984, Pág. 31.

terminan la función de cada elemento y contribuyen a explicar el proceso de cambio del todo. La característica esencial de estas relaciones internas, es que le confieren coherencia a la organización y le dan carácter de unidad.

Este carácter se basa en la correspondencia de sus partes esenciales; en el momento en que aparece una no correspondencia entre estos elementos, se inicia el cambio estructural

En este orden de ideas, cuestionaremos qué es una estructura administrativa.

"La idea de estructura implica orden, acomodamiento o distribución que observan los elementos constitutivos de un todo; igualmente se refiere a la combinación de partes que tienen ciertos vínculos, o la unión orgánica de los elementos de un cuerpo, obra u objeto.

Las estructuras administrativas corresponden al momento más estático de la organización; en ellas se determina el número y características de las unidades que forman parte de una institución, así como su ubicación y el tipo de relaciones o interconexiones que establecerán entre sí; representan un medio orientado a la consecución de los objetivos por alcanzar y el soporte primordial en la coordinación de actividades, es-

tando supeditadas a las estrategias y políticas institucionales". (15)

a. Dirección.

En el caso concreto de este estudio, la dirección de la Villa Ecuestre se manifiesta como un factor de rentabilidad de un negocio particular. Esto es, el interés individual de quien participa en la dirección, no se subordina ni es concordante con los intereses de grupo.

La utilización que hace de los recursos asignados a la organización, son desviados para cubrir satisfactores de carácter personal.

No hace labor para conciliar intereses personales y obtener los objetivos de la organización, a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de la organización, - con lo cual crearía un ambiente humano disponible que haría posible el establecimiento de un todo verdadero mayor que la suma de sus partes. (Ver holismo en la página 20).

(15) CARRILLO LANDEROS, RAMIRO, Op. Cit. Pág. 177.

"La capacidad directiva es consecuencia de la buena dirección y administración, motor fundamental del progreso; es más cuestión de mejores dirigentes para encauzar la energía humana, que de riqueza económica.

Es necesario incrementar, en todos los órdenes y en todos los campos de la actividad humana, la eficacia de los hombres dedicados a la importante, difícil y compleja tarea de mandar".

(16)

Reyes Ponce nos dice que los principios de la dirección son:

1. "La coordinación de intereses" que consiste en que: - "El logro del fin común se hará más fácil, cuando se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquél".

2. "La impersonalidad del mando", es decir, "la autoridad de una organización debe ejercerse, más como producto de una necesidad que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda. Así como es natural la tendencia a mandar e imponer nuestra voluntad sobre los demás, es también igualmente natural, -

(16) BARCELÓ MATUTANO, GABRIEL, El Oficio de Mandar, Editorial Limusa, México, 1981, Pág. 20.

nuestra repugnancia a recibir una imposición de otros. Por ello, cuanto más se impersonalice la orden, será mejor obedecida".

3. "La vía de la jerarquía", o sea que, "al tramitarse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos...".

4. "La resolución de los conflictos", de tal manera que, "debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes".

5. "El aprovechamiento del conflicto", pues "debe procurarse aun aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones". (17)

La dirección, implica además de la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte de los subordinados, una contribución real a los propósitos de grupo, y exige del dirigente un adecuado ejercicio del liderazgo, un buen manejo de la comunicación, la motivación y la empatía, así como un espíritu

(17) REYES PONCE, AGUSTIN, Administración de Empresas, Teoría y práctica, Segunda Parte, Editorial Limusa, México, 1981, pp. 308-311.

abierto para la comprensión de los problemas y necesidades del personal.

Es necesario y de básica importancia desarrollar y generalizar la vocación de servicio en todas las organizaciones y colectividades de la sociedad, para conseguir que los hombres aprendan a pensar en colaboración, a trabajar en equipo, a tener responsabilidades conjuntas, a sentirse solidarios en un esfuerzo común y a aceptar la idea de que el bien general no es tarea exclusiva de nadie.

La palabra "dirección", viene del verbo "dirigire"; éste a su vez se forma del prefijo "di", intensivo, y "regere": regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito "raj", que indica "preeminencia".

"La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la ejecución efectiva de todo lo planeado", - que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización - "por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, o delegando dicha autoridad, y simultáneamente vigilando que se cumplan en la

forma adecuada todas las órdenes emitidas". (18)

En la dirección nos encontramos en el punto central y más importante de la administración, quizá porque en él existen el mayor número de discrepancias, ya que se está en contacto con la realidad.

Aunque existan varias acepciones de dirección, todos los autores coinciden en que a través de ella deben obtenerse los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se habían organizado o integrado los elementos de una organización.

Hay dos estratos sustanciales para obtener estos resultados: el primero, el nivel de ejecución (obreros, empleados, técnicos), aquéllos que materializan la acción de producción; el segundo, el nivel de dirección, todo aquéllo que es jefe, se trata de dirigir, no de ejecutar. El jefe no ejecuta, sino que hace que otros ejecuten.

En este ordenamiento, en toda estructura administrativa se manifiesta entonces una área de dirección y una área operativa.

(18) REYES PONCE, AGUSTIN, Op. Cit. Pág. 305.

La dirección se afirma como la esencia y el corazón del proceso administrativo, tanto en su fase mecánica (planeación y organización) como en su fase dinámica (integración, dirección y control), pues se le considera el elemento más importante al que deben subordinarse todos los demás elementos.

"Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos 'con hombres concretos', a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que tratábamos más bien - con relaciones, con 'el cómo debían ser las cosas'. Aquí luchamos con las cosas y problemas 'como son realmente'. Por lo mismo, nos hallamos en la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y, (si cabe la expresión), explosividad, donde un pequeño error, puede ser a veces difícilmente reparable.

Las fases que supone una dirección son:

- a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es 'hacer a través de otros'.
- b) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisar se sus tipos, elementos, clases, etc.
- c) Que se establezcan canales de comunicación, a través de

los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.

- d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes". (19)

Este ordenamiento permite sistematizar esta premisa en cuatro partes: comunicación, autoridad, supervisión y delegación.

El ejercicio de la autoridad lleva implícita una forma de comunicación; además, la forma de delegarla, supone conocer sus tipos, sistemas y elementos.

1. Comunicación.

El éxito que tenga un grupo de hombres al hacer su trabajo en común, depende en gran parte de lo bien que se entiendan entre sí. Cualquier error de comunicación disminuye la eficiencia.

En el caso concreto de esta tesis, el ente de estudio carece de un sistema de comunicación fluido y preciso. El intercambio de información que está establecido entre las personas en razón de los puestos que ocupan con motivo de las actividades asignadas a ellas, es difusa y caótica.

(19) Ibidem, pp. 307-308.

La comunicación formal no tiene definidas las líneas de comunicación ni los procedimientos para que circule el flujo de información con datos relativos al trabajo entre los diversos niveles. Por ende, tergiversa las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

En este contexto de ideas pues, la comunicación es el sistema nervioso de la administración.

Su etimología "deriva del latín 'cum', con, y 'munus', don: significa entonces, algo que se participa a otros a la manera de un don o regalo; algo que, antes de comunicarse, era exclusivo-nuestro, y después de la comunicación es del dominio de todos - los demás".

Se define como "un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros". (20)

Por su contenido y los canales que sigue, la comunicación puede ser formal e informal.

La primera es la que lleva un contenido deseado u ordenado

(20) Ibidem, pp. 311-312.

por la organización, a través de los canales señalados por ésta -reportes, órdenes, quejas, etc.-.

La informal no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen, ni sigue los canales fijados, sino se da en forma de comentarios, chismes, etc.; la comunicación informal es intrínsecamente más enérgica, rápida y difusa que la formal, porque va cargada de aspectos sentimentales o emocionales, es el caso de las buenas o malas voluntades hacia los jefes o empleados.

También puede ser, por razones del receptor, individual o genérica, ya sea que vaya dirigida a un individuo o a un grupo, sin precisar nombres de personas.

Desde el punto de vista de la obligatoriedad, puede ser imperativa, que exige una respuesta precisa, un cambio de actividades; la exhortativa espera alguna acción sin imponer obligatoriedad; la informativa, simplemente comunica algo, sin señalar en concreto nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

Por el sentido, la comunicación puede ser vertical u horizontal, según se realice dentro del sentido de las líneas de mando. La primera se subdivide en descendente y ascendente.

La comunicación vertical descendente está formada por: políticas, reglas, instrucciones, órdenes e información. Se pueden citar como formas concretas: manuales de organización, gráficas, avisos en tableros, folletos, cartas de la gerencia, periódicos, películas, vistas fijas, etc.

La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos como: reportes, informes, sugerencias, quejas, etc.

La comunicación horizontal comprende: juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas, etc. (21)

2. Autoridad.

La autoridad que corresponde al motivo de esta tesis, se libera de su carácter formal, lo cual significa la no aceptación o el incumplimiento de los deberes propios al cargo; en tales condiciones manifiesta la terminación de su ejercicio dentro de la estructura administrativa.

El que detenta el poder carece de cualidades subjetivas, de atributos y capacidades morales, de confianza, de conocimiento

(21) Ibid. pp. 314-315.

tos y de habilidad, de motivación y conducción de otros, condiciones apetecibles y necesarias para lograr la verdadera coordinación e integración de esfuerzos.

A la autoridad, algunos la definen como "la facultad o de recho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros". Si el poder es "facultad y jurisdicción que uno tiene por mandar o ejecutar una cosa", la autoridad entraña un factor de consentimiento de los que están a sus órdenes; es un poder aceptado o considerado legítimo por los subordinados.

Quien detente el poder debe tener autoridad, que implica consentimiento, y esto se consigue sirviendo al bien común -la autoridad fluye de abajo hacia arriba-.

La autoridad no tiene necesidad de recurrir a la fuerza para conseguir respeto y obediencia. El poder es violento cuando la autoridad es poca.

El fundamento de la autoridad, radica en la necesidad de coordinar la acción y los medios hacia un fin concreto. Representa por tanto, una de las formas de servir a la colectividad -el poder es un servicio-. (22)

(22) BARCELO MAMUTANO, Op. Cit. Pág. 27.

De hecho, el que decide es el que tiene autoridad; el mando es el ejercicio de la autoridad respecto a cada función determinada, puede decirse que es la autoridad puesta en acto.

"El poder de mandar, necesariamente incluye tres cosas diversas:

1. Determinar lo que debe hacerse.
2. Establecer cómo debe hacerse.
3. Vigilar que lo que debe hacerse, se haga". (23)

En cierta medida, todo jefe posee necesariamente los tres elementos mencionados.

Existen dos formas básicas del ejercicio del mando: las órdenes y las instrucciones.

A) Las órdenes , genéricamente son mandatos que dicta un superior y se comunicarán de preferencia por escrito. Las órdenes deben ser claras y precisas, redactadas lo más lacónicamente posible.

Las órdenes se transmitirán por los conductos regulares, -

(23) REYES PONCE, AGUSTIN, Op. Cit. Pág. 319.

salvo que sean urgentes, en cuyo caso se darán directamente a quien deba ejecutarlas; cuando esto ocurra, se pondrán en conocimiento del superior que corresponda, tanto por el que las dicte, como por el que las reciba. Si la orden es reservada, se seguirá el mismo procedimiento, sin incurrir en explicaciones. (24)

La orden lleva implícitas las indicaciones para que una situación en particular y concreta sea cambiada.

"Los elementos básicos de la orden son, según Pigors: 1) Emisión, 2) Ejecución, 3) Verificación. A estos deben añadirse, como corriente derivada que refuerza a la orden, otros tres: 1) Recomendación del súbdito; 2) Reporte; 3) Reacción humana". (25)

B) Las instrucciones no se refieren a una situación particular y concreta, sino a las normas o procedimientos que han de aplicarse a una serie de casos idénticos o similares que se presenten en forma repetida -circulares e instructivos-.

En cuanto a la toma de decisiones, ésta es, por así decir-

(24) Artículo 5/o del Reglamento General para el Servicio Interior de los Cuerpos de Tropa.

(25) REYES PONCE, AGUSTIN, Op. Cit. Pág. 320.

Hay dos formas de tomar decisiones, primera, la decisión que nos dicta la intuición; y la segunda, la decisión resultante de un análisis o estudio.

La intuición la utilizamos generalmente, en las decisiones personales. La intuición se integra a base de conocimientos, de las experiencias, de la madurez o equilibrio emocional, y, generalmente, en ocasiones implica una cierta dosis de audacia.

Por el contrario, el análisis o estudio para tomar una decisión, no se refiere a la subjetividad, sino a problemas de carácter administrativo o político que afectan a una comunidad pequeña o grande. Para tomar decisiones de esta índole, equivale a buscar una factibilidad dentro de un medio que puede ser interno o externo. Más que jugar con riesgos calculados subjetivamente, se juega con la probabilidad científica prevista mediante el estudio.

3. Supervisión.

Las relaciones que existen dentro del ente de estudio, también se manifiestan en esta parte de la dirección como sigue: dificultan el logro de las metas de la institución, por no cumplir con las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo; el personal no realiza su mejor esfuerzo para alcanzar sus necesida-

des individuales, y por ende, las de la institución. Las relaciones del personal se desarrollan en un ambiente de falsos rumores e intrigas.

En este orden de ideas, la palabra "supervisión" deriva de *super*: sobre, y *visum*, de *videre*, ver; por tanto, *ver* sobre, *revisar*, *vigilar*.

La función supervisora, como hemos visto, supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas".

Significa también: visión desde un punto por arriba del normal, en consecuencia es una función que debe realizar un supervisor. La revisión, que quiere decir, "volver a ver", es la actividad que desarrolla una persona al asignar o dirigir el trabajo de un grupo subordinado sobre el que ejerce autoridad, para lograr con ello su máxima eficiencia con satisfacción mutua.

"Esto es, crear una situación en la que los trabajadores - puedan satisfacer sus necesidades individuales al mismo tiempo que realicen su mejor esfuerzo por alcanzar las metas de la institución". (27)

(27) DUHALT CRAUSS, MIGUEL F. Técnicas de comunicación administrativa, (Manual para jefes o supervisores), UNAM, México, 1983, Pág. 12.

Todo supervisor, por su doble carácter de jefe y subordinado, a la vez, tiene deberes para con sus superiores y para con sus subordinados. Es un hombre de enlace entre la más alta dirección y el personal operativo o de ejecución.

En estas dos acepciones, el supervisor tiene como objetivos: contribuir al logro de las metas de la institución, mediante la vigilancia y participación en el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas, esto por un lado; y por el otro, lograr en el desempeño del trabajo, la máxima eficiencia del personal a sus órdenes para obtener una satisfacción mutua.

Estos objetivos encuentran su basamento en lo siguiente: para que un trabajador se esfuerce en su labor, es necesario que encuentre motivación clara (racional o emocional) para hacerlo; no es posible exigir la máxima eficiencia si no se proporciona la información concerniente a su trabajo; el trabajador requiere de cierta libertad en el desempeño de su labor para que la sienta obra suya y ponga en ella su máximo empeño.

Todo trabajador busca oportunidad de desarrollo individual y esto es una forma de lograrlo; no puede esperarse el cumplimiento óptimo de una tarea, si al trabajador no se le ha enseñado a ejecutar su trabajo del modo en que se considere eficiente; es difícil que un trabajador desarrolle su máxima capacidad si

sabe que sus esfuerzos no serán tomados en cuenta o reconocidos; el trabajador se sentirá comprometido con su supervisor en la medida en que éste apoye a sus intereses legítimos ante sus superiores. Partiendo de esta sistematización, el resultado del esfuerzo de un grupo será inferior a la suma de los esfuerzos de los individuos, y por tanto ineficientes, si éstos no se encuentran coordinados para alcanzar un objetivo común. (Ver sinergia en la página 31).

4. Delegación.

Delegar significa conceder o conferir, es decir, significa otorgar la autoridad de un jefe o de una unidad orgánica a otras personas para que desempeñen determinados cometidos.

Aunque la delegación parece cosa simple, la experiencia sobre ella ha demostrado que los jefes, comandantes, administradores, etc., fracasan más debido a una delegación deficiente que a otra causa.

Si la administración es un "hacer a través de otros", necesariamente requiere de la delegación; ningún jefe lo hace todo por sí solo, sino que delega en otros su autoridad y responsabilidad.

En el caso concreto de esta disertación, la delegación ha hecho perder el control, la unidad de mando, y ha engendrado falta de uniformidad.

Como decía, la mayor parte de los fracasos para delegar autoridad con efectividad, ocurren no debido a que los administradores no comprendan la naturaleza y los principios de la delegación, sino a que aun conociéndolos, no son capaces o no están dispuestos a aplicarlos en la práctica.

Un administrador que delega autoridad en forma efectiva, debe estar dispuesto a otorgar a los subordinados el derecho de tomar decisiones.

Aunque ningún administrador responsable permanecerá inmóvil ante los errores del subordinado con los que ponga en peligro a la empresa, una verificación continua de ellos para asegurarse que no se cometan errores, imposibilita practicar una eficiente delegación. Dado que todo el mundo comete equivocaciones, se debe permitir a los subordinados que las cometan, considerando su costo como una inversión en el desarrollo del personal (principio de la administración de personal).

Para que la delegación sea eficiente, debe tomarse en consideración lo siguiente:

- A) Deben fijarse controles apropiados por cada grado de delegación que se realice.
- B) Debe delegarse con base en políticas y reglas, lo que permite al jefe delegado decidir dentro de ciertos límites y con arreglo a los criterios que se señalen.
- C) Debe evitarse la delegación por ensayo y error.
- D) Cuanta mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación.
- E) La delegación requiere preparación en el delegado.
- F) Debe delegarse gradualmente.
- G) Debe adiestrarse a los jefes delegados, ayudándoles al principio a resolver los problemas que tenga, pero acostumbrándolos a "venir con decisiones", y no "por decisiones".
- H) Debe delegarse tan pronto como se observa que el control empieza a entorpecer las decisiones.

E. RECURSOS CON QUE CUENTA.

La organización -cualquier organización formal- funciona, "camina" u "opera" gracias a la presencia y activa participación de cuatro recursos; éstos son: recursos humanos -personal, mano de obra-, recursos financieros -dinero-, recursos materiales -instalaciones, edificios, abastecimientos- y los recursos técnicos.

a. Recursos Humanos.

Dentro de los estudios de administración, se señala que el personal -elemento humano- es el común denominador de la eficacia de todos los demás recursos, ya que éstos son operados por los hombres. Por ello, la actitud del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos. Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas, sirven de poco si son manejados con apatía o desgaño, o lo que es peor, en plan de no utilizarlos correctamente, o hasta destruyéndolos.

En el caso de esta tesis, en relación a la administración de recursos humanos, no se lleva a cabo una supervisión de la

organización del trabajo en aspectos humanos, ni están establecidas adecuadamente políticas de personal; tampoco existen funciones que pertenezcan a la dirección de personal -división del trabajo, colaboración, adiestramiento, traslado, ascensos, administración de sueldos y salarios, valoración del trabajo, medidas sanitarias y de seguridad, recreo, etc.- y menos existen formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la realización posible de sus habilidades intrínsecas, con lo cual alcanzarían una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, proporcionando de este modo al ente al que sirven, óptimos resultados.

Uno de los fenómenos más complejos que debe comprender el administrador, es el comportamiento humano en las organizaciones que resulta de múltiples y complicadas relaciones humanas. De tal forma que permita coordinar los esfuerzos mediante un sano clima organizacional, que propicie al grupo a llevar su energía a obtener resultados de eficiencia y efectividad, en vez de destruirse entre ellos. Deberá generar el clima que permita la motivación de los miembros de grupo hacia el logro de los objetivos; para ello tendrá que integrar los objetivos individuales a los organizacionales.

De esta forma, al entender a su grupo y a sus múltiples necesidades, el administrador crea un ambiente que permite el desa

rrollo de los miembros de la organización a la vez que logra los objetivos de la misma.

