



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA RE-
INICIACIÓN DE UNA CONGREGACIÓN RELIGIOSA**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A:
JORGE LUIS REYES RAMÍREZ**

A S E S O R: L. A. IGNACIO RIVERA CRUZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. A 18 DE OCTUBRE DE 2005



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios, Uno y Trino...
“**Santísima Trinidad**
Que nunca me canse de Adorarte”
P. Nunzio Russo.

... ¿quién soy yo para que la Madre
de mi Señor venga a visitarme?...
A ti **¡Mujer!**... Gracias Mayúsculas.

A la comunidad de las Hijas de la Cruz
en la Persona de la Reverendísima Madre General
Maria Inzinna en Italia
y a Sor Cenzina aquí en México.

A mis Padres Jorge Reyes y Patricia Ramírez
más que su esfuerzo y apoyo, por su vida entera,
a mi hermano y amigo Israel, Gracias hermano

A mi querido profesor, asesor,
pero sobre todo amigo: Lic. Ignacio Rivera Cruz.
Y a mi queridísima amiga Lidia, Gracias
sin ustedes este trabajo y esta experiencia no sería igual.

Al jurado de esta Tesis, gracias por su enseñanza
Y a todos los que fueron, son
y serán parte de esta obra... Gracias Totales.

Dios los Bendiga a todos
Y nos conceda más Vocaciones
para la Iglesia y nuestro Instituto.

Palermo 31 de Marzo de 1883

Hijo mío en Jesucristo

... Mañana y noche mi primer y último pensamiento después de Dios, el Santísimo Sacramento y la Virgen, es la bendición de la naciente familia representada por ustedes tres. Adoro de rodillas la Santísima Trinidad mirando desde lejos sus almas en dirección del Tabernáculo más cercano, diciendo:

*“Gloria a ti Padre que nos creaste,
Gloria a ti Hijo que con tu preciosísima sangre nos redimiste,
Gloria a ti Espíritu Santo que nos santificaste”.*

Y levanto la mano derecha, mentalmente canto:

“La bendición de Dios Omnipotente, Padre, Hijo y Espíritu Santo descienda sobre vosotros y permanezca con vosotros siempre”.

Después me dirijo a una imagen de Maria y la saludo por ustedes diciendo:

“Ave Hija de Dios Padre, Ave Madre de Dios Hijo, Ave Esposa del Espíritu Santo, Ave Templo de la Santísima Trinidad.”

A mediodía es raro cuando lo hago por encontrarme en medio de personas en el trabajo, pero cuando puedo lo hago mentalmente.

La devoción a la Santísima Trinidad debe ser el distintivo de nuestra Congregación. Los nuestros deberán dedicarle un mes entero. Es un vacío que se debe llenar. Entre las devociones de los meses no hay uno para el manantial de todas las devociones.

Tenemos el mes de Enero para la Santísima Infancia, Marzo para San José, Mayo para la Virgen Maria, junio para el Sagrado Corazón, Julio para la Preciosísima Sangre y para Santa Ana, Agosto para la Asunción, Octubre para los Santos Ángeles, noviembre para los difuntos, diciembre para la Inmaculada...

Afortunadamente el más bello de los meses que fue el de la creación y de la redención, todavía no lo han tomado. ¡Abril! De la meditación de la Pasión nos acompaña el mes de Maria. Su aliento abre el retoño de las flores. La naturaleza se nos presenta como el día que salió de las manos de Dios uno y Trino.

La primavera, la estación más bella fue el tiempo que vio brillar por primera vez los astros en el cielo, las cumbres de los montes alumbrados por el sol y Adán respirar.

Abril, entonces se consagre a la Santísima Trinidad, de manera particular, los nuestros. Después estableceremos novenarios en preparación a la fiesta.

¿Pero, qué podemos hacer para honrarla cada día en este mes?

El amor no necesita sugerencias.

No son necesarias las cosas largas, sino prácticas breves, aunque tres Glorias tres veces al día.

Miles y miles de Bendiciones a todos.

¡El amor a la Santísima Trinidad los consuma a todos!

¡Que devoción rica! ¡Que devoción bella!

La paz que deja es su distintivo particular.

Basta invocarla con afecto: ¡Santísima Trinidad, Santísima Trinidad”

Vuestro Padre en Jesucristo, Nunzio Russo

“Cual tesoro grande es la devoción a la Santísima Trinidad:

Eh aquí el remedio a todos los males:

Es el secreto de la felicidad, el manantial de la paz, el principio del amor, el origen de cada dulzura...