Como vemos, es tan importante la concepción humana en la organización, como lo es también, el destacado papel que juega el administrador para coordinar las actividades (28), así como el contar con la amplia y decidida colaboración del personal de la empresa, que se logra a través de la labor integradora de la dirección.

En la prosecución de tales propósitos, es necesario tener un adecuado sistema de administración de personal, basado en concepciones filosóficas y metodológicas especiales como se expondrán en los siguientes párrafos.

"Personal" deriva de la palabra persona, que significa etimológicamente el uso de la máscara de teatro en Grecia y Roma, y como se sabe, la máscara de teatro tenía dos propósitos: amplificar la voz y tipificar el personaje que se representaba; por tanto, el actor quedaba oculto bajo esa máscara. Por eso, la administración de personal tiende a distribuir las funciones de manera similar a la del teatro, de suerte que cada uno cumpla su

(28) Ver a CASTELAZO JOSE, Op. Cit. pp. 167-168.

cometido, de acuerdo con la "máscara" que le ha correspondido y que varía según el cargo, el nivel, la profesión, etc. (29)

Uno de los derechos de los ciudadanos más importante, es la igualdad de oportunidades para aspirar a trabajar en cualquier empresa o institución, labor o tarea, y para surgir a base del propio esfuerzo.

La igualdad de oportunidades referida a la administración de personal de una empresa o institución, es la base filosófica sobre la que se establece el "sistema de méritos" y la "carrera administrativa" a través de los cuales, el reclutamiento, la selección, los ascensos, las retribuciones y otros elementos administrativos de personal, son aplicados tomando en cuenta la capacidad de cada elemento y no por simpatía personal como expresa Peter F. Drucker: "Corresponde a la dirección superior el deber de mantener abierta la oportunidad de subir desde bien abajo de acuerdo con la capacidad y desempeño. Si esta responsabilidad no se cumple, la producción de la riqueza a la larga se debilitará creando clases sociales, odios de clases, guerras de clases, en lugar de fortificar... [la] sociedad". (30)

(29) JIMENEZ CASTRO, W. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, 4/a edición, Fondo de Cultura Económica, México, 1974, Pág. 321.

(30) DRUCKER, PETER, F. La Gerencia de Empresas, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1957, Pág. 500, citado por JIMENEZ CASTRO, W. Op. Cit. Pág. 322.

Una buena administración de personal permite obtener y mantener funcionarios y empleados competentes, puesto que al descansar en el sistema de méritos e igualdad de oportunidades, logra que se asignen adecuadamente las labores en relación con las capacidades, e incide en el logro de la estabilidad del personal, obteniendo espíritu de cuerpo, buenos grupos informales, especialización, etc.

"El objetivo de un sistema de administración de personal es: procurar un código de los medios para la organización y tratamiento de los individuos que participan en una situación de trabajo, de manera que logren una apreciación de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así para ellos y para el grupo a que pertenecen el mayor grado de satisfacción y eficiencia y puedan ofrecer a la organización... los más grandes resultados". (31)

Como dice David Amado Burgos: "... un sistema integrado de personal debe reunir 7 requisitos. Los cinco primeros son sustantivos, el sexto es instrumental y el séptimo es el puente que facilita el tránsito del sistema actual al nuevo".

(31) CUEVAS VIRET, ANTONIO, Administración de Personal, Conferencias, Publicaciones de Hacienda de El Salvador, 1959, Pág. 282, citado por JIMENEZ CASTRO, W. Op. Cit. Pág. 323.

"Dichos principios son los siguientes: 1) Atraer, seleccionar y nombrar a los capaces; 2) Desarrollar el personal a su nivel óptimo; 3) Retener a los capaces; 4) Separar a los negligentes, deficientes y deshonestos; 5) Asegurar el retiro oportuno y decoroso; 6) Contar con los respectivos organismos para cumplir los anteriores principios, y 7) Adoptar medidas transitorias, que son muy importantes para pasar de un no sistema de personal a uno de méritos y de carrera, en especial en el sector público, en el cual la implantación de una buena administración de personal no es sólo un aspecto de naturaleza técnica, sino fundamentalmente política". (32)

Otro de los aspectos más importantes que hay que destacar desde un enfoque metodológico, es que debe contarse con una unidad normativa de personal, ya sea que se encargue a una persona o a una gran oficina.

Esa unidad puede tener carácter de estado mayor, o como de servicio auxiliar, considerándosele responsabilidades lineales. Sus funciones consisten generalmente, en establecer y administrar procedimientos, o en fundar normas entitadas, que serán ad-

(32) AMADO BURGOS, DAVID, La Administración de Personal en una Cápsula, (Lima: Escuela Superior de Administración Pública del Perú), 1972, Nota Introductoria, citado por JIMENEZ CASTRO, W. Op. Cit. Págs. 325-326.

ministradas sistemáticamente por las respectivas instituciones en los siguientes aspectos:

1. Influencia sobre los ejecutivos.
2. Investigación sobre políticas y procedimientos de personal.
3. Administración de las labores rutinarias de personal.

Analizaremos enseguida cada uno de los principios de la administración de personal que se destacan en la base filosófica, sobre los que se establece el "sistema de méritos" y la "carrera administrativa".

1. Reclutamiento y Selección.

El reclutamiento y la selección de personal son las primeras fases que se realizan para organizar operativamente una institución o ente administrativo, por lo que representan una de las etapas administrativas más importantes, ya que su objetivo consiste en conseguir el mejor personal para la organización. Asimismo, en el ente ya en operación, la selección de personal debe hacerse acertadamente, puesto que de ello depende la eficiencia en sus labores.

De lo anterior se desprende que: "Nada puede conducir a la eficiencia en la administración... -ni su organización, ni la forma en que se obtienen y se invierten los fondos..., ni las prácticas y procedimientos que se utilicen para llevar a cabo las actividades...- a menos que se pueda atraer y retener en el servicio un cuerpo de empleados leales y competentes y se establezca un sistema para la dirección y control de esos empleados". (33)

Sin embargo, una de las fallas más generalizadas en la administración de personal público, es la etapa de la selección de personal, puesto que sobre ella se ejercen con frecuencia arbitrariedades, malos procedimientos y presiones de política, con lo que se quebranta el principio de la selección de personal.

Intrínsecamente la selección trata de garantizar la igualdad de oportunidades que caracteriza a todo sistema de méritos, pero al mismo tiempo desea hacer el reclutamiento de los mejores candidatos.

El término "selección" abarca muchos otros aspectos y no

(33) Lewis Mayers, citado por Antonio Cuevas Viret, op. cit. Pág. 315, citado por JIMENEZ CASTRO, W. op. cit. Pág. 326.

únicamente la fase de promoción y escogimiento que es el reclutamiento. Este comprende la fase dirigida a atraer candidatos y mediante el cual se buscan los mejores elementos y se les interesa para que participen en las pruebas selectivas, para promoverse o para ocupar algún cargo. La selección es considerada como la exploración de talento y no sólo la exclusión de incompetentes.

Existen diversas formas de reclutamiento, que se pueden agrupar en dos clases: A) atraer al ente administrativo personas jóvenes con base académica, pero sin experiencia y formarlas en las propias labores; y B) atraer personas a la empresa con experiencia y darles los conocimientos básicos teóricos por medio de cursos de adiestramiento en servicio.

Estos dos sistemas, en un sistema de administración de personal, no funcionan aislados, es decir, "deben coordinarse ambos de tal forma que, debe haber la tendencia de reclutar al elemento joven para los puestos de más bajo nivel, de modo que puedan desarrollarse y adquirir los conocimientos y experiencias que eventualmente los lleven a los puestos superiores, éste es el concepto de carrera administrativa; pero también es necesario, de tiempo en tiempo, y para cubrir determinados puestos, atraer individuos que han adquirido experiencia... y

que representen un elemento renovador de estímulo y nuevas ideas". (34)

Por su parte Jiménez Castro nos dice al respecto: "Al igual que sucede con otros aspectos administrativos, no se pueden dar fórmulas rígidas para el reclutamiento, pero sí se puede sugerir que se establezca una política aplicable según las circunstancias cambiantes de la empresa o institución y de su ambiente, y que esa política comprenda la previsión y la planificación de las necesidades de personal (en cantidad y calidad) y los mejores métodos para atraer ofertas y para seleccionar aquellos candidatos que estén más capacitados, para que puedan competir entre sí en las pruebas que para el efecto se determinen en el proceso de selección". (35)

Como complemento de esta política de reclutamiento, propone J. Donald Kingsley los siguientes tres principios generales de selección:

"1) El reclutamiento debe concentrarse en las clases ini-

(34) MOSHER, KINGSLEY y STAHL, Administración de Personal en el Servicio Público, San Juan, Puerto Rico, Ediciones de la Univ. de Puerto Rico, Editorial Cultura, 1955, p. 44, citado por JIMENEZ CASTRO, W. op. cit. p. 329.

(35) JIMENEZ CASTRO, W. op. cit. p. 329.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

ciales dentro de las distintas series de empleos, y los altos reservarse para ser cubiertos generalmente por ascensos.

2) El reclutamiento debe llevarse a cabo normalmente a una edad temprana, con excepción de casos especiales que envuelven puestos altamente especializados, y para los cuales madurez y experiencia son requisitos indispensables.

3) El método normal de ingreso debe considerar en conjunto al nivel y la variedad de preparación necesarios para todo el orden jerárquico a que se aplica y no concentrar su atención únicamente en la preparación que se requiere para el nivel inicial.

En otras palabras, que debe pensarse en las potencialidades que posee el aspirante para escalar puestos superiores, dentro de su profesión o especialización técnica". (36)

"Hay condiciones particulares que pueden influir para usar otros medios distintos de selección y entre ellos están los siguientes:

1) En algunos casos muy especializados, y que demandan,

(36) Citado por Antonio Cuevas Viret, op. cit. Pág. 317, citado por JIMENEZ CASTRO, W. op. cit. p. 329.

por lo tanto técnicas particulares que no se encuentran fácilmente de manera generalizada en el mercado laboral, puede ser necesario buscar a un solo candidato que reúna los requisitos, indistintamente del nivel jerárquico del puesto o de las condiciones óptimas de edad o preparación académica que serían deseables. En estos casos no se respeta el principio de la carrera administrativa; se presenta sólo para llenar ciertas posiciones que requieren habilidad manual o alguna pericia particular.

2) La selección para llenar cargos administrativos de alta categoría puede tener también ciertas particularidades, puesto que si la carrera administrativa no permite ascensos a base de méritos entre el propio personal de la institución, es probable que existan condiciones especiales que obligarán a hacer una selección especial subjetiva.

3) Cargos poco atractivos por la zona geográfica en que se desempeñan o, por su propia naturaleza, que limitan los métodos regulares de selección, obligan a utilizar otros procedimientos para lograr candidatos". (37)

(37) JIMENEZ CASTRO, W. op. cit. p. 330.

2. Colocación y Asignación.

Una vez realizada la selección, al aspirante hay que colocarlo, esto quiere decir, ubicarlo en el puesto considerándolo como miembro de la organización y asignándole, por ende, sus obligaciones.

Es indiscutible la consecuencia que tiene sobre la eficiencia y productividad del trabajador el hecho de incorporarse a un medio extraño para él al ingresar por primera vez a una organización; de ahí que merezca especial atención la integración a su nuevo medio, de manera rápida y sin complicaciones, lo que repercutirá en un mayor rendimiento y más alta motivación para el trabajo.

Para darle la sensación de que es "parte de" un todo integrado, al trabajador se le dará una información adecuada de los objetivos, planes, proyectos, estructura y funciones de la organización, a fin de que, entendiendo las finalidades y elementos de ésta, pueda orientar las actividades de su labor hacia el logro de los objetivos generales. De esa forma se exaltará la importancia de su participación. Los manuales de procedimientos y servicios, conducirán a una mejor comprensión de las tareas a desarrollar.

Desde el punto de vista de buenas relaciones públicas internas y humanas, el nuevo miembro de la organización deberá ser presentado a sus jefes y compañeros, proporcionándole así el sentimiento de pertenencia al grupo y para que sus primeros pasos de aprendizaje los haga tanto en derechos y deberes formales, como en sus contactos humanos.

La colocación se considera como el período de prueba y aprendizaje en la empresa o institución. En ocasiones es conveniente no asignarlo a un cargo específico, sino rotarlo en varios de categoría inicial, a fin de que conozca distintas labores; ello permite, además, la mejor asignación de deberes según su formación particular.

Como aconsejó Henri Fayol, es muy conveniente "... hacer una selección cuidadosa de personal, colocando a cada empleado donde pueda ser de mayor provecho", según la concordancia de las labores asignadas a su carácter y capacidades.

Desgraciadamente es usual que se le dé poca importancia a la ubicación de personal, y los mismos períodos de prueba no satisfacen sus verdaderos fines. Además, en ocasiones no se hace la destitución del empleado que demuestra incapacidad para el trabajo, siendo que ésta debe hacerse tan pronto termine el período de prueba.

3. Clasificación de Cargos.

La clasificación de cargos es otra tarea importante de la administración de personal, que en resumen, consiste en analizar las tareas de cada puesto y agruparlas en clases similares, según sus deberes y responsabilidades.

Para distinguir sus principales componentes y propósitos se harán las siguientes citas:

"Clasificar es, en abstracto, fijar una nomenclatura sistematizada de los objetos que han de clasificarse y agruparlos después en clases, separando los que presentan una o varias características semejantes y situando en categorías diferentes los que al examinarlos aparecen distintos en relación con las características escogidas. Estas últimas sirven, pues, de punto de comparación entre los hechos que han de clasificarse. Por eso la determinación de ellas es esencial y constituye la base de la clasificación". (38)

(38) LUCIEN TALLOEN, Guía Práctica para el Análisis y la Clasificación de los Cargos, Estudios sobre Administración # 3, (Bogotá: Contraloría General de la República de Colombia, 1954: Estudio realizado por el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas de Bruselas, 1952), p. 159, citado por JIMENEZ CASTRO, W. Op. Cit. Pág. 336.

"La clasificación de puestos es un procedimiento utilizado... para simplificar y sistematizar los procedimientos de personal". (39)

De lo anterior se concluye que la clasificación de cargos - tiene nomenclatura, metodología y propósitos propios.

La clasificación de cargos se basa en el hecho de que las tareas de cada puesto son lo importante, independientemente de apreciaciones personalistas de cómo se desempeñan, o de las características de los individuos que los ocupen.

De ahí que sea indispensable conocer la semántica de los tér-
minos "cargo" o "puesto" que se usan como sinónimos e indistinta-
mente, para significar los deberes y responsabilidades inherentes
a su desempeño.

Para Lucien Talloen el cargo es un "...grupo de actividades-
y responsabilidades atribuidas y delegadas por la autoridad compe
tente y que exigen el empleo de una persona por tiempo completo o
una parte de su tiempo". (40)

"El concepto de 'puesto' atiende principalmente a la labor a
signada al individuo... y a la situación de esa asignación de trau

(39) SIMON, SMITHBURG y THOMPSON, Administración Pública, Méx. Ed. de la Univer-
sidad de Puerto Rico, San Juan, P.R. Ed. Cultura, 1956, p. 342, citado por JI-
MENEZ CASTRO, W. Op. Cit. Pág. 336.

(40) LUCIEN TALLOEN, Op. Cit. p. 160, citado por JIMENEZ CASTRO, Op. Cit. Ibid.

bajo respecto a otras asignaciones de labores en la organización". (41)

Por tanto, la fase inicial de la clasificación de cargos, es determinar mediante un estudio atomizado de cada puesto, las labores y responsabilidades de cada uno de ellos dentro del ente administrativo.

Dicho análisis exige de gran cuidado, principalmente en los cargos de nivel jerárquico donde se tienen que contemplar las capacidades, responsabilidades y dificultades que se necesitan para su desempeño, mientras que la clasificación es más sencilla en los puestos operativos de bajo nivel en los que no tienen autoridad, por estar las labores más apegadas a instructivos o manuales.

En relación con el propósito e importancia de la clasificación de cargos se indica: 1) determinar los mínimos que se deben satisfacer en cada uno; 2) unificar y sistematizar los nombramientos; 3) Fijar las escalas de salarios, en relación a deberes y responsabilidades -igual responsabilidad, igual remuneración-; 4) facilitar el período de prueba, al tener mejores elementos de juicios sobre los cuales basar la evaluación;

(41) MOSHER, KINGSLEY y STAHL, op. cit. p. 214, citado por JIMENEZ CASTRO, W. op. cit. p. 336.

5) Simplificar y sistematizar los ascensos y traslados para los cargos ubicados en una misma categoría y las condiciones de una clase a otra; 6) ofrecer información básica para estudiar las reorganizaciones y reclasificaciones de labores dentro de la organización, y 7) suministrar a los centros de enseñanza regular, de adiestramiento en servicio y tecnológicos, sobre los requisitos y necesidades básicas para el desempeño satisfactorio, para que orienten sus importantes deberes.

4. Métodos de Evaluación del Desempeño.

Si la clasificación adecuada a cargos es importante, también lo es la evaluación de cómo ellos se desempeñan y debe sistematizarse para que pueda tenerse un juicio objetivo e imparcial.

Por "valoración" se entienden "... los métodos de observación o aquellas disposiciones de carácter uniforme y general, mediante las cuales estimamos el trabajo de cada empleado, referido naturalmente al tipo de prestación que le es requerido y por lo cual recibe una remuneración convenida en dinero, considerada la más equitativa de ambas partes". (42)

(42) PICCARDO RICCARDI, *La Valoración del Personal*, estudio y aplicación, práctica de las distintas técnicas de valoración (Barcelona: Editorial Hispanceuropea, Colección Galileo, 1959), p. 28, citado por JIMENEZ CASTRO, W. op. cit. p. 338.

Expresado en otro término: es el proceso de evaluación del rendimiento y las actitudes de un empleado en determinado puesto en relación con las exigencias del mismo.

La dirección utiliza los métodos de evaluación en sus diferentes niveles y con ella analiza la calidad del desempeño del personal, individualmente, en relación con los deberes y responsabilidades inherentes a sus cargos.

Metodológicamente la evaluación comprende análisis sobre: el tiempo empleado para llevar a cabo tareas; las habilidades y capacidades demostradas en ellas; la seguridad, precisión y nitidez con que realizan sus labores sin necesidad de una estrecha y constante supervisión, el volumen de trabajo, el interés y disciplina con que se realiza, las relaciones personales que se mantienen con sus compañeros, etc.

"Entre los propósitos más destacados que satisface un buen método de evaluación del desempeño están:

- 1) Establecer un sistema que mejore las relaciones con el personal y el rendimiento de trabajo.

- 2) Conocer la realización individual de cada miembro de la organización y evaluación por sus propios méritos, lo que hace basamento para formar juicios, previa a la toma de decisiones en

relación a la administración de personal, para las promociones, ascensos y mejor ubicación.

3) Estimular el 'sentimiento de logro' del personal, al evaluar su contribución al objetivo social, lo cual facilita el desarrollo de incentivos y la mayor participación". (43)

5. Remuneraciones.

La remuneración es de gran importancia, aunque no es la única variable para lograr estabilidad y buenas relaciones humanas dentro del ente.

La satisfacción de las necesidades propias del personal y su familia, por ende, está relacionada con aspectos sociales - muy importantes que la organización debe considerar.

"En ningún aspecto de la administración de personal, las posibilidades de errores y fricciones son mayores que en lo referente a la remuneración". (44)

Es tan importante este aspecto económico-social, inherente a la remuneración y a la fijación de los salarios mínimos, que se ha dejado a la responsabilidad del Estado a fin de garanti-

(43) JIMENEZ CASTRO, W. Op. Cit. Pág. 319.