Únete a mí en santa unión para honrarle y adorarle siempre y en cada momento, exclamando continuamente:

¡Santísima Trinidad, Santísima Trinidad, Santísima Trinidad!

El Poder del Padre nos custodie,

La Caridad del Hijo nos Enamore,

Y la Gracia del Espíritu Santo, nos santifique ahora y siempre.

INDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN.	I
--------------------	---

CAPITULO PRIMERO LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Antecedente.	1
1.2 Definición de administración.	7
1.3 Características de la administración.	10
1.4 Importancia de la administración.	11

CAPITULO SEGUNDO EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

2.1 Definición.	13
2.2 Modelos del proceso administrativo.	14
2.3 Proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce.	17
2.3.1 Previsión.	19
2.3.2 Planeación.	44
2.3.3 Organización.	56
2.3.4 Integración.	70
2.3.5 Dirección.	96
2.3.6 Control.	117

CAPITULO TERCERO RELACIÓN ENTRE LA GLESLIA Y LA ADMINISTRACIÓN.

3.1 Generalidades.	127
3.2 Encíclicas Papales.	128
3.3 Procedimiento de Erección de una Congregación.	136

CAPITULO CUARTO
MARCO HISTORICO DE LA CONGREGACIÓN

A) Fundador.	142
B) Aspectos generales de la congregación: Fundación, objetivos y apostolados.	146

PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO PARA LA CONGREGACIÓN RELIGIOSA

C) Previsión del I. V. C.	151
D) La Planeación del I. V. C.	153
E) Organización del I. V. C.	178
F) Integración del I. V. C.	184
G) Dirección del I. V. C.	193
H) Control del I. V. C.	198
CONCLUSIONES.	208
ANEXO 1: GLOSARIO.	209
BIBLIOGRAFÍA.	215

INTRODUCCIÓN

Lo que se pretende hacer en este trabajo es aplicar el proceso administrativo para estructurar los elementos de una congregación y re-iniciarla.

Desde hace 2 años existe un grupo de jóvenes interesados en conservar la Fé Católica, para ello desean establecer y re-iniciar la Asociación Religiosa: “Congregación de Sacerdotes Celantes para la Conservación de la Fe”, con características específicas en su forma de Vida y Apostolado.

Hablamos de *re-inicio* porque esta congregación se inicio hace más de 100 años en el país de Italia y hoy se quieren emprender los trabajos para re-iniciarla aquí en México y esta tesis pretende colaborar para ello.

Emplear la administración en una empresa u organización produce mejores resultados, es decir, la aplicación del proceso administrativo trae consigo mejoras en el cumplimiento de sus objetivos; de igual forma se pretende aplicar la administración para tener una estructuración eficiente en la Congregación que permita el cumplimiento de objetivos.

Con el presente trabajo se pretende tener una visión integral de lo que se necesita y se debe hacer para re-iniciar la Congregación. Se definirá la base administrativa para ello.

El primer capítulo muestra a grandes rasgos los antecedentes, orígenes e historia de la Administración, así como su importancia y características.

En el segundo capítulo encontrará algunas definiciones del proceso administrativo así como los modelos administrativos de algunos autores, finalmente se encontrará con el modelo del pionero de la Administración en

México: Agustín Reyes Ponce; enseguida se especificarán y desarrollarán los elementos y etapas del proceso administrativo.

El contenido del tercer capítulo se refiere a la relación de la Iglesia con la Administración, como es que la Iglesia ha contribuido al desarrollo de la administración, sus aportes e intervención y viceversa, como es que la Administración es una herramienta que ha ayudado a sostener esta gran organización como lo es la Iglesia. Se recalcan en este capítulo como en los momentos en que la Administración Científica surgía, la Iglesia a través de algunos documentos interviene en el desarrollo industrial y por consiguiente en la Administración.

En el Cuarto capítulo el lector se encontrará con el marco histórico de la Congregación: su inicio, su historia y aquel hombre que le dio vida, el porque de su desaparición.

Finalmente se presentará teóricamente la propuesta de reinicio de la Congregación basada en el proceso administrativo de Reyes Ponce.

OBJETIVO

Conjugar el proceso administrativo con los elementos de una Asociación Religiosa para el buen funcionamiento de la misma.

Objetivo particular.

- Establecer la base administrativa para re-iniciar la congregación de *Sacerdotes Celantes para la Conservación de la Fé.*

HIPOTESIS

Si utilizo el proceso administrativo para estructurar una congregación religiosa, ésta cumplirá sus objetivos eficientemente.

CAPITULO PRIMERO

LA ADMINISTRACIÓN.