(44) MOSHER, KINGSLEY y STANL, Op. Cit. p. 269, citado por JIMENEZ CASTRO, Op. Cit. Pág. 344.

zar su establecimiento con base en las necesidades mínimas. Estas fijaciones deben determinarse no sólo por condiciones eminentemente socio-económicas, sino también morales o éticas, puesto que están basadas en "...la premisa de que todo ciudadano de una comunidad civilizada debe tener garantizados los medios de percibir lo suficiente para poder vivir de acuerdo con las normas que rigen en esa comunidad". (45)

"Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso contrario, por cualesquiera otros medios de protección social". (46)

Otro aspecto relacionado con la carrera administrativa, es que para cada nivel de jerarquía o de responsabilidad, la remuneración debe ser variable, en forma tal que a mayor autoridad o responsabilidad corresponde un sueldo más alto. Además cada cargo deberá tener fijada una suma mínima, niveles intermedios y uno máximo, de modo que si una persona no asciende en determinado tiempo, tendrá oportunidad de disfrutar de aumentos periódicos, si su desempeño ha sido satisfactorio.

(45) MOSHER, KINGSLEY y STAHL, Op. Cit. p. 168, citado por JIMENEZ CASTRO, W. Op. Cit. p. 344.

(46) Art. 23, punto 3, de la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, citado por JIMENEZ CASTRO, W. Op. Cit. pp. 344-345.

6. Recompensas y Sanciones.

Deben existir otros medios para recompensar a aquellos funcionarios y empleados que trabajen satisfactoriamente, puesto que ellos sirven para exaltar el sentido de responsabilidad, su iniciativa, la participación del personal y el establecimiento de altas metas de realización.

Dentro de las funciones públicas es difícil utilizar las recompensas económicas como en el sector privado. Pero existen otros incentivos para el personal como: el sentimiento de servicio y la satisfacción que se tiene cuando los usuarios o la opinión pública favorecen las labores que se llevan a cabo, el adiestramiento y capacitación, el desempeño de cargos de responsabilidad y de un nivel alto de autoridad. Las vacaciones y licencias, según el tiempo servido, son otro medio de recompensa.

En relación a las sanciones, éstas deben estar reguladas por un código de derechos y obligaciones que el empleado conoce y acepta al ingresar a una institución y que constituye el marco disciplinario formal. Generalmente ese código está respaldado legalmente por disposiciones jurídicas de carácter institucional y por reglamentos internos, debidamente sancionados por autoridades competentes, y con base en ello se aplican las sanciones que varían en calidad y grado de acuerdo con la falta y según la incidencia de la misma.

El sistema disciplinario, para que sea justo, moral y equita-

tivo, debe contar con medidas de apelación, para que quien considere injusta la sanción, pueda recurrir a alguien en solicitud de reconsideración de su caso.

En la concepción administrativa, que enfoca el elemento humano como punto central, la disciplina significa la subordinación del interés particular al interés de grupo, pero no por temor o por imposición, sino por moral, convicción y responsabilidad. Así, en el enfoque de la concepción administrativa, la disciplina se basa en la moral y en la obediencia voluntaria y espontánea y por ella "...el más elevado tipo de control es el que se origina desde dentro del trabajador individual: este tipo de control es reflejo de una mente saludable y un cuerpo saludable, y arranca de la confianza que una persona tiene en la integridad personal, el sentido de la justicia y la comprensión de sus superiores". (47)

7. Promociones, Ascensos y Transferencias.

Un buen sistema de méritos son las promociones hechas a base de competencia y capacidad, más que por antigüedad en el servicio.

Por promoción se entiende el ascenso de categoría jerárqui-

(47) Frances Spodick, Constructive Discipline in Industry, 1943, p. 5, citado por Mosher, Kingsley y Stahl, Op. Cit. p. 361, citado por JIMENEZ CASTRO, W., Op. Cit. p. 349.

ca de un individuo dentro de una organización a un trabajo mejor en término de posibilidades, responsabilidades y más prestigio.

Varios autores de la administración de personal, consideran que después de las remuneraciones, uno de los factores que más afectan las relaciones con el personal, son las promociones y ascensos por el hecho de que ellos constituyen uno de los aspectos medulares de la carrera administrativa.

Con un buen sistema de ascensos se logra asegurar a los elementos más capaces para los cargos de mayor autoridad y responsabilidad. Esto influye no sólo en el individuo, sino también en la moral del grupo, especialmente cuando a través de adecuadas relaciones humanas, el personal conoce los métodos imperativos en la institución y las relaciones logradas para llevar a cabo los ascensos.

De ninguna manera se debe tomar como premisa determinante la antigüedad en el cargo o en la institución, porque la naturaleza de los puestos de menor categoría no exige ni desarrolla la capacidad superior requerida para cargos más elevados.

Se entiende por transferencia el cambio de adscripción del individuo de una área a otra. No implica la modificación del sueldo ni el nivel; esto es, es el cambio estable a otro puesto-

que no supone mayor jerarquía ni mayor salario. La transferencia se utiliza para ubicar al personal en aquellos cargos más a fines a sus conocimientos, capacidades y vocaciones y de esta manera, habrá mayores satisfacciones tanto para el individuo como para la organización.

8. Capacitación y Adiestramiento.

El tema relacionado con la capacitación tiene una gran amplitud y raíces muy hondas, íntimamente relacionadas con la concepción cultural de cada pueblo, puesto que la educación en sus diferentes niveles es un rasgo de cultura.

La capacitación y adiestramiento de personal, han sido definidos como los "... esfuerzos conscientes que tienen por objeto mejorar las aptitudes, capacidad, entendimiento y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores". (48)

El adiestramiento tiene como propósito fundamental, mantener en la institución personal idóneo en sus diferentes niveles. El adiestramiento sirve también para desarrollar en el personal sus aptitudes y el deseo de actuar con la mayor inde-

(48) SIMON, SMITHBURG y THOMPSON, Op. Cit. Pág. 355, citado por JIMENEZ CASTRO, W., Op. Cit. pp. 356-357.

pendencia e iniciativa, pero siempre dentro de un ambiente de respeto mútuo y de coordinación.

Se debe considerar que la formación de un individuo, es el resultado de la acción concurrente de numerosos factores, algunos de los cuales son independientes de la organización. Además de las cualidades personales, no se debe perder de vista la educación familiar y escolar, así como una multitud de elementos a menudo complejos.

9. Licencias y Retiros.

Con el objeto de mantener la disciplina y unas relaciones humanas adecuadas en la organización, es necesario establecer normas complementarias para las licencias que pueden ser solicitadas por el personal para arreglar asuntos particulares. Esto es, la licencia es un permiso que solicita el trabajador para ausentarse de las labores de una manera temporal. Puede ser con goce de sueldo, por motivos personales y mayor o menor de seis meses.

Cuando el empleado ha hecho carrera administrativa en la institución y ha prestado con eficiencia sus servicios, debe reconocérsele tal circunstancia y por lo tanto un buen sistema de méritos contempla y regula adecuadamente los retiros, jubilaciones o pensiones. El término "retiro" se usa para referirse no sólo a la separación por vejez, sino a la debida incapacidad física.

b. Recursos Materiales.

En relación a la administración de recursos materiales en el ente de estudio, se nota que carece de: un proceso sistemático de distribución que tenga por objeto reducir tiempo y costo, mejorando los servicios; carece, además, de técnicas y procedimientos para la utilización más racional de los recursos materiales.

Los recursos materiales o físicos resultan fundamentales para el éxito o fracaso de una gestión administrativa.

Lo básico en su administración es lograr el equilibrio en su utilización, tan peligroso para la organización es su escasez como su abundancia. Cualquiera de estas dos situaciones resulta antieconómica, de aquí la importancia de la administración de los recursos materiales.

"La administración de recursos materiales consiste en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo y en la calidad y cantidad requeridas, los bienes y servicios para cada una de las unidades orgánicas de la institución de que se trate con el propósito de que se ejecu-

ten las tareas, de elevar la eficiencia en las operaciones y satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio". (49)

La administración de recursos materiales incide sobre los recursos humanos y financieros.

Como toda práctica administrativa, la administración de recursos materiales requiere de la organización de funciones, de tal forma que su concepción y organización sea integral, a través de:

1. Planeación de bienes y servicios.
2. Investigación y análisis.
3. Formalización.
4. Supervisión.
5. Almacenamiento y control de inventarios.

1, La planeación de bienes y servicios consiste en prever las necesidades actuales y futuras de bienes o servicios para la organización.

Esto es muy importante, puesto que de su buen resultado,

(49) CASTELAZO, JOSE, R. Apuntes sobre teoría de la Administración Pública, 2/a edición, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., México, 1979, Pág. 183.

depende el eficiente funcionamiento de la institución en su conjunto. No es suficiente contar con personal y aun con dinero, si no se obtienen oportunamente los bienes o servicios.

Partiendo de un plan global, la planeación de bienes y servicios necesarios, nos va a revelar la cantidad y características de los mismos, para qué lugares, en qué plazos, con qué costos, características técnicas, especificaciones y la jerarquía que les corresponde en un programa determinado.

2. El principal objetivo de la investigación y análisis, es el conocimiento de las cualidades y cantidades de los bienes y servicios que existen en el mercado, su localización, etc. - Por otra parte, se investigan las características y antecedentes de los proveedores. Se evalúan las alternativas y se seleccionan las más convenientes y adecuadas de acuerdo a las necesidades específicas de cada unidad organizacional; a las condiciones del mercado, a la calidad, precio y oportunidad. (50)

3. La función de formalización tiene en la práctica la forma de adjudicación de pedidos o formulaciones de contratos, etc. Esto presupone una revisión constante del presupuesto.

4. La supervisión tiene por objeto procurar que los bienes y servicios se entreguen o se presten en el tiempo y lugar convenidos, con las características específicas, con las cualidades requeridas y en las cantidades solicitadas.

5. El almacenamiento y control de inventarios es la función que consiste en planear, organizar y controlar la: A) recepción, B) almacenamiento, C) despacho y D) registro, de los bienes requeridos.

A) La recepción supone el origen de los bienes que entran en el almacén y verifica la cantidad y calidad de los bienes.

En esta parte deben estar resueltos los problemas de espacio y mano de obra en el almacén, su accesibilidad, protección de los bienes, personal y transportes, codificación para su localización y control.

B) El almacenamiento consiste en desarrollar procedimientos para proteger, conservar y manejar eficientemente los bienes de un almacén determinado.

C) El despacho de bienes hacia las diferentes actividades de organización de una institución, descansa en una solicitud o requisición de los mismos; vigila la oportuna entrega en

tiempo y lugar.

D) El registro es la actividad más importante de esta función, ya que de él dependen las existencias de bienes para realizar los procesos de producción, comercialización y administración. De aquí deriva el control de inventarios por lo que tiene que obedecer a condiciones de mercado.

Es un deber de los administradores públicos sistematizar la función de adquisiciones, de tal suerte que se logre evitar al máximo los vicios y sus nefastas consecuencias. (51)

(51) Ibidem, Págs. 184-185.

c. Recursos Financieros.

Las finanzas se refieren a los ingresos que requiere un ente administrativo para cumplir su gestión.

"La administración financiera consiste en obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, recursos monetarios para cada unidad orgánica de la institución que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes reciben el servicio". (52)

Esto presupone la existencia de una estructura administrativa formada para alcanzar objetivos predeterminados. Se entiende que la consecución de objetivos obedece a una formulación de un plan que contempla prioridades en materia de recursos humanos, recursos materiales y tecnológicos.

Sería imposible establecer una estructura financiera en ausencia de una estructura administrativa, y en el mismo orden, un plan financiero no tiene sentido sin un presupuesto y, asimismo, el presupuesto no tiene razón de ser sin un programa que cumplir.

(52) Ibidem, Pág. 180.

Finanzas procede de la palabra francesa "finance" que tiene su origen en el verbo finer, que significa pagar; da lugar al sustantivo finance, que quiere decir la hacienda pública o banco, negocio con moneda, asuntos económicos, caudales, recursos monetarios, etc.

En su acepción más restringida, se refiere al manejo de fondos públicos o presupuestos a cargo del Estado. Las finanzas tienen que ver, en una acepción más amplia, con el manejo de asuntos bancarios, o con las transacciones monetarias que efectúa el Estado para cumplir con sus propósitos y que, básicamente, se orientan hacia la captación de fondos, así como a la distribución y control del presupuesto. En síntesis, la administración de los ingresos y egresos que implica su operación.

Dada la prevalencia del sistema monetario mercantil, la administración financiera cobra una importancia cada vez mayor para cualquier organización, siendo imprescindible para la adquisición de insumos como pagos de nóminas, arrendamiento de locales, obtención de tecnología, captación de capitales y su utilización en la que se incluye su ahorro, préstamos, inversiones, créditos y títulos de capital.

Las finanzas en el ente administrativo, motivo de esta te-

sis, manifiestan una desvinculación de cuánto dinero se necesita para alcanzar los objetivos; a qué plazo y a qué lugares se destinará; además, no están en condiciones de revelar el costo de los recursos.

d. Recursos Técnicos.

En relación a los recursos técnicos, el ente de estudio es tá desvertebrado hacia los caminos que lleguen a incrementar tanto la eficiencia como la productividad del trabajo humano.

La palabra "técnica" proviene del griego "tekhné", que quiere decir arte. El pequeño Larousse Ilustrado dice que la tecnología es "la ciencia de las artes y oficios en general, conjunto de los términos técnicos de un arte o ciencia, cada ciencia tiene una tecnología". (53)

La tecnología consiste en implantar, una vez descubiertos, nuevos desarrollos técnicos para alcanzar mayor eficiencia o - productividad.

Dando un enfoque administrativo, la tecnología o la técnica es saber cómo hacer algo, consiste en conocer los caminos - que nos lleven a incrementar la eficiencia y productividad.

La tecnología se materializa cuando es posible construir un automóvil impulsado por la energía solar, una nave que lle-

(53) Pequeño Larousse Ilustrado, Ed. Larousse, Buenos Aires, citado por Cas telazo José, R. Op. Cit. Pág. 186.

que a la luna, en suma, cuando se materializa la inventiva del hombre.

Muchas veces la tecnología no se puede materializar, como cuando se trata de un conocimiento. Y sin embargo, la tecnología existe, en este caso la tecnología tiene un carácter puramente teórico.

Drucker dice que todo ser humano en cualquier actividad desarrolla una tecnología, un método. Así, el niño aprende del ambiente del exterior, pero en el momento de expresar sus ideas, lo hace utilizando su propia técnica material o mental. Cada profesional adquiere la técnica en la escuela y la aplica de acuerdo a características particulares. (54)

Pero además de las personas, la sociedad está compuesta de instituciones y para que éstas funcionen se requiere desarrollar técnicas que no son producto de un esfuerzo individual sino de un esfuerzo social.

La tecnología no incide sólo en los cambios materiales, sino que tiende a cambiar la conciencia y la personalidad del

(54) DRUCKER, F., PETER, Technology, Management and Society, Pan, Pocket-Books, London, 1970. pp. 25-32., citado por CASTELAZO JOSE, R. Op. Cit. - pág. 186.

hombre en su actitud frente al devenir histórico. (55)

Así como han surgido medios para manipular a sociedades enteras, han surgido otros cuyos resultados evidentemente han sido benéficos para la humanidad. Uno de estos medios que no se ve es la administración entendida como una tarea social; una responsabilidad y una práctica que permite a un grupo social organizarse adecuadamente para alcanzar mejores niveles de vida, educación, empleo, vivienda, recreación, etc.

Toda organización cuenta, como repetidas veces se ha visto, con recursos materiales, financieros y humanos, pero requieren para su óptima utilización de una tecnología.

En este contexto, la tecnología en una organización, se manifiesta de manera material y mental. En el sentido material, consiste en una nueva máquina, un nuevo vehículo, herramienta, etc. En el sentido mental, se introducen cambios que no se pueden tocar ni oler, y cuya medición es casi imposible: cambios en la organización, modificación de los procesos de toma de decisiones, racionalización administrativa, etc.

La administración es el medio más eficaz -medio tecnológi-

(55) CASTELAZO, JOSE, R. Op. Cit. Pág. 187.

co- para hacer funcionar una organización.

Se puede afirmar que una organización deficiente, con resultados pobres, tiene mala administración; en cambio, una organización eficiente, con ricos resultados, está bien administrada.

Contar con una administración eficiente, significa ser eficaz. La eficacia se consigue cuando los objetivos propuestos son alcanzados, cueste lo que cueste. La eficiencia es lograr estos objetivos en el menor tiempo, el menor costo posible, con los menores esfuerzos.

Frecuentemente se es eficaz pero no eficiente. Hay ocasiones en que se fijan objetivos que resultan paliativos para resolver un problema y de esta manera se cometen muchas impertinencias en el menor tiempo posible, con un máximo de costo y un máximo de esfuerzo.

F. PROCEDIMIENTO

El ente, motivo de esta tesis, carece de procedimientos eficientes, lo que le da una imagen de ineficiencia, que provoca estancamientos, papeleo, trámites excesivos, normas anquilosadas, formalidades excesivas, lentitud en los pasos a que se someten las resoluciones, el anacronismo, etc.

Procedimiento es el sistema que describe en detalle los pasos que deben darse para llevar a cabo una tarea; los procedimientos recalcan los detalles. Nervio de un sistema operativo de labores dentro de una empresa o institución.

Los medios por los que se persiguen los objetivos y las metas, varían en generalidades, desde los más específicos (un curso de acción), las prácticas, los procedimientos, y los programas, hasta los más generales (las políticas).

Las políticas son reglas de decisión que pueden incorporar toda la información pertinente disponible al momento de la decisión y por tanto pueden dar flexibilidad y adaptabilidad máximas.

La planeación no sólo valora los medios alternativos para alcanzar objetivos, sino para desarrollar nuevos y mejores medios.

"En su acepción más restringida la palabra procedimiento, significa forma o manera de proceder, modo de actuar al hacer algo; en un sentido más amplio, se refiere a la serie sistemática de acciones que se deben efectuar para la producción de una cosa o la obtención de un resultado. En muchas ocasiones se le interpreta como sinónimo de método y comprende el conjunto de lineamientos que regulan y dirigen las operaciones o pasos para ejecutar algunas cosas.

Centro de la teoría administrativa los procedimientos forman parte de la fase de planeación y se definen como: Conjunto o sucesión de pasos o actos secuenciados, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, para precisar la forma de realizar algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de las tareas". (56)

El procedimiento se manifiesta como un dispositivo que permite dirigir las aptitudes de las personas en el desempeño de sus labores, constituye una guía para la actuación al indicar la forma de

ejecutar las operaciones o las acciones que se consideran necesarias para la obtención de un resultado final o intermedio.

El procedimiento también se interpreta como una instrucción que precisa de manera detallada y generalmente por escrito, los pasos que se han de seguir de acuerdo con una secuencia lógica para producir un bien o servicio o cosa de naturaleza diversa, señalando no sólo la manera de hacer las cosas, sino los requerimientos que desarrolla su realización y bajo la responsabilidad de quien recaen las labores.

La presentación se realiza por manuales de procedimientos y de servicios.

"Como una recomendación que se ha de considerar, se debe evitar su exagerada proliferación si se desea tener un desarrollo normal en las actividades y que no se den casos frecuentes de duplicación o traslape. Para tal efecto, el análisis y simplificación de procedimientos debe obedecer a un esfuerzo planeado y llevarse al cabo de manera periódica". (57)

La mayoría de las operaciones públicas tienden a cierta rutina y repetición que provoca anquilosamientos que se pueden evitar mediante análisis sencillos de tiempos y movimientos e interrelación de trabajo.

(57) Ibidem, Pág. 179.

G. INFORMACION

Durante el desarrollo de este tema, se han expuesto varios conceptos, ahora veremos lo que corresponde a la información.