1.1 ANTECEDENTES.

La administración surge desde los inicios del hombre, desde que empieza a organizarse en tribus, para cazar animales; y las mujeres para recolectar frutos, cuando se organiza para poder sobrevivir y satisfacer sus necesidades básicas.

Sin saberlo el ser humano al concentrarse en tribus o grupos sociales empieza a organizarse y es que la administración esta siempre presente en toda organización social.

Bastantes grupos o comunidades sociales que a lo largo de la historia del hombre han surgido: las culturas como la griega, los fenicios, incluso el imperio Romano que fue inmenso, tenía que ser organizado y administrado. También las culturas occidentales: los Mayas y los Mexicas por mencionar algunos, que tenían su organización bien definida, sus tareas y funciones, sus jerarquías. Así en cada época el hombre tuvo tal organización y administración que podemos llamarla: administración empírica, es decir, sin un sentido científico, basada en la experiencia; no había sido estudiada como tal y solo se administraba por las necesidades que se tenían en el momento.

No fue hasta finales del siglo XIX y principios del s. XX que la Administración surge como ciencia, es decir, como Administración Científica y se empieza a plasmar el estudio de ésta en varios libros. En este periodo la administración tiene un auge impresionante que no había tenido a lo largo de la historia que le antecede, este auge se da principalmente en Inglaterra, y después Alemania, Francia, Estados Unidos y Europa Occidental.

El periodo conocido como la Revolución Industrial trajo consigo cambios sociales, políticos, técnicos incluso eclesiásticos. Transformó totalmente el sistema de producción, se sustituye la fuerza muscular por la fuerza de las máquinas¹. Los grandes avances tecnológicos y los muchos inventos aceleraron la Industria, por ejemplo: la construcción de los primeros altos hornos, la máquina para bombear agua que impulsaba las máquinas, la máquina de hilar que aceleró mucho la producción telar. Donde existía un sistema feudal ahora hay fábricas. Observamos grandes avances en la ingeniería con la necesidad de transportar las mercancías a otros lugares y entonces James Watt inventa la locomotora de vapor que fue usada en la minería, industria y transportes ésta es uno de los iconos más representativos de la Revolución Industrial.

¹¹ Ríos Szalay, Adalberto. Orígenes y perspectivas de la Administración. 2ª ed., Edit. Trillas 1990 (segunda reimpresión 1995), p. 39.

La relación obrero-patronal empieza a ser difícil; los gremios, que era los grupos que contaba con más trabajadores donde se protegían sus intereses y que estaban bien definidos jerárquicamente se ven rebasados y las condiciones de los trabajadores son incluso inhumanas. Nace entonces la clase obrera y la burguesía industrial.

En este clima de perfeccionar técnicas, procesos de producción, sistemas y métodos de trabajo, perfeccionamiento tecnológico para incrementar utilidades es que surgen los trabajos de Taylor y Fayol adjudicándoles el título de “padres de la Administración”².

F. W. Taylor, quien es llamado el “Padre de la Administración Científica” tiene en su mayor obra titulada: “Principios de Administración Científica” –publicada en 1911– varios experimentos para saber cuales eran las mejores formas de trabajar; uno de sus experimentos más famosos lo realiza en Bethlehem Steel Company donde un hombre cargaba lingotes de hierro de una bodega hasta los furgones del ferrocarril. Introdujo varias técnicas para racionalizar el trabajo y hacerlo más eficiente, desarrolló la asignación de costos indirectos, la administración de inventarios y remuneración al rendimiento, lo que actualmente llamamos bonos.

² op. cit. p. 77

Además de esta obra y sus experimentos Taylor fundamento su filosofía en 4 principios básicos muy importantes para la administración y el administrador:

- a) El desarrollo de una verdadera ciencia de la Administración.
- b) La selección científica de los trabajadores.
- c) La educación y desarrollo de los trabajadores en forma científica.
- d) La cooperación amistosa y estrecha entre trabajadores y patrones.³

En la primera busca determinar el mejor método para realizar cada tarea, es decir, elaborar una ciencia para la ejecución de cada operación de trabajo, el cual sustituirá el viejo método empírico basado en la experiencia. En el segundo principio busca obtener que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes, seleccionándolos científicamente y capacitándolos.

El tercer principio se refiere a colaborar cordialmente con los trabajadores e incluso ofrecer incentivos para que el trabajador se realice y se comporte de acuerdo a los principios de la ciencia que

³ Stoner, James. Administración. 6ª ed., Edit. Prentice Hall Hispanoamericana 1996. p. 36.

ha desarrollado y el último busca apoyar a los trabajadores planeando cuidadosamente su trabajo.