El ente, motivo de este tema, se manifiesta totalmente entrópico, su supervivencia está desvaneciéndose ya que carece de un método organizado que proporcione a los diferentes niveles específicos, la información relevante, suficiente, confiable y oportuna con el fin de tomar las mejores decisiones; de tal forma que sea un marco de referencia para la planeación, dirección, control y desarrollo mínimo de su organización.

En este orden de ideas, los sistemas abiertos mantienen un intercambio de energía con el entorno; el producto que exportan como resultado de su operación provee los recursos de energía necesarios para la repetición del ciclo de actividades. La estructura operativa del sistema está dada por el conjunto de actividades y no por el conjunto de elementos.

La supervivencia de un sistema abierto depende de su capacidad de resistir al proceso entrópico.

La entropía es una ley universal de la naturaleza por la

cual todas las formas de organización se dirigen hacia la desorganización y la muerte. El sistema abierto, mediante la importación de una mayor cantidad de energía desde el ambiente que la consume, puede almacenarla y adquirir entropía negativa (anentropía). (58)

"Los insumos de los sistemas vivientes no consisten únicamente de materiales y energía; también hay insumos de mensajes que informan a la estructura del sistema acerca del entorno y de su propio funcionamiento con relación a éste.

El tipo más simple de información es la realimentación. Permite al sistema corregir sus desviaciones respecto de un curso deseado.

Esta información es crítica, y por lo tanto, cuando la realimentación se descontinúa, la estabilidad del sistema se desvanece; al mismo tiempo sus límites con el entorno desaparecen; y el sistema finaliza su existencia como tal". (59)

No se debe confundir comunicación con información; ésta con

(58) Notas tomadas de la clase de Teoría General de Sistemas, en la FCPyS, de la UNAM, del Profesor Ramiro Carrillo Landeros.

(59) CORDOBA C. JULIO, Compilador, Modelos y Técnicas de Sistemas Aplicados a la Administración de Proyectos, INAP, México, 1979, p. 68.

tiene un conjunto de datos organizados que caracterizan una realidad determinada y es necesaria para mover el mecanismo de la comunicación, la cual se define como un flujo o intercambio de información, que es indispensable para que los individuos se interactúen en un medio ambiente apropiado, del cual se tiene previa conciencia.

Se dice que la comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten mensajes que generan conocimientos para la toma de decisiones. La esencia de la comunicación es dar a conocer algo para poder influir y afectar intencionalmente la composición o funcionamiento de un sistema.

El conocimiento se genera haciendo inferencia en torno a lo comunicado: el mensaje recibido y decodificado. Por inferir se entiende sacar consecuencias o deducir una cosa de otra.

"Los mensajes contienen datos, cuantitativos o cualitativos, los cuales se transforman en información cuando la persona receptora genera conocimientos a partir de ellos, luego se define a la información como conocimiento (útil) basado en datos.

El concepto de información se asocia necesariamente con el de conocimiento, y éste con el de asignación de significados válidos a los mensajes transmitidos. Por lo tanto, la comunica-

ción no consiste en la transmisión del significado. Los significados no son transmisibles ni transferibles. Sólo los mensajes son transferibles, ya que los significados no están en los mensajes sino en los usuarios". (60)

En este orden y "para el caso de sistemas de información en las organizaciones administrativas, se puede conceptualizar a la información como: El conjunto de atributos que poseen conocimiento sobre algún objeto, evento o situación". (61)

La información es el catalizador de la administración y el ingrediente que reúne las funciones administrativas de planteamiento, operación y control. Lo importante es que nos permite saber para actuar; además, se concibe como la acción que consiste en proporcionar a los usuarios, los elementos que les permita conocer los hechos y datos que están directamente relacionados con la actividad de la institución, con el fin de crear las condiciones que contribuyan a elevar la eficiencia en el trabajo y la organización. (62)

(60) Ibidem, Pág. 70.

(61) LOZANO, ARTURO, Notas Introdutorias al Estudio de los Sistemas de Información para la Administración, Cuadernos de Administración Pública, FCPyS, UNAM, México, 1985, Pág. 12.

(62) Notas de la clase del Profesor Emilio Carrillo Landeros de Teoría General de Sistemas, FCPyS, UNAM.

**III. RECOMENDACIONES PARA EL MEJOR
FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO
DE LA VILLA ECUESTRE**

A. INTRODUCCION

He tenido la oportunidad de trabajar durante muchos años con equipos de hombres polivalentes unidos por empeños comunes en las labores propias del ejército.

El hecho de haber fungido como superior y subordinado durante las diferentes funciones que he desempeñado en el ejército, me ha permitido observar incoherencias en las prácticas administrativas y constatar el desprecio que a esta disciplina se le da.

Tras varios años de circunstancia administrativa irracional y disgregada, he notado a varios colegas, frustrados a los conocimientos adquiridos en la teoría y en la práctica; - he visto fracasar a compañeros que han asumido cargos, convencidos de que sus buenas intenciones eran la mejor garantía de una fructífera gestión; he presenciado día a día, el deterioro del carisma de jefes que han sido seleccionados por el Alto Mando para el desempeño de comisiones de gran envergadura.

Cuántas veces a quienes formamos parte activa de este jue-

go, esos fracasos nos parecieron como injustificados y en ocasiones ridículos; y todo esto por no estar familiarizados o renunciar a las realidades administrativas.

Frente a cada una de estas fracturas del orden lógico, el quehacer administrativo es víctima de una serie de desequilibrios estructurales y funcionales que pueden tener remedio.

Desde que ingresé al ejército -Heroico Colegio Militar- en febrero de 1963, fui encuadrado en diversas unidades; durante la estadía en éstas, me llamó la atención su funcionamiento y observé con un "sexto sentido" fallas, aciertos, y cómo sucedían hechos y fenómenos de los cuales quería encontrar una explicación para descubrir sus causas.

Toda esta nebulosa que me provocó inquietudes y desconciertos, la manejé empíricamente, y de alguna manera y a mi juicio, resolvía en parte las dudas que surgían en el devenir de mi gestión administrativa. Todo esto se me fue desenredando hasta que tuve la oportunidad de ingresar a la universidad, donde aprendí que la cognición parte precisamente de la observación y del contacto con la realidad; que la realidad son los objetos y sus propiedades, relaciones, estructuras, conexiones, dependencia, interacciones, etc.

Por tal motivo, he tratado de vincular la objetividad (racional) con la subjetividad (sensorial), las que son indisolubles y que por ninguna causa es factible de separar, ya que la subjetividad es punto de partida de la objetividad, que a su vez es la culminación cognoscitiva, porque los sentidos son conductos por los cuales el hombre transmite mensajes a su mente.

La mente a su vez, la simple captación la transforma en algo superior, en una abstracción de los objetos del mundo exterior mediante un cambio cualitativo que da lugar a la imagen cognoscitiva, es decir, a las ideas que dan lugar a los conceptos, y éstos a los juicios que integran un razonamiento y que se emiten hacia el exterior mediante palabras que se constituyen en el lenguaje hablado.

Para esta tesis, he tratado de apoyarme en tal razonamiento con el fin de captar la situación problemática -no se alcanzan los objetivos, se disgregan los recursos, etc.- de la Villa Ecuestre, que existe realmente de manera independiente a mi forma de sentir o de pensar, y que constituye la materia de conocimiento y fuente de análisis y reflexión de la presente disertación.

Es por ello que doy las siguientes recomendaciones para

el mejor funcionamiento administrativo de la Villa Ecuestre del Estado Mayor de la Defensa Nacional, encaminadas a la optimización de los escasos recursos con que cuenta.

Recomendaciones que van dirigidas a quien, genéricamente, se le llame administrador y se le destine la conducción de una organización para la consecución de objetivos, y para ello tenga que manejar recursos.

B. METODOS DEL CONOCIMIENTO CIENTIFICO

Partiendo de que la administración es una ciencia, el administrador debe manejar sus recursos y conseguir sus objetivos como cientista; es decir, debe comenzar por conocer lo que son los métodos del conocimiento científico.

Es trascendental destacar la validez que tiene la aplicación de dichos métodos como instrumentos en la planeación, ordenación, control, resolución de problemas, manejo de situaciones, así como una mayor comprensión del medio que nos rodea.

Existen varios métodos como son: analógico, axiomático, cartesiano, deductivo, dialéctico, estructural-funcionalista, heurístico, semiológico, etc.

a. Método Analógico.

Implica semejanza, concordancia, relación, etc. Se da con base en comparaciones que parten de la similitud entre dos objetos de conocimiento; es decir, sirve para trasladar el conocimiento obtenido de una realidad a la que se tiene acceso hacia otra que es más difícil abordar, siempre y cuando existan propie-

dades en común, puesto que la posibilidad de observación y verificación en la primera permiten, mediante un adecuado manejo de similitudes existentes, la comprensión y formulación de conclusiones acerca de la segunda.

b. Método Axiomático.

Parte de la formulación de hipótesis y postulados básicos para deducir una serie de demostraciones que rebasan la experiencia.

Esto es, se trata de un procedimiento de estructuración deductiva de las teorías científicas, por medio del cual: 1) Se elige un conjunto de proposiciones de una teoría determinada las que se admiten sin demostración (axiomas); 2) los conceptos en ellas contenidos no son claramente determinados en el marco de la teoría dada; 3) se fijan las reglas de deducción y las reglas de la definición en la teoría prefijada, reglas que permiten correspondientemente pasar de unas proposiciones a otras e introducir nuevos términos (conceptos) en la teoría; 4) todas las demás proposiciones de la teoría dada se deducen de (1) sobre la base de (3).

c. Método Cartesiano.

Tiene como interés los aspectos relacionados con la productividad y la eficiencia, a partir de un enfoque de partes (micro), cuyo fin es la búsqueda de elementos que pongan en marcha los procedimientos más racionales para desarrollar las tareas entre el trabajo administrativo y operativo, aspecto que sienta las bases para la división del trabajo.

d. Método Deductivo.

Procedimiento para establecer teorías científicas; su peculiaridad específica consiste en aplicar sólo la técnica deductiva de la conclusión (deducción e inferencia). La deducción y la inducción se hallan indisolublemente relacionadas entre sí; el proceso del razonamiento deductivo está condicionado por la actividad cognoscitiva y práctica multiseccular del hombre, al buscar las leyes objetivas de la realidad.

e. Método Dialéctico.

Significa el proceso por el cual se llega a una conclusión mediante la confrontación de puntos de vista adversos; lleva el germen de cambio y movimiento, estableciendo el principio de unidad y lucha de contrarios; parte de la concepción materialista

del mundo, en un proceso evolutivo, de constante cambio y desarrollo.

Para Hegel, el método dialéctico consiste en la proposición de lo siguiente: para todo ser hay una afirmación (tesis), que da lugar a un opuesto que la niega (antítesis), para arribar a un estadio superior (síntesis), que se transformará en una nueva tesis con su antítesis y su síntesis, así, hasta el infinito.

f. Método Estructural-Funcionalista.

Sus principales componentes son los criterios de estructura y función (la estructura de la sociedad y las funciones que realizan los individuos), elementos de algo superior. Basado en el empirismo, en su análisis procura la identificación del objeto señalando sus reglas de funcionamiento a través de precisar, dentro del conjunto de diversas formas de comportamiento aparentes, aquellos principios que permiten formular leyes generales, partiendo de su identidad y correlación con los otros objetos que son parte del sistema social.

g. Método Heurístico.

significa cómo hallar, encontrar e inventar. Es una forma de razonamiento concatenado con la actividad creadora del hom-

bre, y parte del pensamiento renovador para tratar de explicar los fenómenos, indagando el descubrimiento de nuevos hechos.

Consiste en plantear nuevos juicios respecto de la manera de tratar y comprender a los objetos de conocimiento, y las leyes que los rigen. Según este punto de vista, representa una constante búsqueda para encontrar nuevas formas en el análisis y la resolución de problemas, constituyéndose en un recurso sistemático - que proporciona las técnicas que permiten aprovechar de un mejor modo la capacidad intelectual y la inventiva del hombre.

h. Método Semiológico.

El término semiología proviene de semeiôn que significa signo y logos igual a tratado, por lo que representa una disciplina que se ocupa del estudio comparativo de los sistemas de signos. - Está estrechamente ligado con la lingüística y la comunicación y constituye un recurso de extraordinaria utilidad para comprender, de una manera objetiva, los cada vez más complejos sistemas de significación, precisando el papel que desempeñan en el contexto - de la vida social e incluyendo la palabra en su connotación material, en cuanto medio que sustituye a otra cosa, y sirve para dar información (sonidos articulados; el tañer de una campana para indicar el inicio o conclusión de clases; la luz roja o verde de un semáforo para señalar el algo o el siga a los vehículos, etc.).

De acuerdo sobre este punto, es decir, sobre los métodos del conocimiento científico, hago una retrospectiva sobre el método científico.

i. Método científico.

La noción de método científico constituye una abstracción de análisis que permite resumir al conjunto de acciones y criterios de que disponen los hombres para adquirir conocimientos. Mediante este instrumento de síntesis, se integra en un todo armónico, en una unidad coherente, el caudal de conocimientos que, de otra manera, se encontrarían dispersos.

En su empleo, el método científico permite optimizar esfuerzos y resultados, coadyuvar al mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, garantizar la comprensión de problemas y soluciones, enlazar conocimientos nuevos a los anteriores; es de gran utilidad para la predicción de acontecimientos; es indispensable en el diseño, ejecución y control de experimentos, así como en la interpretación, verificación y comprobación de sus resultados.

Mediante su aplicación, además, se puede comprobar la veracidad o falsedad de las proposiciones y justificar su autentici

dad científica; favorece la creación de planteamientos originales, haciendo que éstos no presenten contradicciones teóricas con la realidad, teniendo como guía los principios de objetividad, racionalidad, sistematización y verificación.

1. Objetividad.

En torno al principio de objetividad, se tienen que incluir las nociones de objeto y sujeto, de las que deriva el criterio de objetivo y subjetivo.

Un objeto se caracteriza por sus propiedades, vínculos y relaciones, así como por constituir una "realidad objetiva" o sea, una existencia real, independiente de nuestro conocimiento.

El sujeto es un ser social, capaz de transformar el entorno que le es propio, su pensamiento es el resultado de una interacción con los objetos del mundo exterior; el conocimiento, en última instancia, corresponde a la relación entre el ser que conoce y la materia que es conocida; por lo que el pensamiento del individuo es la imagen subjetiva del mundo objetivo, y cuando refleja plenamente al objeto, como éste es en la realidad, apprehendiendo sus propiedades, sus relaciones y sus

leyes con la mayor fidelidad, se está en presencia del conocimiento objetivo. (63)

En este orden de ideas, se infiere que todo conocimiento-
versa sobre un objeto, que la objetividad se refiere al reflejo del contenido del objeto.

Esto quiere decir, que el objeto es como es, qué características tiene, cuáles son sus propiedades, vínculos y relaciones, que en la medida que haya una mayor adecuación entre el reflejo del objeto y lo que éste es, fuera de cualquier tipo de consideración, se logra la objetividad; que el individuo debe enfocar su entendimiento hacia la aprehensión del objeto, sus leyes, naturaleza dinámica, que el conocimiento objetivo surge necesariamente de la actividad práctica y del contacto con las cosas del mundo exterior.

2. Racionalidad.

Vinculado al principio de objetividad, se encuentra el de racionalidad. "Literalmente, la palabra racionalidad hace referencia a todo aquello con calidad de racional, que a su vez

(63) CARRILLO LANDEROS, R. Op. Cit. pp. 46-47.

es lo que corresponde o se adecua a la razón, entendida ésta como la facultad del intelecto por la cual el ser humano es capaz de abstraer las cualidades de los objetos del mundo exterior - para diferenciarlos y dar origen a las ideas, que son el punto de partida del pensamiento". (64)

La esencia de la racionalidad radica en reflejar, mediante conceptos y juicios, los objetos. Por racionalidad se entiende también la ordenación de los pensamientos, la facultad cognoscitiva para interpretar y dar una explicación de las cosas, de acuerdo con las leyes que le son propias.

"Siguiendo a Einstein, lo racional es una forma de representar la realidad que no se deriva sólo de la experiencia, ya que requiere la comparación entre lo que la mente concibe y lo que se observa; los conceptos y los juicios no pueden ser justificados únicamente por el entendimiento, sino por la forma en que explican las cosas que le dieron origen". (65)

Por tanto, un conocimiento es racional cuando refleja fidedignamente la realidad y se puede fundamentar por la práctica;

(64) Ibid. Pág. 48.

(65) Ibid.

una proposición es racional cuando tiene concordancia con los hechos y propicia el conocimiento de las leyes, los rasgos principales y la esencia de los objetos, sirviendo de pauta a los individuos en la consecución de sus fines; al hablar de algo racional se hace referencia a aquello que no se encuentra en contradicción con un conjunto de enunciados básicos previamente establecidos y que por lo general han sido obtenidos de la práctica". (66)

3. Sistematización.

Del principio de sistematización, el Profesor Carrillo - Landeros señala: "El conocimiento no es una reseña de hechos, juicios, razonamientos y conceptos desarticulados sino que, por lo contrario, la vinculación ordenada de estos elementos dentro de un todo coherente es lo que constituye su esencia". (67)

El conocimiento científico ofrece la perspectiva no sólo de prever el futuro, sino de formarlo conscientemente. Un rasgo esencial de la cognición científica es su sistema, es de-

(66) Ibid. Pág. 49.

(67) Ibid.

cir, la agrupación de conocimientos, ordenados según determinados principios teóricos". (68)

Además, a través de la sistematización del conocimiento se generan los mecanismos necesarios para la creación de nuevas teorías y superar otras ya existentes. Esto es que, "no se concibe la sistematización del conocimiento sin teoría, ni la teoría sin un conjunto de conocimientos sistemáticos". (69)

"La sistematización del conocimiento no es la simple adición de conceptos, juicios y razonamientos sueltos, la incorporación mecánica de unos a otros, sino una síntesis en su forma más alta. Por ello, la esencia de la sistematización del conocimiento científico y de sus formas se entiende si se vincula a la interpretación de la índole de la síntesis y su relación con el análisis". (70)

"...el individuo para aprehender un objeto de conocimiento requiere tanto de la separación de sus partes como de la unificación de éstas en un todo; en consecuencia, no se concibe aná-

(68) KEDROV, M.B. y SPIRKIN, A. La ciencia, México, Edit. Grijalbo, S. A. - 1968, pp. 9-10, citado por CARRILLO LANDEROS, Op. Cit. Pág. 49.

(69) CARRILLO LANDEROS, Op. Cit. Pág. 50.

(70) KOPNIN, P.V. Lógica dialéctica, México, Edit. Grijalbo, S.A., 1966, - Pág. 314, citado por CARRILLO LANDEROS, Op. Cit. Pág. 50.

lisis sin síntesis y viceversa; al analizar sintetizamos y al sintetizar analizamos". (71)

Mario Bunge en relación al principio de sistematización - nos dice: "...el conocimiento científico es sistemático: una ciencia no es un agregado de informaciones inconexas, sino un sistema de ideas conectadas lógicamente entre sí. Todo sistema de ideas, caracterizado por cierto conjunto básico (pero re futable) de hipótesis peculiares, y que procura adecuarse a una clase de hechos, es una teoría. Todo capítulo de una ciencia especial contiene teorías o sistemas de ideas que están re lacionadas lógicamente entre sí; esto es, que están ordenadas mediante la relación 'implica'. Esta conexión entre ideas puede calificarse de orgánica, en el sentido de que la sustitución de cualquiera de las hipótesis de cierto grado de generalidad (y, por consiguiente, de cierta fertilidad lógica). Las conclusiones (o teoremas) pueden extraerse de los principios, - sean en la forma natural o con ayuda de técnicas especiales - que involucran operaciones matemáticas".

"El carácter sistemático del conocimiento científico, esto es, el hecho de que es fundado, ordenado y coherente es lo

(71) CARRILLO LANDEROS, Op. Cit. Pág. 50.

que lo hace racional. La racionalidad permite que el progreso científico se efectúe no sólo por la acumulación gradual de resultados, sino también por revoluciones. Las revoluciones científicas no son descubrimientos de nuevos hechos aislados, ni son perfeccionamientos en la exactitud de las observaciones, sino que consisten en la sustitución de hipótesis de gran alcance (principios) por nuevos axiomas, y en el reemplazo de teorías enteras por otros sistemas teóricos. Sin embargo, semejantes revoluciones son a menudo provocadas por el descubrimiento de nuevos hechos de los que dan cuenta las teorías anteriores, aunque a veces se encuentran en el proceso de comprobación de dichas teorías; y las nuevas teorías se tornan verificables, en muchos casos, merced a la invención de nuevas técnicas de medición, de mayor precisión". (72)

4. Verificación.

En torno al principio de verificación, el Profesor Carrillo Landeros señala: "...el método científico es autocorrectivo; mediante su concurso se confirman o rechazan proposiciones, planteamientos, hipótesis, etc. El instrumento en que se

(72) BUNGE MARIO, La ciencia, su método y su filosofía, Buenos Aires, Argentina, Edic. Siglo Veinte, 1979, pp. 35-36, citado por CARRILLO LANDEROS Op. Cit. Pág. 50.

apoya para tal confirmación o rechazo corresponde al principio de verificación, con base en el cual se dice que un conocimiento es verdadero cuando además de comprobarse en la práctica puede vincularse lógicamente con el conjunto de premisas básicas - aceptadas que constituyen la disciplina a que corresponde". (73)

A través del principio de verificación se realiza la adecuación de las ideas con los hechos, pues lo que se comprueba - por medio de experimentos y observaciones es el producto de planteamientos o hipótesis". (74)

"...una teoría está verificada cuando se han verificado algunas de las predicciones deducidas de ella; quizá se admita - que la verificación no es impecable desde el punto de vista lógico, o que no es posible asentar de un modo definitivo un enunciado asentando unas consecuencias suyas; pero se está dispuesto a ver tales objeciones el resultado de escrúpulos algo exagerados. Es completamente cierto, se dice, e incluso trivial, - que no podemos saber con certeza si el sol saldrá mañana; pero esta incertidumbre puede no tomarse en cuenta: el hecho de que las teorías puedan no solamente mejorarse, sino falsarse por

(73) CARRILLO LANDEROS, Op. Cit. Pág. 51.

(74) Ibid. Pág. 53.

nuevos experimentos, presenta al científico una seria posibilidad que puede actualizarse en cualquier momento, mas hasta ahora nunca ha tenido que considerarse falsada una teoría debido a un fallo súbito de una ley perfectamente confirmada; jamás ocurre que los antiguos experimentos den un día resultados nuevos; lo único que pasa es que unos experimentos nuevos se colocan en frente de la antigua teoría. Esta, incluso cuando queda superada, suele conservar su validez como una especie de caso límite de la nueva: aún es aplicable, al menos con bastante aproximación en los casos que antes tenía éxito. Brevemente dicho: las regularidades contrastables directamente por medio de experimentos no cambian. Admitimos, sin duda, que es concebible o lógicamente posible que cambien, pero esta posibilidad no se tiene en cuenta en la ciencia empírica y no afecta a sus métodos". (75)

Apoyándome en los principios de objetividad, racionalidad, sistematización y verificación, trato de dar un enfoque científico al manejo de los recursos de la Villa Ecuestre, que me permita establecer plenamente su objeto como realmente existe, y aprehender sus propiedades, relaciones y leyes. Por tal motivo

(75) POPPER, R. KARL, La lógica de la investigación científica, Madrid, España, Editorial TECNOS, S. A., 1967, p. 235, citado por CARRILLO LANDEROS, R.-op. cit. p. 53.

concluyo como tesis, establecer una DIVISION FUNCIONAL, aplicar la dinámica del PROCESO ADMINISTRATIVO e implantar un SISTEMA LOGISTICO.

C. DIVISION FUNCIONAL

Con el fin de hacer una agrupación de las partes constitutivas de la Villa Ecuestre, dispuestas de tal manera que su funcionamiento se realice armónicamente por la definición exacta del objetivo, ubicación y vínculos de cada una de ellas, se aplica en su organización existente el criterio de división funcional por área de actividad, el que trata de precisar y marcar los campos de competencia y responsabilidades de las unidades encargadas de cada uno de los objetivos.

De esta forma, los ámbitos de la Villa Ecuestre quedan como sigue:

a. Area Sustantiva.

Comprende los equipos ecuestres. En sí, estos elementos son la razón de ser de toda la organización, cuyo objetivo es fomentar y mantener la tradición del Arma de Caballería dentro del ejército, así como la competición en el área ecuestre a nivel nacional e internacional, como una socialización del ejército que le permita vincularse con la sociedad y con el mundo por medio del deporte.

Para tal fin, los equipos ecuestres realizan las actividades específicas como son: selección y adiestramiento de binomios, elaboración de programas de entrenamiento, diseño de pistas, estrategia de competencias, para lograr el objetivo mediante la operación de sus elementos (jinetes y caballos, entrenadores, jefe de equipo, etc.) motivados por los fines que impulsaron la creación de la Villa Ecuestre.

b. Area Adjetiva. (Apoyo)

En esta área se engloban los transportes, intendencia, sanidad, administración de personal, finanzas, adquisiciones, veterinaria, forrajes, almacenes, herrería, mantenimiento, etc.; elementos que tienen funciones de soporte a la operación de las áreas sustantiva y de regulación, o sobre las que descansan las demás funciones a cargo de la Villa Ecuestre.

c. Area de Regulación.

Esta área comprende la Jefatura, Grupo de Comando, la Junta Administrativa, Consejo de Honor, Agentes de la Policía Judicial Militar, Oficial de Día, Oficial de Cuartel, Jefe de Campo, Servicio de Caballerizas y demás servicios; todos estos elementos se relacionan con la armonía, el mantenimiento y el

equilibrio de la Villa Ecuestre, realizando acciones de disciplina, adecuación, ajuste, ordenación, cómputo de actividades y resultados de las otras áreas de la división funcional, por contrastación y con base en las leyes y reglamentos, código de justicia, políticas de mando, directivas, doctrinas, etc., mediante las funciones de planeación -programación, presupuestación, alta gerencia, organización y métodos, contraloría, etc.- que tienen como finalidad el orden, a través de los mecanismos que permiten dirigir y encauzar los esfuerzos con apoyo en normas y patrones que operan en concordancia con los fines institucionales.

D. PROCESO ADMINISTRATIVO

Ya asignados los componentes a cada área funcional y habiendo definido el objetivo de la Villa Ecuestra, cuáles van a ser los soportes para su logro, cuáles van a ser los elementos de control que mantengan el equilibrio, etc., retomo el proceso administrativo que es un basamento teórico aportado por Henri Fayol, cuya importancia radica en que las funciones de la administración interactúan en forma incesante y que normalmente siguen el presente orden:

- a. Planeación.
- b. Organización.
- c. Integración.
- d. Dirección.
- e. Control.

Estos principios constituyen momentos de una acción totalizadora, la que se manifiesta durante el desarrollo administrativo, conjuntamente, paralelamente, aisladamente, pero siempre de una manera continuada.

Así las cosas, tenemos al proceso administrativo como sigue:

a. Planeación.

Planear es sinónimo de racionalizar, es observar acatadamente el futuro. Cuando se presentó la oportunidad de confrontar mis conocimientos a una realidad concreta como jefe de una instalación militar, hice un planteamiento ambicioso, que dudé llegar a poder realizar por falta de recursos, tiempo, y, principalmente, porque había demasiada corrupción.

En este estado de cosas, presenté, en diciembre de 1982, el siguiente programa:

PROGRAMA DE REESTRUCTURACION PARA LAS CABALLERIZAS DEL ESTADO MAYOR DE LA SECRETARIA DE LA DEFENSA NACIONAL.

I. PERSONAL.

A. AUSENTES SIN PERMISO:

Incentivar al personal por medio de pláticas y conferencias, concediendo licencias, atención médica, pago de haberes y ministración de vestuario y alojamientos adecuados.

B. CAPACITACION:

Implantar una serie de academias, con el fin de lograr más eficiencia del personal.

C. PRESTIGIO:

Se tomarán medidas drásticas para erradicar el alcoholismo, fumadores de marihuana y farmacodependientes.

II. CABALLERIZAS VILLA ECUESTRE.**A. ALIMENTACION:**

Se racionalizará la alimentación, balanceando en cada caso para lograr buena presentación, y que los semovientes se encuentren en las mejores condiciones físicas para su entrenamiento.

B. ESPACIOS:

a. Reconstrucción de pistas.

- b. Reconstrucción de picadero y tinas.
- c. Construcción de obstáculos.
- d. Construcción del corredor elíptico.
- e. Instalación de una red de riego por aspersión.
- f. Canalización del agua de lluvia.
- g. Instalación de sistema eléctrico para sonido y luz para concursos nocturnos.
- h. Delimitación de la área.
- i. Construcción de corrales para soltar caballos.
- j. Reorganización de cuadras.
- k. Construcción de cuadras en el lugar llamado "los anexos"
- l. Construcción de quirófano para caballos.
- m. Construcción de una alberca para caballos.

C. COMEDOR:

- a. Reacondicionamiento del comedor para Tropa.
- b. Reconstrucción de la cocina.
- c. Instalación de un refrigerador.
- d. Remodelación dentro del comedor de Tropa de un comedor para Jefes y Oficiales.

D. DORMITORIOS:

- a. Jefes y Oficiales.
- b. Reconstrucción de barracas.
- c. Construcción de jardines.

E. TROPA:

Remodelación del dormitorio para Tropa, con sus baños e instalación de agua caliente.

F. CAFETERIA:

Remodelación de un local para que el personal disfrute de sus momentos libres.

G. EQUIPO:

- a. Depuración, reaprovechamiento, reparación y concentración de equipo.
- b. Reacondicionamiento de equipo para la Escuela Superior de Guerra. (Monturas)
- c. Depuración y concentración de archivos de 1981 atrás.

- d. Elaboración de tarjetas de control, para personal militar y derechohabientes.

III. CABALLERIZAS DE ESCUELAS MILITARES.

A. ALIMENTACION PARA EL GANADO.

En virtud de que los caballos se encuentran en caballerizas comunes y que los que no están, no realizan un esfuerzo continuo, se propone lo siguiente:

La construcción de una sala de forrajes, compuesta de molino, depósito de melaza, tina de concentrado y depósito para grano molido. Todo ello - con el fin de lograr un concentrado que reúna las características de nutrición adecuada a las condiciones de los semovientes y a su entrenamiento.

B. CABALLERIZAS.

a. COMUNES:

Reconstrucción de piletas y abrevaderos, construcción de corrales; colocación de colgaderos, instalación de baños para caballos y la delimitación de la área por medio de una cerca de madera que al mismo tiempo servirá de corral.

b. INDIVIDUALES:

La construcción total de caballerizas, con abrevaderos.

c. GUADARNES:

Reubicación y construcción del guadarnés.

C. INSTALACIONES:

a. PERSONAL:

Construcción de baños con agua caliente, W. C. y mingitorios y acondicionamiento para un dormitorio.

b. GUADARNES:

Reubicación y construcción del guadarnés.

c. Reubicación de graneros y bodegas, incluyendo la construcción de silos.

d. Instalación de un taller mecánico.

e. Establecimiento de un puesto de socorro y veterinario.

f. Construcción de un estercolero.

IV. ZONA RESIDENCIAL PARA TROPA.

A. CONSTRUCCION DE JARDINES.

B. RECONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO.

Con el planteamiento anterior, previne el derrotero de los acontecimientos, determiné objetivos, establecí cursos de acción, definí estrategias, políticas y procedimientos, así como la alternativa más viable para el logro de los fines que pretendí alcanzar.

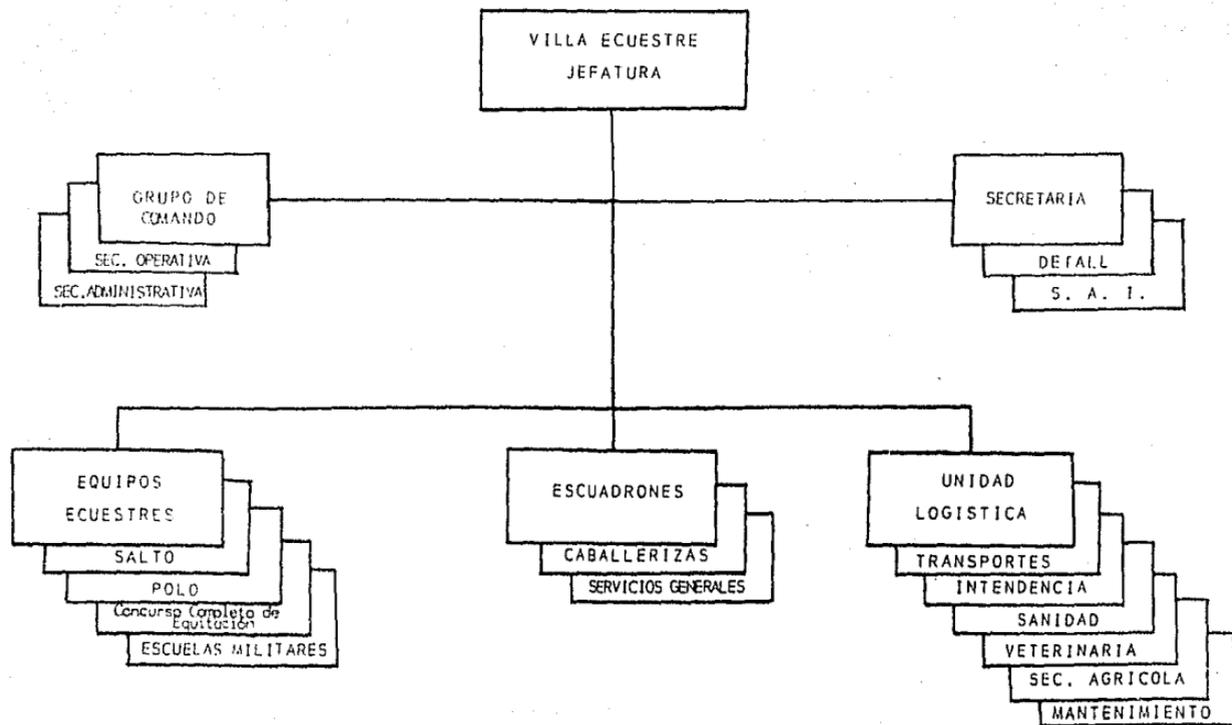
De acuerdo con esto pude establecer vínculos entre presente y futuro, orienté el cambio con una transición racional, propicié la congruencia entre los medios disponibles y los fines por alcanzar, lo que me permitió partir de un conocimiento preciso de la situación actual, previendo lo que estaba por venir, con un alto grado de seguridad.

En esta fase fue importante no pasar de lado las prioridades de operación, jerarquización de necesidades y demandas; - propuse una estructura que redujera la incertidumbre frente al devenir, para culminar con la toma de decisiones acerca de qué hacer, cómo y cuándo realizarlo, quién lo ejecutaría y de qué manera se controlaría.

b. Organización.

En forma restringida, la organización se refiere a la conformación, acomodamiento o arreglo que tienen los órganos de una entidad colectiva; más ampliamente, es una forma de ordenación de las partes constitutivas de un todo, dispuestas de tal manera que su funcionamiento se realiza armónicamente gracias a la definición precisa del objetivo, ubicación y vínculos de cada una de ellas.

Así las cosas, se elaboró un organograma y una planilla orgánica como sigue:



" PLANILLA ORGANICA "

" VILLA ECUESTRE DEL ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA NACIONAL "

I. C O N S T I T U C I O N .

- A. Jefatura.
- B. Secretaría.
- C. Grupo de Comando.
- D. Equipos Ecuestres.
- E. Unidad Logística.
- F. Dos Escuadrones.

II. J E F A T U R A .

1 Teniente Coronel o Coronel de Caballería.

III. S E C R E T A R I A .

- 1 Teniente o Capitán 2/o Oficinista.
- 2 Cabos Escribientes.
- 2 Soldados Ordenanzas.

IV. GRUPO DE COMANDO.

A. JEFATURA.

1 Capitán 1/o o Mayor de Caballería.

1 Soldado Ordenanza.

B. SECCION DE OPERACIONES.

1 Capitán 1/o ó 2/o de Caballería.

1 Teniente de Caballería Ayudante.

1 Cabo Escribiente.

1 Cabo Dibujante.

1 Cabo Camarógrafo.

1 Soldado Ordenanza.

C. SECCION ADMINISTRATIVA.

1 Capitán 1/o ó 2/o de Caballería.

2 Tenientes o Subtenientes de Caballería Sub-Ayudantes.

1 Sargento 2/o Escribiente.

2 Cabos Escribientes.

1 Cabo Archivista y Dactiloscopista.

2 Soldados Ordenanzas.

1 Soldado Asistente.

V. EQUIPOS ECUESTRES.

A. EQUIPO COPA DEL MUNDO:

1 Mayor, Teniente Coronel, Coronel o General.

6 Oficiales o Jefes.

50 Caballos.

B. EQUIPO CONCURSO COMPLETO DE EQUITACION:

1 Mayor, Teniente Coronel, Coronel o General.

6 Oficiales o Jefes.

50 Caballos.

C. EQUIPO POLO:

1 Jefe u Oficial.

5 Oficiales o Sargentos.

50 Caballos.

D. EQUIPO ESCUELAS MILITARES:

4 Jefes u Oficiales (instructores).

Alumnos de las Escuelas Militares:

- a) Escuela Superior de Guerra.
- b) Escuela Médico Militar.
- c) Escuela Militar de Oficiales de Sanidad.
- d) Escuela Militar de Odontología, y
- e) Policía Judicial Militar.

100 Caballos.

VI. UNIDAD LOGÍSTICA .

A. MANDO:

1 Capitán 1/o ó 2/o de Caballería.

1 Vehículo.

B. GRUPO DE COMANDO:

1 Teniente o Subteniente Oficinista.

1 Sargento 1/o Ayudante.

1 Cabo Trompeta.

4 Soldados Trompetas.

- 1 Soldado Escribiente.
- 1 Soldado Ordenanza.
- 1 Vehículo.

C. TRANSPORTES:

- 1 Teniente o Subteniente Chofer.
- 1 Sargento 1/o ó 2/o Mecánico.
- 1 Sargento 1/o Chofer.
- 3 Sargentos 2/o ó Cabos Choferes.
- 3 Vehículos.

D. INTENDENCIA.

- 1 Capitán 2/o ó 1/o de Admón.
- 1 Teniente o Subteniente Ayudante.
- 1 Sargento 1/o Cocinero.
- 2 Sargentos 2/o Cocineros.
- 1 Sargento 2/o Chofer.
- 4 Cabos Cocineros.
- 1 Cabo Carnicero.
- 1 Cabo Almacenista.
- 1 Cabo Lavadero.
- 6 Soldados de Intendencia Cocineros.
- 1 Vehículo.

E. SANIDAD.

MANDO:

1 Mayor o Teniente Coronel Médico Cirujano.

ESCUADRA PUESTO DE SOCORROS:

1 Teniente o Subteniente de Sanidad.

1 Sargento 1/o Enfermero.

2 Soldados de Sanidad Ambulantes.

CAMILLEROS:

1 Cabo de Sanidad.

2 Soldados de Sanidad.

2 Ambulancias.

F. VETERINARIA, REMONTA Y FORRAJE.

MANDO:

1 Teniente Coronel o Mayor Médico Veterinario.

GRUPO DE COMANDO:

- 1 Cabo Escribiente.
- 1 Soldado Ordenanza.