El sistema de Taylor funcionó en un momento de la historia en que se daba especialmente importancia a los mercados masivos, diseños estandarizados y los altos volúmenes de producción.

H. Fayol fue otro pionero de la Administración, fundador de la Administración clásica, de sus aportes encontramos su obra: "Administration Industrielle et Générale" donde menciona los 14 principios de Administración:

1. división del trabajo.
2. autoridad y responsabilidad.
3. disciplina.
4. unidad de mando.
5. unidad de dirección.
6. subordinación del interés propio al general.
7. remuneración al personal.
8. centralización.
9. jerarquía.
10. orden.
11. equidad.
12. estabilidad de personal.

13. iniciativa.

14. espíritu de compañerismo.⁴

Junto a estos pioneros de la administración contemporáneamente tenemos a Gantt, quien se entrega también a la medición cinética de los trabajadores y a la cooperación armónica entre la mano de obra y la administración, hombre que apporto conocimiento a la administración con la grafica que lleva su nombre y además enfatizó y recalcó la necesidad de entrenamiento, trabajó junto a Taylor y después lo hizo por su cuenta.

Los Gilbreth: Frank y Lillian contribuyeron con los estudios sobre la fatiga y el movimiento. Frank conocido por sus estudios de tiempos y movimiento; Lillian psicóloga industrial se centró en los aspectos humanos del trabajo, así como en el entendimiento de las personalidades y necesidades de los trabajadores. Para ellos su fin último era ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano.

Ya en el s. XX Max Weber aporta a la administración su teoría sobre la Burocracia, decía que era un medio racional para controlar a los seres humanos con una perspectiva humano-organizacional sin dejar su enfoque sociológico. Elton Mayo destaca por su influencia en actividades sociales y relaciones de los grupos de

⁴ Op. cit. Stoner, James. p. 39

trabajo en el desempeño psicológico dentro de la administración. Otro aporte del enfoque psicológico es el de Douglas McGregor que publicó su obra: "El lado Humano de la Empresa" formula los supuestos de la teoría "x" y la teoría "y".

Chester Barnael contribuye a la administración diciendo que la labor de los administradores consiste en mantener un sistema de esfuerzo en una organización formal, sugirió un enfoque extenso de sistemas sociales en la administración.

Peter Drucker es un autor prolífico de muchos temas generales de la administración como: La Gerencia de la Venta Personal; Preparando a líderes de negocios de mañana, hoy; entre otros. Deming Edward introduce el control de calidad en Japón y Laurence Peter en sus obras observa que al final, la gente es promovida a niveles en los que es incompetente, poco a poco algunos otros autores han aportado a la administración nuevos métodos, innovaciones, sistemas de producción, entre otras, que hacen a la administración cada vez mas especializada y actual.

1.2 DEFINICION DE ADMINISTRACION

La definición etimológica es la forma más usual de conocer el significado de una palabra y que expresa. Administración se conforma de dos partes: un prefijo *ad* que significa: hacia; y *ministratio* que proviene de *minister* que se compone de *minus* que es un comparativo de inferioridad y el sufijo de *ter* que se usa como termino de comparación, por lo tanto *minister* expresa: el que

realiza un función bajo el mando de otro, o el que presta un servicio a otro, es decir, hacia el servicio.

La etimología de la administración da la idea de que ésta se refiere a la función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.⁵

Harold Koontz y Wehrich mencionan que la administración:

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos trabajando conjuntamente en grupos, logran efectivamente los objetivos”.⁶

George R. Terry la define como:

“Un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”.⁷

Terry inserta en su definición, elementos del proceso administrativo.

⁵ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna 1ª ed., Edit. Limusa 2002, p. 2.

⁶ Koontz Harold y Heinz Wehrich. Elementos de administración, enfoque internacional 6ª Ed., Edit. McGraw Hill, 2002. p. 4.

⁷ Terry, George. Principios de Administración 1ª Ed., (11ª reimpresión 1995) Edit. Continental, p. 22

Gloria Valdez y Carlos Joaquín concluyen que la administración es:

“Un conjunto de métodos y técnicas para racionalizar el trabajo y hacerlo tan eficiente como sea posible”.⁸

Para José Antonio Fernández Arenas es:

“Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”

Munch Galindo da su propia definición y menciona que la administración es:

“Un proceso cuyo objeto es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social, mediante la adecuada coordinación de los recursos y la colaboración del esfuerzo ajeno”.⁹

Aquí podemos observar que ya se habla de una máxima eficiencia, que en otras definiciones no se hace notar y que eso es lo que actualmente se busca en la administración.

Y finalmente Agustín Reyes Ponce dice que la administración es:

⁸ Robles Valdez, Gloria y Carlos Alcérreca, Joaquín. Administración, un enfoque interdisciplinario. 1ª Ed., Edit. Prentice Hall 2002 Person Educación de México, p. 15.

⁹ Munich Galindo Lourdes y García Martínez. Fundamentos de administración 3ª Ed., 1985 (1ª reimpresión, 1986). Edit. Trillas, p. 24.

“El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social”¹⁰

Con estas definiciones y viendo las constantes de los elementos en ellas se puede decir que la administración es:

“Un conjunto de elementos y etapas sistemáticos que al integrarlos y dirigirlos, buscan cumplir los objetivos de un Organismo en su máxima eficiencia.”

1.3 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.

1. *Su universalidad.* El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en el tiene siempre que existir, coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad Religiosa etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
2. *Su especificidad.* Aunque la administración va siempre acompañada de otros elementos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un excelente ingeniero de producción

¹⁰ op. cit. Reyes Ponce, Agustín. p. 14.

(como técnico en esta especialidad), pero un pésimo administrador. Cuanto más grande sea el órgano social, la

3. función más importante de un jefe es la administración y disminuye la importancia en sus funciones técnicas.
4. *Su unidad temporal.* Aunque se distingan fases, etapas y elementos del fenómeno administrativo, este es el único, por lo mismo, que en todo momento de la empresa se esta dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
5. *Su unidad jerárquica.* Todos cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social participan en distintos grados y modalidades de la misma administración, es decir, en una empresa “forman un solo cuerpo desde el Secretario General hasta el ultimo mayordomo”,

1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

Mencionaremos el porque es importante la administración básica o esencial en los puntos que se enumeran a continuación.

- La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea ésta.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente de su buena administración y solo a

través de ésta, de los elementos materiales y humanos con que el organismo cuenta lo obtendrá.

- Para las grandes organizaciones, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración.
- El mejoramiento de la administración en cualquier organización social es quizás su única responsabilidad de obtener una mejor coordinación de sus elementos, ya sea maquinaria, instalaciones, clasificación en el trabajo humano. Además lo simplifica al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- A través de la administración y sus principios se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporcionan lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas, lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

CAPITULO SEGUNDO

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1 DEFINICION

El proceso administrativo no entraña una serie de actividades independientes o ligeramente relacionadas, al contrario, son un grupo de funciones totalmente interrelacionadas. Cada autor según su definición de la administración define el proceso administrativo; Lourdes Munch Galindo define el proceso administrativo como:

“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman el proceso administrativo”¹

Para Agustín Reyes Ponce el proceso administrativo es:

“El proceso administrativo es un conjunto de elementos, pasos o etapas básicas de los cuales se realiza la administración.”²

Estos pretenden básicamente proporcionar un marco de referencia dentro de cual se conozcan mejor los distintos tipos con que se presentan los fenómenos administrativos.

¹ op. cit. Münch Galindo, Lourdes. p. 31.

² op. cit. Reyes Ponce, Agustín. p. 22.

2.2 MODELOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para James Stoner ³ el proceso administrativo se divide en cuatro partes interrelacionadas; *la Planificación, la Organización, la Dirección y Control.*

Menciona que en la planeación el administrador piensa con antelación en sus metas y acciones y basa en algún método o plan sus actos, en pocas palabras es el proceso para establecer metas y cursos de acción adecuados para alcanzarlas. La organización es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos ante los miembros de la administración. La dirección implica: mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales y finalmente el control que lo divide en 4 elementos: 1) establecer estándares de desempeño; 2) medir los resultados presentes; 3) comparar estos resultados con las normas establecidas y 4) tomar medidas correctivas.

George R. Terry ⁴ también clasifica el proceso administrativo en cuatro elementos: *planeación, organización, ejecución y control.*

Y son los medios por los cuales el gerente administra. Para él la planeación significa: ¿qué es lo que va hacerse?, ¿Dónde?, ¿Cuándo y cómo?, el paso siguiente la Organización es distribuir las actividades de trabajo entre los miembros del grupo y su

³ op. cit. Stoner, James. p. 14.

⁴ op. cit. Terry, George. p. 56-58.

participación dentro de él. La ejecución es llevar a cabo físicamente las actividades y resulta de la planeación y la organización; y el control, es decir, comprobar o vigilar lo que se estableció para asegurar que el trabajo está progresando.

Koontz y O'Donnell ⁵ menciona que el proceso administrativo se compone de los elementos: *planeación organización, integración, dirección y control*. Aquí podemos observar que a diferencia de otros, estos dos autores insertan el elemento de la integración.