ESCUADRA VETERINARIA:

- 3 Mayores Médicos Veterinarios.
- 3 Capitanes o Tenientes Enfermeros Veterinarios.
- 3 Cabos Mancebos.
- 3 Soldados Asistentes.
- 1 Vehículo.

FORRAJES:

- 1 Capitán o Teniente del Servicio Veterinaria.
- 2 Sargentos 1/o ó 2/o Forrajistas.
- 4 Cabos de Caballería Forrajistas.
- 5 Vehículos de 8 Toneladas.

FORJA E IMPLANTACION DE HERRAJE.

- 1 Sargento 1/o de Caballería Herrero y Herrador.
- 1 Sargento 2/o de Caballería Herrero y Herrador.
- 2 Cabos de Caballería Herreros y Herradores.

4 Soldados de Caballería Herreros y Herradores.

G. SECCION AGRICOLA.

1 Capitán o Teniente Auxiliar (Comandante).

1 Sargento 1/o ó 2/o Mecánico.

4 Sargentos 1/o Tractoristas.

4 Soldados Ayudantes de Tractoristas (o Cabos).

4 Soldados de Caballería.

3 Sargentos 2/o (Fajina).

6 Cabos (Fajina).

24 Soldados (Fajina).

6 Tractores con Implementos.

1 Empacadora.

1 Fumigadora.

1 Sembradora.

2 Bazucas.

H. MANTENIMIENTO.

MANDO:

1 Teniente o Subteniente (Comandante).

ALBAÑILES:

- 1 Sargento 1/o Albañil.
- 1 Sargento 2/o Albañil.
- 3 Cabos Albañiles.
- 4 Soldados Albañiles.

ELECTRICISTAS:

- 1 Sargento 2/o Electricista.
- 1 Cabo Electricista.
- 1 Soldado de Caballería.

CARPINTEROS:

- 1 Sargento 2/o Carpintero.
- 2 Cabos Carpinteros.
- 3 Soldados Carpinteros.

TALABARTEROS:

- 1 Teniente o Subteniente.
- 1 Sargento 1/o Talabartero.
- 3 Cabos Talabarteros.
- 1 Soldado Talabartero.

VII. ESCUADRONES .

A. ESCUADRON DE CABALLERIZAS.

MANDO:

1 Capitán 1/o ó 2/o de Caballería.

3 SECCIONES:

9 Sargentos 1/o Auxiliares o Caporales.

9 Sargentos 2/o Auxiliares o Caporales.

81 Cabos o Soldados de Caballería.

B. ESCUADRON SERVICIOS GENERALES.

MANDO:

1 Capitán 1/o ó 2/o de Caballería.

3 SECCIONES:

9 Sargentos 1/o Auxiliares o Caporales.

9 Sargentos 2/o Auxiliares o Caporales.

81 Cabos o Soldados de Caballería.

TOTAL DE LA PLANILLA ORGANICA.

2 Tenientes Coroneles.
4 Mayores.
11 Capitanes Primeros.
1 Capitán Segundo.
10 Tenientes.
33 Sargentos Primeros.
33 Sargentos Segundos.
204 Cabos.
72 Soldados.
250 Caballos.
7 Vehículos.
5 Vehículos de 8 toneladas.
2 Ambulancias.
6 Tractores con Implementos.
1 Empacadora.
1 Fumigadora.
1 Sembradora.
2 Bazucas.

El organograma y la planilla orgánica, me permitieron dar a la Villa Ecuestre las bases para establecer una división del trabajo y así aprovechar las ventajas de la especialización, - la cual implica el análisis, definición y agrupación de las actividades para implantar una estructura funcional, delimitando los vínculos de las partes, así como sus ámbitos de competencia y decisión, de acuerdo a sus objetivos.

c. Integración.

La integración deriva de integrar, completar, consumar; asimismo se puede interpretar como la unificación de múltiples elementos de naturaleza diversa, cuya coordinación permite la coherencia en el funcionamiento de un todo.

Administrativamente se define como la conjugación armónica y el suministro de los recursos humanos, financieros y materiales considerados indispensables para la ejecución de actividades y obtención de objetivos.

La integración es fundamentalmente un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas disímiles, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar.

Significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo como la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, financieros y recursos materiales que demanda la operación total.

Se señaló que en la planeación se determinan objetivos, estrategias y demás componentes afines, mientras que en la or-

ganización se precisan la estructura funcional, los niveles de autoridad y las relaciones.

La planeación y la organización, son acciones que se reducirían a simples modelos teóricos si no se contara con el concurso de la integración, que las hace realidad y las materializa.

Es decir, la integración (con qué) es un instrumento que proporciona aquellos elementos que tanto la planeación como la organización señalan como necesarios para lograr los objetivos que se pretenden alcanzar. En resumen, la integración es la esencia de la logística.

d. Dirección.

Conjunto de relaciones interpersonales en evolución continúa. Etimológicamente significa vía o ruta que sigue un objeto en movimiento; es una forma de guiar las acciones a un punto señalado previamente y es sinónimo de gobernar, conducir, mandar, encauzar y regir.

Desde el punto de vista administración, se identifica con el mando y supervisión, implicando la emisión de instrucciones y la asignación de deberes a los subordinados.

Implica, además de la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte de los subordinados, una contribución real a los propósitos de grupo, y exige del dirigente un adecuado ejercicio del liderazgo, un buen manejo de la comunicación, la motivación y la empatía, así como un espíritu abierto para la comprensión de los problemas y necesidades del personal.

No se discute que la piedra angular de cualquier organización son los recursos humanos, ni tampoco que los recursos materiales condicionan la consecución de los objetivos; ni que,

aun cuando se cuente con un gran sistema que precise las políticas, procedimientos, ámbitos, vínculos, etc. y se proporcione al personal todo lo necesario para sus labores; todo ello no es suficiente, como muchas veces se ha demostrado, se requiere de un líder capaz de estimular al grupo hacia metas comunes, de armonizar esfuerzos individuales para transformarlos en un esfuerzo cooperativo cuyo nexo son los objetivos.

Además, al estar estrechamente vinculada la dirección con los aspectos humanos de la organización, y como una de sus metas es la de lograr la coordinación de sus elementos disponibles, tal situación hace necesario se cuente con buenos canales de comunicación.

Por otra parte, si el desarrollo de las actividades de cualquier organización depende en gran parte de la participación del elemento humano, que es el de mayor importancia y complejidad, entonces se hace indispensable crear un ambiente laboral, en el que las actividades por desarrollar se conviertan en algo estimulante para el individuo y le causen una actitud positiva hacia su trabajo, encontrando en él, no sólo la posibilidad de satisfacer sus necesidades de tipo material, sino también de realización y desarrollo personal. Así, si está identificado con los propósitos de la institución, al generar su propio desarrollo, contribuirá entonces al de ésta.

Además, los estímulos subjetivos tienen un peso mayor frente a los de tipo material.

Sin desconocer lo relevante de elementos como son: la vigilancia, disciplina, emisión de órdenes, unidad de mando, manejo de grupo, reducción de conflictos, merece especial atención la empatía, que está presente y da coherencia a tres factores básicos de la dirección (liderazgo, comunicación y motivación), y que es la facultad de adquirir la personalidad de otro ser, o trasladarse al intelecto de otro ser para contemplar los hechos con la expectativa de otra persona.

En este orden de ideas y tratando de abarcar en la acepción de comandante o jefe todos los niveles donde se tenga que dirigir, diría lo siguiente:

Si el poder es "facultad y jurisdicción que un jefe tiene para mandar" la autoridad entraña un factor de consentimiento de los que están a sus órdenes.

Quien detenta poder debe tener autoridad, que implica con sentimiento, y ésta se consigue sirviendo al bien común; hay que ser servicial, mas no servil.

El jefe no tiene necesidad de recurrir a la coerción para conseguir respeto y obediencia, el poder es violento cuando la autoridad es poca.

El poder, el mando, no es un privilegio o "ley privada" - que nos coloca sobre y aparte de los demás, es un cargo y una carga, y sobre todo un servicio.

El jefe debe basar su autoridad en la razón y en la justicia, la razón es la primera autoridad y el poder debería ser la última.

Es fundamental la diferencia entre el jefe que tiene poder sólo por "derecho asignado", que necesita el apoyo de una autoridad superior, y el jefe natural con verdadera autoridad por "derecho propio" que sabe desarrollar la acción y persuasión - que arrastra a la obediencia.

Quien pretende guiar debe seguir, es decir, comprender los valores y aspiraciones de aquéllos a quienes dirige; debe responder a los anhelos y satisfacer las necesidades de sus colaboradores.

El jefe no tiene subordinados sino en la medida en que

dirige al grupo con eficacia y lo encauza a resolver sus problemas.

Cuando se llega a ser jefe, es necesario olvidar la labor que se efectuaba anteriormente; entregarse por entero a la nueva misión, en la que será juzgado y valorado no por lo que diga o prometa, sino por lo que realice; no por la cantidad de trabajo, sino por los resultados obtenidos.

El jefe vive en radical soledad, sin superior que lo aliena; carece de compañeros, sólo tiene subordinados; en realidad sabe poco de lo que se piensa a su alrededor; pero con su responsabilidad, única e indivisible, es quien ha de decidir en última instancia y responsabilizarse de los resultados globales.

El éxito de un jefe suele venir de aplicar con buen sentido ideas simples, basadas en razonamientos sencillos y esquemas mentales claros y ajustados a los aspectos más significativos de las situaciones reales de cada organización.

e. Control.

Es una forma de medición, inspección o vigilancia de algo. También es sinónimo de verificación, examen, revisión, dominio, comprobación y regulación.

En administración se interpreta como el proceso para comprobar que el desarrollo de las actividades se efectúe de acuerdo con lo planeado, señalando en cada caso las desviaciones y las medidas correctivas conducentes.

Desde el punto de vista teórico, en la fase de control - concluye el ciclo que se inicia con la planeación; pero desde el punto de vista de retroalimentación y forma de regulación, - tiene en la información uno de los soportes básicos a partir de los datos que le proporciona la planeación, con ellos genera otros soportes que le son propios mediante la revisión y medición de acciones, en las cuales no se busca sólo el conocimiento del grado de avance y los niveles de rendimiento para detectar fallas, sino que al comparar las actuaciones y los resultados reales con lo que se planeó, se regulan y orientan las acciones manteniendo un equilibrio en el que las variaciones, al-

teraciones y desviaciones no rebasen los límites permisibles, pues de otra manera se procedería a aplicar acciones correctivas y la modificación de los planes.

La verificación y comparación de acciones y resultados permite garantizar la operación dentro de ciertos parámetros, en los que se considera factible el logro de los objetivos, partiendo de los elementos de juicio generalmente derivados del costo, calidad y tiempo. Su aplicación se da antes (a priori), durante (in situ) y después (a posteriori) de cada acción u operación.

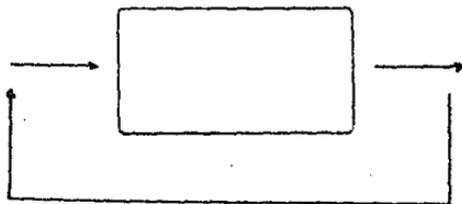
De tal modo que, si el plano preventivo permite detectar desviaciones en los planes, al precisar las consecuencias que éstas traerán aparejadas si no se atienden a su debido tiempo, está incidiendo en el porvenir, con lo cual no se contriñe a ser solamente un instrumento para el señalamiento de fallas actuales y pretéritas, sino que lo es para la previsión de las potenciales (76).

La esencia de la retroalimentación es la información, la cual proporciona datos a la organización que le sirven como ba

(76) CARRILLO LANDEROS, Op. Cit. pp. 172-174.

se fundamental para su control, garantizándole su estabilidad y supervivencia.

El control verifica que cada parte y elemento de la Villa Ecuestre desempeñe el papel y la función para lo cual fue creada, ajustándose a las doctrinas, políticas, reglamentos, manuales y procedimientos establecidos dentro de un marco jurídico (Legislación Militar).



CONTROL

E. SISTEMA LOGISTICO

Una vez de haber visto lo que es una organización funcional y el proceso administrativo, quiero hacer hincapié en esta parte de mi tesis que considero que es la más importante, porque he comprobado que la implantación y funcionamiento de un sistema logístico para una gestión administrativa, es determinante. Es más, sin un sistema logístico no hay gestión administrativa.

La esencia de un sistema logístico es el proceso sistemático de distribución que tiene por objeto reducir tiempos y costos mejorando los servicios, apoyándose en la racionalización y aprovechamiento de los insumos con que cuenta una organización.

La interacción de los recursos se da precisamente en un sistema logístico, que administrativamente se define como el conjunto ordenado de técnicas, procedimientos y actividades que sirven de apoyo para la utilización más racional de los recursos humanos, materiales, financieros y de información, que son indispensables e insustituibles para el logro óptimo de

los objetivos.

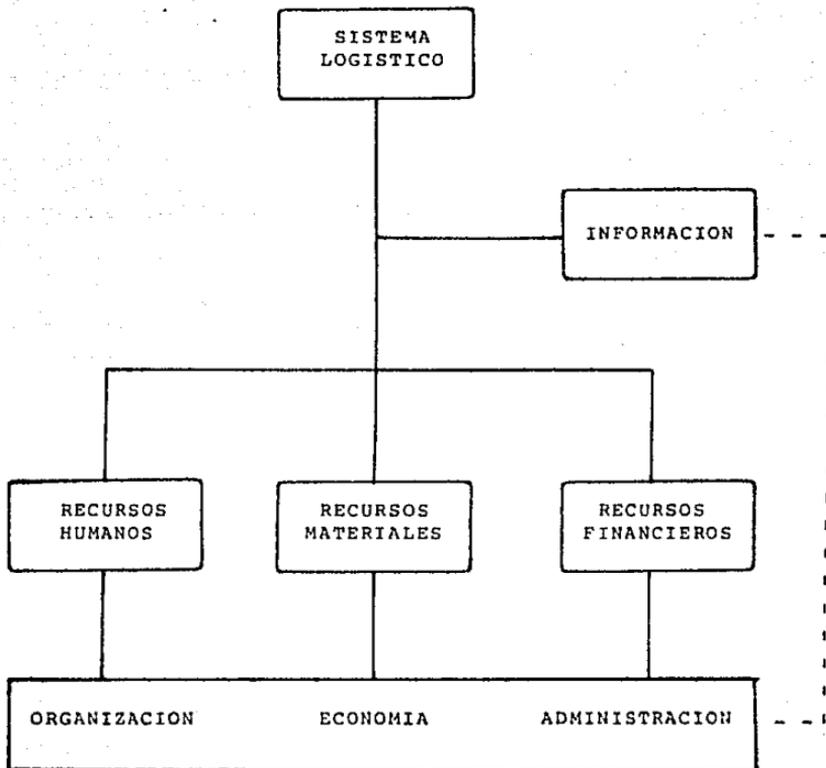
Un sistema logístico va estrechamente imbricado con el proceso administrativo, principalmente con la integración, donde se materializan los recursos humanos, materiales y financieros, que en la planeación y la organización se señalaron.

El sistema logístico constituye la etapa dinámica de la administración, formando un eslabón entre la teoría y la práctica.

La logística desarrolla su papel de integración con mayor intensidad al inicio de una operación; sin embargo, su función administrativa es de carácter permanente, pues su dinamismo permite un avituallamiento oportuno de recursos, así como para sustituir lo que ya es obsoleto.

Por ende, de lo anterior se concluye que el concepto logística implica en su función de integrar: la obtención y articulación de los elementos humanos, materiales, financieros y de información, que son interdependientes dentro de un todo para el logro de un objetivo, apoyándose en la organización, la economía y la administración.

SISTEMA LOGISTICO



Si hablo de un todo y de interdependencia, me refiero al enfoque sistémico de la logística y diría que, como un sistema, agrupa la actividad de un conjunto de servicios estrechamente vinculados, que operan e interactúan en una estructura dinámica a fin de lograr objetivos, formando una unidad compleja en la que la adición o supresión de alguno de esos servicios (77), - creará una repercusión en el todo.

La logística es fundamentalmente holística al proporcionar unidad y consistencia a los servicios, los que cobran un valor distinto muy superior a la suma de sus partes al verse integrados en un sistema logístico (ver holismo en la página 20).

En el campo de la administración, el sistema logístico que da encuadrado en la división funcional, precisamente en el área adjetiva o de apoyo, donde, por su propia naturaleza, tiene el ámbito de acción.

La implantación de un sistema logístico en la Villa Ecuestre, surgió de la necesidad de introducir los mecanismos administrativos de organización y racionalidad en todas las actividades de apoyo para una gestión administrativa eficaz y eficiente, en donde los recursos son escasos y los objetivos múltiples.

(77) Diversas agrupaciones especializadas que tienen como propósito y finalidad coadyuvar a satisfacer las necesidades de vida y operación de los mandos, sus auxiliares y de las tropas. (Manual de Operaciones en Campaña, - Estado Mayor de la Secretaría de la Defensa Nacional, México, 1981, Tomo - II, Pág. 2).

a. Administración de Personal.

La administración de personal consiste en determinar la cantidad y el tipo de habilidades y capacidades del personal, requeridas para la realización de los objetivos de una organización. Es decir, significa encontrar y conservar a las personas más capacitadas, necesarias en los puestos adecuados, en el momento apropiado, haciendo la clase correcta de trabajo que produzca a largo plazo los beneficios máximos para la organización y para el individuo.

Consiste también en cómo dirigir, motivar y satisfacer, precisamente mediante su trabajo, al individuo que colabora en la obtención de las metas y objetivos de una organización; en cómo lograr que se desarrolle en toda su dignidad humana, sin violar sus derechos y el respeto que merece como persona; antes, por el contrario, obteniendo la afirmación de su personalidad.

Estriba además, en sistematizar, ordenar y optimizar los esfuerzos individuales, de acuerdo con los objetivos de la organización, mediante los procesos de reclutamiento, se-

lección, contratación, inducción, retribución, desarrollo, motivación, higiene y seguridad, control, registro y evaluación del desempeño de cada uno de los individuos involucrados, así como de los servicios, trámites y prestaciones que requieren - tanto ellos como sus familiares; trámites como los de la separación, por ejemplo, que tiene por objeto la regulación o - destitución y control de las actividades que formalizan la suspensión o terminación de la relación de trabajo.

En el caso concreto de esta tesis, la administración de personal tiene como finalidad la de lograr la máxima coordinación posible de los objetivos de la Villa Ecuatoriana con los intereses particulares del personal, engranar y conjugar estas - partes en un sistema para lograr los fines de la organización.

Siguiendo este ordenamiento se dictaron las siguientes políticas:

1. Respeto absoluto para el personal y sus familias.
2. Afiliación del personal y sus familias.
3. Servicio médico.

4. Trámite de préstamos y beneficios del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM).
5. Respeto del rol de vacaciones.
6. Trámite de baja y retiro al personal que haya cumplido con sus obligaciones militares.
7. Ascensos y recompensas.
8. Traslado de personal que no desea pertenecer a la Villa Ecuestre.
9. Medidas de seguridad e higiene en el trabajo.
10. Elevación del nivel de vida.
11. Correctivos, disciplinarios, consejos de honor.
12. Pago oportuno de haberes.
13. Alimentación oportuna y de buena calidad.
14. Ministración de equipo y vestuario.

15. Dotación de utensilios de trabajo.
16. Dosificación de servicios de armas y económicos.
17. Prohibición de descuentos, rifas, cooperaciones, regalos y toda clase de agio.
18. Control sobre la venta de comida y miscelánea en la cafetería.
19. Análisis del comportamiento individual y de grupo.
20. Atención de quejas.

b. Recursos Materiales.

La administración de recursos materiales es el conjunto de actividades que se realizan para la adquisición, recepción, almacenamiento y control de los materiales, estableciendo la relación entre el cumplimiento de las metas y los recursos ejercidos.

Asimismo, tiende a lograr el grado máximo de cumplimiento de una meta u objetivo en un período determinado dentro de un presupuesto, y la búsqueda que una organización realiza para cumplir con la función para la que fue creada.