Para estos dos hombres la planeación abarca: objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos, toma de decisiones; la organización incluye la estructura, papeles a desempeñar, agrupación de actividades, autoridad y responsabilidades así como la coordinación. El elemento que ellos aportan y llaman la integración conlleva los requerimientos de mano de obra, selección, evaluación, remuneración y entrenamiento. La dirección en su caso incluye la motivación, liderazgo y comunicación; y finalmente el control donde encontramos los estándares, mediciones y correcciones.

Fayol ⁶ afirmaba la posibilidad y la necesidad de dar una

⁵ Koontz Harold y O'Donnell Cyril. Administración. 8ª Ed. (3era en español) Edit. Mc Graw-Hill 1985. p. 90.

⁶ Chiavenato, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5ª Ed. Edit. Mc Graw-Hill Interamericana. 2000. p. 91.

enseñanza organizada y metódica de la administración, Fayol dice que las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador que son:

- *Planear*: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- *Organizar*: construir las estructuras material y social de la empresa.
- *Dirigir*: guiar y orientar al personal.
- *Coordinar*: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- *Control*: verificar que todo sucede de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Y finalmente mencionaremos el proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce ⁷ que nos dice que el proceso administrativo se compone de 2 fases, la primera fase que se llama *mecánica* y comprende:

Previsión: que responde a la pregunta: ¿qué puedo hacer?

Planeación: que responde a la pregunta: ¿qué se va hacer?

Organización: que responde a la pregunta: ¿cómo se va hacer?

A continuación mencionamos los 3 elementos que conforman la parte *dinámica* que abarca:

⁷ op. cit. Reyes Ponce, Agustín. pp. 26-31.

Integración: responde a la pregunta: ¿con qué y con quién se va hacer?

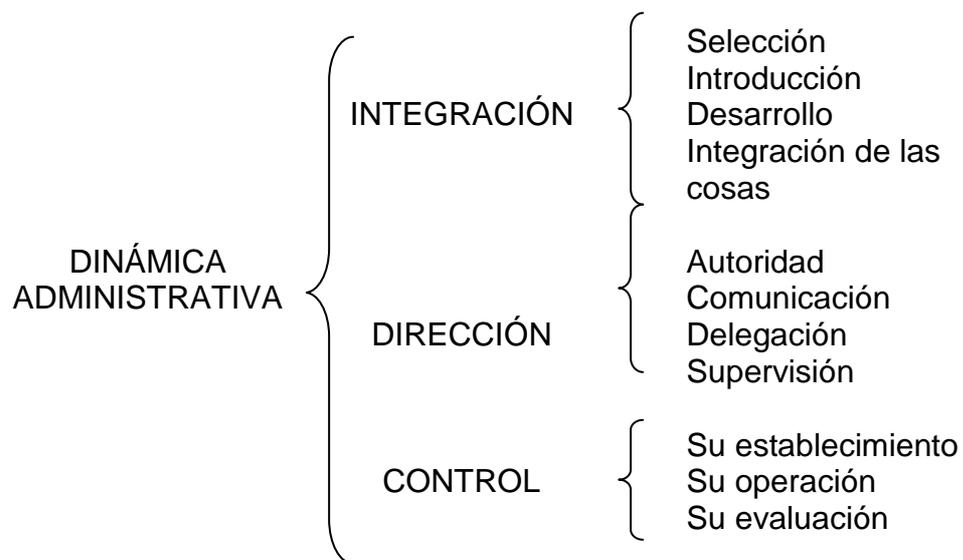
Dirección: se refiere al problema: ver que se haga.

Control: investigación en concreto: ¿cómo se ha realizado?

2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO DE AGUSTIN REYES PONCE⁸.



⁸ ídem. P. 31.



Podemos mencionar a algunos otros autores, sin embargo, veremos que coinciden parcial o totalmente en los elementos del proceso, además de que los ya mencionados considero son representativos.

Concluimos con el modelo de Agustín Reyes Ponce porque es el proceso administrativo más completo, detallado, bien explicado y meticulado, además de que él es el pionero de la escuela de administración en México y su propuesta de proceso administrativo como modelo mexicano la considero la mejor por lo antes mencionado.

A continuación se desarrollara cada elemento del proceso administrativo para su mayor comprensión.

2.3.1 PREVISIÓN⁹

La palabra previsión implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes; por ello, la previsión es básica para la planeación. Como ya mencionamos anteriormente la previsión responde a la pregunta: ¿Qué se puede hacer? Así pues, puede definirse la previsión como:

“El elemento de la administración en el que, con base en la consideración de las condiciones futuras en que una organización habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determina los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de esa misma organización”.¹⁰

PRINCIPIOS GENERALES DE LA PREVISIÓN

a) Principio de la Previsibilidad; Tratándose de conocimiento de situaciones futuras, se requiere fijar un principio previo que oriente acerca de la validez de las previsiones, ya que sin ella sería inútil hacerlas y sobre todo, que ayude a realizarlas con la mayor confiabilidad posible. Este principio puede formularse como sigue:

⁹ idem. pp. 181-217.

¹⁰ idem. p. 182.

“la previsión administrativa debe realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzará certeza completa, ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un riesgo; no obstante, tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta. La previsión administrativa descansa en una certeza moral y probabilidad seria, la que será tanto mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más pueda aplicarse a dichas experiencias métodos de investigación estadística o de cálculo de probabilidad”.

b) Principio de la Objetividad; “las previsiones deben descansar en hechos más que en opiniones subjetivas”.

En materia administrativa a menudo los hechos quedan confundidos o envueltos en opiniones o criterios. Así, si se realiza una encuesta entre el personal sobre las posibilidades de un nuevo sistema, puede ocurrir que se afirme que no hay posibilidades serias de éxito y la conclusión sea en el mismo sentido, no obstante que no ha partido de un hecho sino de una opinión que pudo haber sido formada por rutina, por personas sindicales u otras.

c) Principio de Medición; las previsiones son tanto más seguras cuando podemos apreciarlas, no solo cualitativamente sino cuantitativamente, es decir, siendo susceptibles de medir. Hasta hace poco se consideraba que en los problemas conectados o

dependientes de la vida social y la libertad humana la mayor parte de las previsiones solo podían hacerse en forma cualitativa. Por ejemplo, para medir la conducta humana en aspectos subjetivos como el don de mando, la lealtad, realización ejecutiva, se define que es lo que se considera como lo óptimo o deseable en el desarrollo de dicha cualidad y ayudándose de la fijación de grados inferiores, es posible comparar la conducta real con el estándar teórico fijado obteniendo así al menos una medición arbitraria y ficticia de la misma y consiguientemente, de las tendencias que por esas cualidades pueden esperarse.

OBJETIVOS.

La palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanza o dirigen las acciones (de ob-jactum) y suele conocerse con el nombre de metas. Terry afirma que "un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo". Diremos que en realidad se trata de los fines perseguidos, además la importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva porque ellos dan razón de ser a la empresa u organismo. En la definición de Reyes Ponce sobre administración podemos observar que el hace referencia a "lograr la máxima eficiencia".

Clasificación de objetivos.

a) *objetivos individuales y colectivos.* Debe distinguirse el objetivo que persigue una persona física concreta de los objetivos de un grupo humano. Quienes entran a formar parte de este grupo lo hacen con la mira de obtener un bien o una utilidad común pero, obviamente, los objetivos del grupo pueden ser total o parcialmente opuestos a los objetivos perseguidos por algunas de las personas que lo forman.

b) *Generales y Particulares.* Se entiende que un objetivo es general cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, es decir, que son los medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio. Cabe aclarar que esta clasificación es eminentemente relativa.

c) *Objetivos básicos, secundarios y colaterales.* Los objetivos secundarios son meros medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales, los colaterales son aquellos que, sin ser buscados de manera directa como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios.

d) *Objetivos estratégicos, técnicos y operativos.* Cuando existe la tendencia a dividir la empresa en tres niveles (estratégico, técnico y operacional) cabe esta división tripartita de los objetivos. Los estratégicos son aquellos que corresponden a los más altos niveles y a los problemas más generales y permanentes de una

organización. Los operativos y operacionales son aquellos que se fijan en los niveles inferiores y que tienen por objeto adoptar los objetivos estratégicos a las situaciones concretas que se presentan. Los técnicos se fijan principalmente en los niveles intermedios y tienen por objeto servir de conexión entre los estratégicos y los operativos, éstos determinan *como* ha de hacerse para que las operaciones concretas alcancen los objetivos generales. Por otra parte los objetivos estratégicos son casi siempre a largo plazo y los objetivos técnicos son más bien a mediano plazo y los objetivos operativos suelen ser a corto plazo.

e) A corto, mediano y largo plazo. Se consideran a corto plazo los que comprenden un año como máximo; a mediano, los superiores a un año y que comprenden hasta cinco; y a largo plazo, los que se esperan en un término mayor a cinco años. Aunque los objetivos generales y principales suelen ser a largo plazo.

Es bueno analizar el objetivo de la organización, del departamento, de la función o del grupo humano, para no caer en errores o contradicciones.