En resumen, es el conjunto de actividades y técnicas administrativas para el manejo de suministros e insumos que pueden hacerse procesar para la consecución de un bien o servicio.

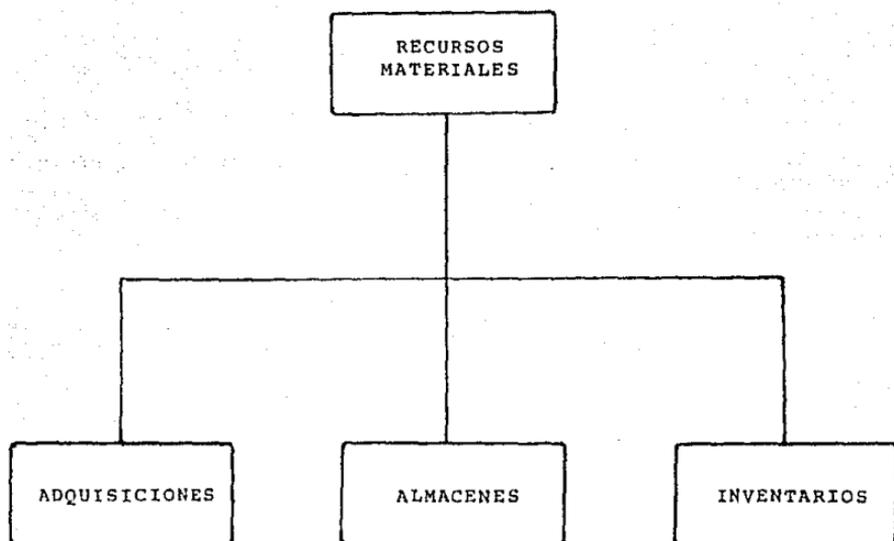
Haciendo basamento en la presente teoría, opté por estructurar un esquema que permita a la Jefatura de la Villa Ecuestre lo siguiente:

1. Prever a futuro las necesidades en relación a: alojamiento para personal, alimentación, vestuario, equipo, herramienta y medicina; espacios para entrenamiento y competencia (canchas, corredores, picaderos, etc.); adquisición, selección, alojamiento, alimentación, desparasitación y desecho de ganado; granos y forrajes, tierra para sembrar, fertilizantes, maquinaria agrícola, bodegas, silos; guadarnés, almacenes, vehículos, parque, embarcaderos, talleres; tratamiento de basura y excretas para el regeneramiento de la tierra y su forestación - tratando de buscar un equilibrio ecológico.

2. Jerarquizar las necesidades en relación a prioridades.

3. Conjuguar los recursos e integrarlos a un todo para lograr el fin de la unidad.

4. Evaluar con el fin de corregir el servicio o suministro y retroalimentarse en insumos.



c. Recursos Financieros.

Se relacionan con la administración de ingresos y egresos que demanda la operación del sistema; tiene que ver con la captación de fondos, la distribución y control del ejercicio presupuestal mediante disposiciones administrativas, jurídicas y técnicas.

Los recursos financieros se sintetizan al manejo de ingresos, egresos y su operación, articulándose en un presupuesto (planes numéricos).

La administración financiera cobra una importancia mayor en la adquisición de insumos, que son desde paga de nómina, arrendamiento de locales, hasta la obtención de tecnología y captación de capital.

De acuerdo sobre este punto, para la realización de los objetivos de la Villa Ecuestre, decidí hacer lo siguiente:

1. Gestionar ante la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Secretaría de la Defensa Nacional la asignación de

una partida presupuestal ajustada a los costos reales de granos, y forrajes.

2. El pago de nóminas para personal y ganado, concentrarse en una sola pagaduría.

3. Implantar un sistema contable llevando todos los registros en un libro de ingresos y egresos.

4. Solicitar créditos en su oportunidad que permitan la realización de los proyectos.

5. Establecer un sistema para pago de proveedores.

6. Elaborar el presupuesto de mantenimiento y operación.

d. Información.

La información es el catalizador de la administración y el ingrediente que reúne las funciones administrativas de planeamiento, operación y control.

Los flujos de información son tan importantes para la vida de los organismos, como lo es el flujo sanguíneo para el cuerpo humano.

La información, al cumplir su cometido de autorregulación, equilibrio y mantenimiento, es por antonomasia homeostática (Ver homeostasis en la página 21), ya que se reclama como la suma de regulaciones orgánicas que sirven para conservar la estabilidad de un organismo mediante mecanismos de control, efectuados en tal sentido que constituyen una forma de captación y adecuación a los estímulos y cambios del exterior de acuerdo a las leyes que condicionan dichos organismos.

La administración utiliza la información como instrumento para alcanzar un grado de optimidad en la diseminación y

uso del conocimiento mediante la captura, identificación, selección y clasificación, almacenamiento, procesado, ordenación y difusión para su desarrollo, haciendo basamento en las necesidades de información, en los recursos humanos, materiales y financieros, todo esto integrado por un sistema de información.

Un sistema de información es el proceso integral por el que se capta, computa, sistematiza y se transmiten datos con un fin determinado.

El sistema de información conjunta, integra, sintetiza, proporciona y conserva aquellos datos que pueden ser de interés para una organización.

Un sistema de información debe proporcionar:

1. Información rutinaria que es periódica y deriva de la naturaleza misma de la organización.
2. Información extraordinaria, cuando la situación de excepción presenta fallas y se refiere a correcciones.
3. Información requerida, cuando se desea conocer el estado que guarda un asunto.

Para la implantación de un sistema de información en la Villa Ecuestre debe procederse como sigue:

1. Identificar el sistema de información existente en la organización.
2. Describir a la organización.
3. Identificar y definir las funciones.
4. Determinar las necesidades de información comunes a cada nivel, cargo, puesto, etc.
5. Definir el contenido de la información.
6. Establecer las fuentes internas y externas de información.
7. Su implantación.

1. Sistema de Información Existente.

El sistema de información existente impide la cohesión de las partes de la organización para una correcta operación; disgrega las relaciones internas desarticulando sus elementos, lo que dificulta su mantenimiento y equilibrio; todo esto evita proporcionar una información relevante, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

2. Descripción de la Organización.

- A) Jefatura.
- B) Secretaría.
- C) Grupo de Comando (78).
- D) Equipos Ecuestres.
- E) Unidad Logística.
- F) Dos Escuadrones. (79)

(78) Es la reunión organizada de un grupo de personal de amplia experiencia y conocimientos militares, puesto a disposición exclusiva de un comandante para auxiliario en las funciones administrativas y operativas.
(79) Unidades de tropa constitutivas del Ejército.

3. Funciones.

A) Jefatura.

- a) Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las labores encomendadas.
- b) Proponer a su superior inmediato la resolución de los asuntos cuya tramitación se encuentre dentro de la competencia de la Jefatura.
- c) Formular dictámenes, opiniones e informes que le sean solicitados por la Superioridad.
- d) Formular proyectos de programas y presupuesto.
- e) Intervenir en la selección para ingreso, movimiento, licencias y escalafón del personal a su cargo.
- f) Elaborar proyectos sobre la creación, modificación, reorganización, fusión o desaparición de los órganos a su cargo y proponerlos a donde correspondan.

- g) Asesorar técnicamente en asuntos de su especialidad a los funcionarios de la Secretaría.
- h) Coordinarse con los titulares de otras Jefaturas o Departamentos.
- i) Proporcionar información, datos o cooperación técnica a otras dependencias, previa autorización.
- j) Proponer la designación de jefes o encargados en los diferentes niveles de la organización.
- k) Controlar y mantener el ganado así como los bienes muebles e inmuebles de propiedad federal a su cargo.
- l) Unico responsable de la instrucción, administración y disciplina del personal.
- m) Vigilar la ejecución de todos los servicios y el exacto cumplimiento de los deberes de los subordinados.
- n) Se esforzará en hacer que la conducta militar y civil de todos y cada uno de los componentes de

la organización, esté regida por la más severa moral.

ñ) Procurará desarrollar en todo el personal, por todos los medios a su alcance, los más altos sentimientos de espíritu de cuerpo, del deber, del honor y la abnegación por la patria.

o) Procurará la instrucción primaria para el personal.

B) Secretaría.

a) Tendrá a su cargo el trámite de la correspondencia oficial de la Jefatura.

b) En el despacho de todos los asuntos que se le encomienden se sujetará estrictamente a los acuerdos que sobre ellos hayan recaído y guardará la más absoluta discreción.

c) Será responsable del archivo, apegándose para su manejo y organización a las disposiciones vigentes.

d) Establecerá un proceso integral para el manejo de

información en apoyo a la gestión administrativa.

C) Grupo de Comando.

- a) Comunicará y hará cumplir las órdenes que con referencia al servicio se dicten.
- b) Tendrá obligación de nombrar todos los servicios.
- c) Llevará un registro de los castigos correccionales.
- d) Revistará al personal que porte debidamente el uniforme.
- e) Dirigirá la instrucción y capacitación.
- f) Será solícito en atender las quejas.
- g) Vigilará que personal y ganado se atiendan con esmero.

D) Equipos Ecuestres.

- a) Serán responsables del eficiente funcionamiento -

de su personal y ganado.

- b) Ejercerá una estrecha vigilancia sobre el ganado y material de que están dotados.
- c) Será responsable del manejo interior de su equipo, apegándose a los preceptos y leyes militares.
- d) Sostendrá las facultades de cada uno de sus subalternos en su empleo.
- e) Vigilará que al ganado se le presten las atenciones de aseo, herraje y cuidados necesarios; que se le dé agua y forraje con puntualidad.
- f) Gestionará ante la Confederación Deportiva Mexicana, el Centro Deportivo Olímpico Mexicano y la Federación Ecuestre Mexicana, lo relativo a los eventos ecuestres.
- g) Elaborar los programas de entrenamiento y de diseño de pistas para el adiestramiento y competición.

E) Unidad Logística.

- a) Abastecimiento y evacuación: proporciona toda -

clase de elementos materiales que sirven de soporte a la organización, así como de desembarazar a ésta de los materiales que no le sean útiles o constituyan un estorbo para su operación.

b) Mantenimiento y recuperación: conservará en buen estado de operación al personal, animales y materiales diversos, así como recuperarlos, o sea, - ponerlos nuevamente útiles cuando transitoriamente hayan quedado fuera de servicio.

c) Acción moral: organizará, dirigirá y realizará actividades tendentes a elevar y mantener la moral del personal.

d) Todo lo relacionado con la Higiene y salud del personal y sus derechohabientes.

F) Escuadrones.

a) Tienen a su cargo las actividades de servicio en sus diversas formas, para satisfacer las necesidades de vida interna de la organización.

b) Mantener el orden y disciplina y dar seguridad.

- c) Vigilancia sobre el ganado para evitarles accidentes, tendrá en perfecto estado de asco y conservación las caballerizas, abrevaderos, etc.; tenderá forraje y agua.

4. Necesidades de Información.

- A) Conforme a la situación en que se encuentra el personal militar y derechohabientes (activo, planta, agregado y comisionado), con anotación de los cursos que ha efectuado, competencias en que ha participado, fechas de ascenso, nivel académico y edad límite.

Estas necesidades de información son comunes a:

- a) Jefatura, en relación a sus funciones de:

- 1) Intervenir en la selección para ingreso, movimiento, licencias y escalafón del personal a su cargo.
- 2) Proponer la designación de jefes o encargados en los diferentes niveles de la organización.
- 3) Procurará la instrucción primaria para el personal.

4) Unico responsable de la instrucción, administración y disciplina del personal.

5) Se esforzará en hacer que la conducta militar y civil de todos y cada uno de los componentes de la organización, esté regida por la más severa moral.

6) Procurará desarrollar en todo el personal, por todos los medios a su alcance, los más altos sentimientos de espíritu de cuerpo, del deber, del honor y la abnegación por la patria.

b) Secretaría, en relación a su función de:

Será responsable del archivo, apegándose para su manejo y organización a las disposiciones vigentes.

c) Grupo de Comando, en relación a sus funciones de:

1) Tendrá obligación de nombrar todos los servicios.

2) Llevará un registro de los castigos correccionales.

3) Dirigirá la instrucción y capacitación.

d) Equipos Ecuestres, en relación a su función de:

Sostendrá las facultades de cada uno de sus sub alternos en su empleo.

e) Unidad Logística, en relación a sus funciones de:

1) Todo lo relacionado con la higiene y salud del personal y sus derechohabientes.

2) Mantenimiento y recuperación: conservará en buen estado de operación al personal, animales y materiales diversos, así como recuperarlos, o sea, ponerlos nuevamente útiles cuando transito riamente hayan quedado fuera de servicio.

3) Acción moral: organizará, dirigirá y realizará actividades tendentes a elevar y mantener la moral del personal.

f) Escuadrones, en relación a sus funciones de:

1) Tiene a su cargo las actividades de servicio en

sus diversas formas, para satisfacer las necesidades de vida interna de la organización.

2) Mantener el orden y disciplina y dar seguridad.

B) Reporte de infracciones y castigos correccionales, cam
bio de comisión o puesto.

Estas necesidades de información son comunes a:

a) Jefatura, en relación a sus funciones de:

- 1) Intervenir en la selección para ingreso, movimiento, licencias y escalafón del personal a su cargo.
- 2) Unico responsable de la instrucción, administra
ción y disciplina del personal.
- 3) Vigilará la ejecución de todos los servicios y el exacto cumplimiento de los deberes de los su
bordinados.
- 4) Se esforzará en hacer que la conducta militar y civil de todos y cada uno de los componentes de

la organización, esté regida por la más severa moral.

b) Secretaría, en relación a su función de:

Será responsable del archivo, apegándose para su manejo y organización a las disposiciones vigentes.

c) Grupo de Comando, en relación a sus funciones de:

1) Llevará un registro de los castigos correccionales.

2) Será solícito en atender las quejas.

d) Equipos Ecuestres, en relación a su función de:

Será responsable del manejo interior de su equipo, apegándose a los preceptos y leyes militares.

e) Unidad Logística, en relación a su función de:

Acción moral: organizará, dirigirá y realizará

actividades tendentes a elevar y mantener la moral del personal.

f) Escuadrones, en relación a su función de:

Mantener el orden y disciplina y dar seguridad.

C) Estado de fuerza y reseña de ganado, material, vestuario y equipo.

Estas necesidades de información son comunes a:

a) Jefatura, en relación a sus funciones de:

1) Proporcionar información, datos o cooperación técnica a otras dependencias, previa autorización.

2) Controlar y mantener el ganado así como los bienes muebles e inmuebles de propiedad federal a su cargo.

b) Secretaría, en relación a su función de:

Será responsable del archivo, apegándose para

su manejo y organización a las disposiciones vi
gentes.

c) Grupo de Comando, en relación a su función de:

Vigilará que personal y ganado se atiendan con
esmero.

d) Equipos Ecuestres, en relación a su función de:

Vigilará que al ganado se le presten las atencio
nes de aseo, herraje y cuidados necesarios; que
se le dé agua y forraje con puntualidad.

e) Unidad Logística, en relación a su función de:

Mantenimiento y recuperación: conservará en
buena estado de operación al personal, animales y
materiales diversos, así como recuperarlos, o
sea, ponerlos nuevamente útiles cuando transito-
riamente hayan quedado fuera de servicio.

f) Escuadrones, en relación a su función de:

Vigilancia sobre el ganado para evitarles acci-

dentés, tendrá en perfecto estado de aseo y conservación las caballerizas, abrevaderos, etc.; tenderá forraje y agua.

D) Informe de actividades.

Estas necesidades de información son comunes a:

a) Jefatura, en relación a sus funciones de:

- 1) Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las labores encomendadas.
- 2) Formular dictámenes, opiniones e informes que le sean solicitados por la Superioridad.
- 3) Formular proyectos de programas y presupuesto.
- 4) Elaborar proyectos sobre la creación, modificación, reorganización, fusión o desaparición de los órganos a su cargo y proponerlos a donde corresponda.
- 5) Asesorar técnicamente en asuntos de su especialidad.

lidad a los funcionarios de la Secretaría.

- 6) Proporcionar información, datos o cooperación técnica a otras dependencias, previa autorización.

b) Equipos Equestres, en relación a su función de:

Elaborar los programas de entrenamiento y de diseño de pistas para el adiestramiento y competición.

c) Unidad Logística, en relación a sus funciones de:

- 1) Abastecimiento y evacuación: proporciona toda clase de elementos materiales que sirven de soporte a la organización, así como de desembarazar a ésta de los materiales que no le sean útiles o constituyan un estorbo para su operación.
- 2) Mantenimiento y recuperación: conservará en buen estado de operación al personal, animales y materiales diversos, así como recuperarlos, o sea, ponerlos nuevamente útiles cuando tran-

sitoriamente hayan quedado fuera de servicio.

3) Acción moral: organizará, dirigirá y realizará actividades tendentes a elevar y mantener la moral del personal.

4) Todo lo relacionado con la higiene y salud del personal y sus derechohabientes.

d) Escuadrones, en relación a su función de:

Tienen a su cargo las actividades de servicio en sus diversas formas, para satisfacer las necesidades de vida interna de la organización.

5. Contenido de la Información.

La necesidad de información relativa a:

A) Conforme a la situación en que se encuentra el personal militar y derechohabientes (activo, planta, agregado y comisionado), con anotación de los cursos que ha efectuado, competencias en que ha participado, fchas de ascenso, nivel académico y edad-

límite.

Su contenido debe ser el siguiente:

a) Relación con matrícula, nombre, unidad, instalación o dependencia a la que pertenece; fecha de alta, baja o retiro del activo; alta en el nuevo destino y cuando pasan de una reserva a otra; agregando en su caso infracciones y castigos correccionales, destitución de empleo o suspensión de comisión.

b) Matrícula, empleo, nombre de la esposa, hijos y madre, o personal que tenga derechos; edad, grado de estudios, domicilio, tipo de sangre y hábitos.

B) Reporte de infracciones y castigos correccionales, cambio de comisión o puesto.

Su contenido debe ser el siguiente:

Relación con anotación de matrícula, empleo, nombre, motivo de la falta o delito cometido, pena que se imputa, reincidencia y lugar donde haya -

cumplido la pena.

- C) Estado de fuerza y reseña de ganado, material, vestuario y equipo.

Su contenido debe ser el siguiente:

En ganado, edad, pelaje, estado de carnes, alzada, año en que nació, excedidos de edad e inútiles, procedencia, pedigrí, fecha de adquisición, características fenotípicas, facultades y posibilidades deportivas.

- D) Informe de actividades.

Su contenido debe ser el siguiente:

Actitud del personal militar y sus familias, estado de instalaciones, activos y pasivos, forrajes, equipos, vestuario, materiales, vehículos, estado del ganado, alimentación, cuidado y entrenamiento, materias primas, estados de cuenta, ingresos y egresos; revisión del sistema de información, exponiendo técnicas para su mejoramiento.

6. Fuentes de Información.

La necesidad de información relativa a:

A) Conforme a la situación en que se encuentra el personal militar y derechohabientes (activo, planta, agregado y comisionado), con anotación de los cursos que ha efectuado, competencias en que ha participado, fechas de ascenso, nivel académico y edad límite.

Sus fuentes son las siguientes:

a) Internas:

- 1) Jefatura.
- 2) Equipos Ecuestres.
- 3) Unidad Logística.

b) Externas:

- 1) Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas.

- 2) Universidad del Ejército y Fuerza Aérea.
- 3) Dirección General de Personal.
- 4) Dirección General de Caballería.
- 5) Dirección General de Justicia Militar.
- 6) Sección Primera del Estado Mayor de la Defensa Nacional.
- 7) Comandancias de Región o Zonas Militares.
- 8) Comandancias de las Unidades o Cuerpos de Tropa.
- 9) Comandancia del Heroico Colegio Militar.
- 10) Comandancia de la Escuela Militar de Aplicación de Caballería.
- 11) Comandancia de la Escuela Militar de Equitación.

- B) Reporte de infracciones y castigos correccionales, cambio de comisión o puesto.

Sus fuentes son las siguientes:

a) Internas:

- 1) Jefatura.
- 2) Unidad Logística.
- 3) Equipos Ecuestres.
- 4) Escuadrones.

b) Externas:

- 1) Dirección General de Caballería.
- 2) Dirección General de Justicia Militar.
- 3) Sección Primera del Estado Mayor de la Defensa Nacional.
- 4) Unidades y Cuerpos de Tropa.

5) Universidad del Ejército y Fuerza Aérea.

C) Estado de fuerza y reseña de ganado, material, vestuario y equipo.

Sus fuentes son las siguientes:

a) Internas:

1) Jefatura.

2) Unidad Logística.

3) Equipos Ecuestres.

b) Externas:

1) Dirección General de Caballería en su Sección de Veterinaria y Remonta.

2) Criaderos Militares de Ganado.

D) Informe de actividades.

Sus fuentes son las siguientes:

a) Internas:

- 1) Jefatura.
- 2) Unidad Logística.
- 3) Equipos Ecuestres.
- 4) Escuadrones.

b) Externas:

- 1) Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas.
- 2) Dirección General de Caballería en su Sección de Veterinaria y Remonta.
- 3) Dirección General de Personal.
- 4) Estado Mayor, Sección Secretaría y Sección - de Recursos Humanos.
- 5) Dirección General de Intendencia.

7. Su implantación.

Para la implantación de un Sistema de Información para la Administración (SAI) de la Villa Ecuestre, se debe contar con una Dirección, que será la Secretaría de este organismo, en relación a su función de establecer un proceso integral para el manejo de información en apoyo a la gestión administrativa.

Las funciones de la Dirección serán las siguientes:

- A) Fijar, dirigir y controlar las políticas del SAI.
- B) Supervisar y coordinar las funciones que desempeñan los órganos bajo su responsabilidad.
- C) Proporcionar la información, datos o la cooperación técnica que le sea requerida por otras dependencias de la Secretaría de la Defensa Nacional, de acuerdo con las políticas establecidas al respecto.
- D) Expedir los planes y programas que en relación a información requiera la Villa Ecuestre para el desarrollo y funcionamiento operativo y administrativo.
- E) Vigilar que el manejo administrativo se lleve a cabo conforme a las normas establecidas.

La Dirección, a cargo de la Secretaría de la Villa Ecuestre, contará con el apoyo de las siguientes áreas:

- a) Captación e Identificación.
- b) Selección y Clasificación.
- c) Almacén, Proceso y Orden.
- d) Difusión, Promoción y Desarrollo.

Detallando en cada una de las áreas los siguientes elementos:

- 1) Principios de Operación.
- 2) Tareas Básicas.
- 3) Contenido y Características de la Comunicación.

Apoyados en las necesidades de información de los recursos humanos, materiales y financieros.

SISTEMA DE INFORMACION
PARA LA ADMINISTRACION
(SAI)
VILLA ECUESTRE

CAPTACION
E
IDENTIFICACION

SELECCION
Y
CLASIFICACION

ALMACEN, PROCESO
Y
ORDEN

DIFUSION, PROMOCION
Y
DESARROLLO

NECESIDADES DE INFORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS

Las funciones de las áreas que apoyarán a la Dirección a cargo de la Secretaría de la Villa Ecuestre, serán como sigue:

a) Captación e Identificación.

1) Principios de Operación.

- i) En caso de que la documentación no sea recibida a tiempo, se dará una tolerancia, la cual será fijada por el Director del SAI, según el caso. Si después de este tiempo no se recibe la documentación, se informará por escrito a la Dirección del SAI con copia a la fuente para los efectos correspondientes.
- ii) El jefe de la oficina de captación, tendrá la facultad de comunicarse directamente con los responsables de las fuentes, con el fin de hacer el trámite más funcional.
- iii) La documentación quincenal y mensual deberá estar 24 horas antes de los días quince y último de cada mes.

iv) La documentación que sea remitida deberá venir en sobres sellados para garantizar su inviolabilidad.

v) La documentación con clasificación de urgente, la remitirá de inmediato al área de Selección y Clasificación, informando en la mayor brevedad posible al Director del SAI.

2) Tareas Básicas.

i) La información que se capte será sujeta a un registro, el cual se especificará en un libro de entrada y otro de salida, indicando la fuente de procedencia y la vía por la cual se recibió.

ii) La documentación que se capture irá siendo colocada en gavetas que correspondan a la fuente de procedencia.

iii) Cuando se reciba documentación por medio de un propio, se sellará una copia, la que servirá de comprobante.

- iv) Cuando la documentación provenga por correo, enviará a un propio a recogerla al apartado postal de la Villa Ecuestre; una vez entrada la documentación, enviará un acuse de recibo a la fuente de procedencia por medio de un radiograma oficial.

- v) Cuando la documentación provenga de paquetería por autobús, será remitida entrega a domicilio a la Dirección de la Villa Ecuestre (SAI) en Lomas de Sotelo, D. F.; en igual forma hará un acuse de recibo al remitente - por radiograma oficial.

- vi) Cuando la información deba ser recabada de fuentes internas, enviará a un propio quien al recibirla firmará una copia, la que quedará como acuse de recibo.

- vii) Contemplará que la documentación remitida es té elaborada conforme a los formatos establecidos en el "Manual de Aspectos Administrativos del Mando" vigente; así mismo, analizará si la información contiene las característi-

cas específicas de acuerdo con los requerimientos operativos del SAI.

3) Contenido y Características de la Comunicación.

i) Se remitirá al área de Almacén, Proceso y Orden, para que le entregue un listado que indique la ubicación y nombre de cada una de las fuentes de información internas y externas, así como el nombre de cada comandante, director o jefe de área.

ii) Estará en contacto con las demás áreas para el mejor funcionamiento administrativo.

b) Selección y Clasificación.

1) Principios de Operación.

i) Para la certificación de los datos, solicitará a las fuentes internas -Jefatura, Secretaría, Grupo de Comando, Equipos Ecuéstrales, Unidad Logística y Escuadrones- el listado que contenga los datos de personal. Estas listas servirán para seleccionar la información.

- ii) La documentación que no contenga los datos verificados, la rechazará.
- iii) La información vendrá vaciada en las formas que previene el "Manual de Aspectos Administrativos del Mando".
- iv) Se informará al jefe del área si la documentación está debidamente requisitada.
- v) La documentación que esté clasificada como "urgente" se le dará prioridad. Toda información referente a "Seguridad", deberá considerarse "urgente".

2) Tareas Básicas.

- i) Analizará la documentación que en cada caso contenga la información requerida.
- ii) Certificará el contenido de la información.
- iii) Analizará el contenido de los datos y revisará que sean verídicos, anulando la docu-

mentación que no lo sea.

iv) Formulará los códigos de aceptación o rechazo.

v) Colocará la información en relación a los asuntos de acuerdo con la información que se posea.

vi) En el desarrollo de sus funciones, apoyará la función del archivo.

vii) Ubicará los datos en un esquema lógico de acuerdo con el universo cognoscitivo del SAI.

3) Contenido y Características de la Comunicación.

i) La documentación que no llene los requisitos será enviada al Área de Difusión, Promoción y Desarrollo para su reexpedición.

ii) Estará en contacto con las demás áreas para el mejor funcionamiento administrativo.

c) Almacén, Proceso y Orden.

1) Principios de Operación.

- i) En la presentación de la información irá buscando un enfoque hacia su mejor aprovechamiento, fomentando su utilización - para la gestión administrativa.
- ii) La información será presentada como sea requerida.
- iii) La demanda de información en relación a "seguridad y orden interno" tendrá prioridad.

2) Tareas Básicas.

- i) Será responsable de la ordenación física de la información.
- ii) Operar y administrar los archivos en apoyo del SAI.

- iii) Conservación de la documentación y de su rápida recuperación.
- iv) Apoyará con información oportuna a donde requiera el organismo.
- v) Control de entrada y salida de documentación.
- vi) Será responsable de depurar la documentación.
- vii) Procesar la información básica para darle contenido y las características requeridas para el uso en apoyo de la gestión administrativa institucional.
- viii) Comparará la información recibida con la ya existente.
- ix) Analizará la información dándole significado.
- x) Se encargará de dar forma a la informa-

ción en relación con las necesidades del usuario, como de los sistemas de comunicación para facilitar su comprensión y su aprovechamiento.

xi) Hará gráficas, grabaciones, esquemas, etc. para su mejor aprovechamiento.

3) Contenido y Características de la Comunicación.

i) Se comunicará con las fuentes internas por conducto de la Secretaría de la Villa Ecuatoriana, para que se le informe cómo debe presentarse la información y cómo la requieren para su uso.

ii) Estará en contacto con el área de Selección y Clasificación para apoyo de su funcionamiento.

iii) Recibirá comunicación directa del área de Captación e Identificación, con el fin de tomar información que venga directamente del archivo.

d) Difusión, Promoción y Desarrollo.

1) Principios de Operación.

i) Las actividades en relación a fomentar el aprovechamiento del SAI las mantendrá con tínuas.

ii) Buscará incrementar los beneficios del - SAI, los cuales están en función del apro vechamiento que haga de la información.

iii) Motivará a los usuarios potenciales de la información para que utilicen el SAI.

2) Tareas Básicas.

i) Llevará un control de salida de la información y certificará los calendarios de entrega.

ii) Promoverá por medio de conferencias, escritos, proyecciones, etc. los beneficios del SAI para la organización administrati va.

iii) Hará notar a los usuarios que el aprovechamiento y beneficio que se puede obtener del SAI va en relación al uso que se le da a la información.

iv) Captará de los medios masivos de comunicación la información requerida para el funcionamiento del SAI.

3) Contenido y Características de la Comunicación.

i) Enviará información periodística a las áreas de Captación e Identificación y a la de Selección y Clasificación, o a la de Almacén, Proceso y Orden, según sea el caso.

ii) Estará en contacto con las demás áreas para el mejor funcionamiento administrativo.

IV. CONCLUSIONES

Uno de los sentimientos indispensable para sostener la vida de todo hombre es el de seguridad, es decir, la certidumbre en la realización de sus obras, que se afirma singularmente cuando el individuo tiene la oportunidad de verificar la eficiencia de sus aptitudes y sus conocimientos.

Es cierto que las circunstancias exteriores, favorables o adversas, alteran severamente aquel sentimiento; sin embargo, en lo esencial, éste depende de un elemento interno: de la mayor o menor confianza que el sujeto tiene de sí mismo.

Cuando un hombre se siente cabalmente dueño de sus fuerzas y seguro de sus capacidades, no se amedrenta ante las dificultades y problemas que surgen cotidianamente; por el contrario, ve en ellos un aliciente más para fortalecer su voluntad, pues al superarlos, ve aumentar su satisfacción. Por eso se afirma que todo hombre puede tener éxito en la vida, siempre que sea capaz de ajustarse a las circunstancias especiales en que se desenvuelve y de ponerse a la altura de ellas.

Esta manera de concebir la importancia del ser, tal vez -

con un sentido poético, constituye la base fundamental para determinar y conocer la manera en que el hombre busca su desarrollo.

Por ende, una de las afirmaciones de esta investigación, es que de acuerdo a los resultados obtenidos con la comprobación de las hipótesis, las organizaciones en general, son hostiles, impenetrables, y en la mayoría de los casos, corruptas. Así, al incursionar con las teorías del conocimiento a la realidad concreta, fue evidente el rompimiento en la práctica común y anquilosada lo que provocó descontento y desequilibrio de aquéllos, que entre otras cosas, utilizaban los recursos institucionales en beneficio propio.

Para llegar a esta conclusión, fue necesario recurrir a diversos criterios de análisis y especialmente a prácticas de campo, tratando siempre los problemas de manera imparcial y objetiva. Esto permitió aseverar que para la resolución de los citados problemas como lo son, en este caso, la optimización de los recursos, que de manera decisiva inciden en el logro de los objetivos de la organización, debe adoptarse una actitud no sólo positiva y honesta sino también científica.

En efecto, el que aspire a ser científico debe concentrar-

se en la fijación de los hechos, en el análisis y en la coordinación de sus caracteres dominantes para verificar la síntesis; pero las repeticiones de los mismos errores, que marcan la distancia entre la realidad y la ilusión, constituyeron el motor que condujo a la realización de la presente investigación.

Es por eso que esta tesis germinó por un interés vehemente de encontrar una teoría que explicara no sólo las modalidades de los diferentes tópicos relativos a la optimización de recursos, sino también de qué manera eliminar los esquemas de trabajo que imposibilitan su mejor manejo.

Esta tarea implicó una interpretación de los problemas administrativos siempre oscuros y llenos de vaguedades muy peculiares en el ejército. Esta afirmación es consecuencia de veintiseis años de servicio ininterrumpidos y de la aplicación de los procesos teóricos a la práctica cotidiana que descubrieron vicios, que a partir de ser identificados constituyeron la base para emprender, dentro de las posibilidades, una verdadera reforma enfocada a las acciones administrativas que se vienen realizando.

Es importante enfatizar la trascendencia que reviste el conocimiento de estos problemas, porque sólo así fue posible determinar los criterios para llevar a cabo algunos cambios sobre ba-

ses lógicas, congruentes y sólidas. Para ello fue necesario fundamentarlos además del conocimiento y manejo de los aspectos teóricos y técnicos, en un profundo carácter de vocación de servicio.

Es cierto que las reformas administrativas provocan, en muchos casos, actitudes negativas por parte de los integrantes de una organización; sin embargo, el cambio debe inducirse inteligentemente y de manera objetiva, sólo así es posible romper paulatinamente con prácticas caducas y obsoletas, optimizando en forma significativa los recursos asignados a una organización.

Con base en lo anterior, se ha llegado a las siguientes consideraciones finales:

1. La optimización y racionalización comienzan con cada individuo, pero influyen en él factores y estímulos que son importantes pero no sustitutivos del propio esfuerzo. No es posible lograr los objetivos sin grandes transformaciones estructurales, de actitudes y aptitudes humanas, pues ellas son la base de estas reformas.

2. Para lograr estos cambios se requiere de nuevos comportamientos humanos que se manifiestan cuando existe una constante concepción política de mayor responsabilidad, orientada siempre hacia la fijación de objetivos y metas precisas.

3. Dependemos de los sistemas para satisfacer nuestras necesidades y éstos constituyen la base angular de todas las acciones que se realizan en cualquier ámbito. Además, los sistemas, conforme a la conceptualización teórica, están estrechamente relacionados e interdependientes.

4. Desde esta perspectiva puede afirmarse que el enfoque de sistemas es fundamental en el desarrollo de las tareas administrativas formando además parte vital de nuestras actividades; por lo tanto, la aplicación de la teoría general de sistemas reviste especial importancia para buscar la adaptabilidad y desarrollo de las organizaciones. Conforme a esta valoración de los esquemas teóricos, se debe admitir que la administración es una ciencia y que constituye además la columna vertebral de la organización para el trabajo.

5. La programación y fijación de objetivos y metas a alcanzar, son relevantes así como la identificación de problemas, proponiendo siempre soluciones prácticas y sencillas.

6. Los recursos humanos son el elemento vital de las instituciones. Asimismo debe recurrirse a nuevos criterios para el desarrollo del personal que propicien actitudes positivas en éste, ya que su participación es esencial en el cumplimiento de las tareas.

7. Así también, no debe olvidarse que la estructura organizacional de una institución es fundamental porque permite identificar puestos, funciones, actividades y ámbitos de gestión; esto, evidentemente, es producto de un conocimiento profundo de la teoría administrativa.

Las anteriores consideraciones nos permiten llegar a la conclusión de que el proceso administrativo y la teoría general de sistemas constituyen bases importantes y sólidas para el óptimo desarrollo de las acciones de cualquier organización; y si bien es cierto que con la práctica común se pueden cumplir estas acciones sin llegar al fracaso, también es cierto que no podría asegurarse el mejor éxito en la realización de esas actividades, así como en la consecución de los objetivos y metas, ya sean particulares, sociales o institucionales, si no se recurre al apoyo de estas concepciones teóricas. La cooperación del elemento humano en toda su dimensión es también decisiva en los procesos de transformación y cambio.

Por último, estas afirmaciones me llevan a recordar una frase muy conocida en el medio militar, misma que en su interior guarda una de las mejores enseñanzas: "se ha dicho que aplicando los principios de la guerra no siempre se logra vencer al enemigo; pero que ignorándolos se puede tener la certeza de ser vencidos".

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

1. ALFARO TORRES, GENARO, Planificación y Organización de Programas de Capacitación del Sector Público, México.
2. ASHBY, ROSS, Introducción a la Cibernética, Buenos Aires, Argentina, Edición Nueva Visión, 1976.
3. BEER STAFFORD, Cibernética y Administración, CECSA, México, 1979.
4. BERTALANFFY, LUDWIG, Teoría General de los Sistemas, Fondo de Cultura Económica, México, 1976.
5. BOCCIO, WILLIAM, A. Sistemas de Información, Editorial Trillas, México, 1983.
6. CAMPERO, GILDARDO Y VIDAL HECTOR, Teoría General de Sistemas y Administración Pública, San José de Costa Rica, Educa-Incap, 1977.
7. CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO, La Reforma Administrativa, Editorial INAP, México, 1973.
8. CARRILLO LANDEROS, RAMIRO, Metodología y Administración, Editorial Limusa, México, 1983.
9. CASTELAZO JOSE, R. Apuntes sobre la Teoría de la Administración Pública, Editado por el Colegio de Lic. en Ciencias Políticas y Administración Pública, México, 1979.
10. Conferencias de Logística de la Escuela Superior de Guerra, Única Edición.
11. CHURCHMAN C. WEST, El Enfoque de Sistemas, Editorial Diana, México, 1979.

12. DUHALT KRAUSS, MIGUEL. La Administración de Personal en el Sector Público, FCPyS, UNAM.
13. DUHALT KRAUSS, M. Los Manuales de Procedimientos de Oficinas Públicas, Editorial UANM, México, 1968.
14. JIMENEZ CASTRO, WILBURG. Administración Pública para el Desarrollo Integral, Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
15. JIMENEZ CASTRO, W. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
16. JIMENEZ NIETO, JUAN IGNACIO, Política y Administración, Madrid, España, Editorial Tecnos, 1970.
17. JIMENEZ NIETO, JUAN I. Teoría General de la Administración. - La Ciencia Administrativa a la Luz del Análisis Sistemático, Madrid, España, Editorial Tecnos, 1975.
18. JOHNSON, KAST Y ROSENZWEIG, Teoría, Integración y Administración de Sistemas, Editorial Limusa, México 1982.
19. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Editorial Porrúa, México.
20. LILIENFELD, ROBERT, Teoría de Sistemas, Editorial Trillas, México, 1984.
21. LOZANO DE ICAZA, ARTURO, Reflexiones y notas sobre los sistemas de información para la administración. México.
22. Manual de Operaciones en Campaña del Ejército Mexicano, Unica Edición.

23. MARTINEZ SILVA MARIO, Los Sistemas de Personal en la Administración Pública, FCPyS, UNAM.
24. MUÑOZ AMATO, PEDRO, Introducción a la Administración Pública, Fondo de Cultura Económica, México, 1956.
25. Organización y Métodos, Sistema de Universidad Abierta, FCPyS, UNAM.
26. REYES PONCE, AGUSTIN, Administración de Personal, Editorial Limusa, México, 1983.
27. STAFFORD, BEER, Cibernética y Administración, Editorial CECSA, México.
28. WALDO DWIGHT, Administración Pública, Editorial Trillas, México.
29. WALDO DWIGHT, Teoría Política de la Administración Pública, Editorial Tecnos, Madrid, 1961.