¿Quién fija los objetivos?

Normalmente la fijación de los objetivos, sobre todo los generales y supremos, la hacen los dueños o empresarios, sin embargo, el administrador con mucha frecuencia debe sugerir a su Consejo la modificación adaptación, reenfoque, aplicación y también

la supresión de objetivos generales, pero sobre todo de fijar los objetivos particulares y a corto plazo, explicarlos con claridad, realizar la jerarquización total de ellos y su coordinación individual con los objetivos de grupo y con los generales y supremos.

Reglas de fijación de los objetivos.

Suelen mencionarse dos clases de reglas: las de tipo *negativo*, que ayudan a no confundir el verdadero objetivo con otros que fácilmente parecen serlo, y las de carácter *positivo*, que ayudan a situarlo, definirlo, clasificarlo y explicarlo con claridad a los demás.

Reglas negativas.

- a) *"No debe tomarse como objetivo lo que puede ser tan solo sus síntomas o efectos"*. En realidad se trata de efectos del problema real, los que por estar más cerca y ser más aparentes se confunden con él, pero que aun solucionarlo, deja vivo el problema.
- b) *"No debe confundirse el objetivo con uno de los medios para alcanzarlo"*. Aquí se trata de causas del problema real que por costumbre o su importancia suele vincularse a ese objetivo como *solución única*, que impide ver otras más convenientes.
- c) *"No debe tomarse como posibilidades contradictorias las que quizá sólo son contrarias"*. Es tendencia del espíritu humano dejarse llevar por los extremos, puede fácilmente

- d) tomarse como dilema indisoluble el "hacer esto, o no hacerlo", aunque existen otras muchas posibilidades intermedias: hacerlo en parte o hacerlo de otro modo.
- e) *"Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias del objetivo con los más parecidos"*. Hay muchos objetivos muy semejantes al que nos proponemos, y buscar que tienen de común y en que difieren suele ayudar evitar confusiones y a ver con mayor claridad y distinción el que se persigue.

Reglas positivas.

- a) *"Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios"*. contar con puntos de vista de otras personas, puede revelarnos datos muy importantes que debemos tomar en cuenta, y que a nosotros se nos habrían ocultado.
- b) *"El objetivo debe fijarse por escrito en los casos de mayor importancia"*. escribirlos nos permite analizarlo, fijar su alcance, comparar las etapas sucesivas o graduales por las que pensamos llegar hasta él. ayuda a clasificarlos, jerarquizarlos y establecer límites.
- c) *"Deben aplicarse las seis preguntas: qué, cómo, quién, dónde, cuándo y porqué"*. con esto se puede determinar con mayor precisión:

- QUE es lo que realmente pretendemos;
- COMO pretendemos lograrlo:
- QUIEN ¿se trata de un objetivo personal y subjetivo, o natural de la función? ¿a qué persona, departamento o sección corresponde lograr el objetivo?
- PORQUE ¿cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo, de la cual depende en gran parte la forma como habrá de alcanzarse?
- CUANDO ¿en qué tiempo debemos lograr cada una de sus partes?
- DONDE ¿es un mercado local nacional o internacional?

d) *"El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo"* para lograr la motivación de todas las personas que cooperan para su realización.

e) *"Los objetivos deben ser estables"*. el cambio constante de éstos produce confusión, debilita la cooperación y obliga a cambiar toda ésta.

LA INVESTIGACION Y SUS REGLAS.

Ahora se requiere determinar los factores positivos y negativos que influirán en la consecución de los objetivos, esto lo

hace la investigación. Dicha investigación tiene como fin determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado y para ello fijaremos un proceso por medio de algunas reglas. La investigación por ser el centro de la previsión, es la parte más esencialmente vinculada con ella; prevemos principalmente cuando investigamos.

Reglas de la investigación.

Primera regla. "Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto para clasificarlos adecuadamente" Pueden existir muy diversos criterios y sistemas de clasificación de esos factores, pero solo mencionaremos dos que Agustín Reyes Ponce menciona en su libro:

El primero lo tomamos del estudio realizado por el departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S. A. sobre el análisis factorial de una empresa.¹¹

- | | |
|--|---|
| 1. Medio ambiente. | Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa. |
| 2. Políticas y dirección (Administración general.) | Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades. |

¹¹ idem. pp. 197 y 198.

3. Productos y procesos.	Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
4. Financiamiento.	Manejo de los aspectos monetarios y crediticios del capital de trabajo.
5. Medios de producción.	Inmuebles. Equipo, maquinaria, herramientas o instalaciones de servicio.
6. Fuerza de Trabajo.	Personal ocupado por la empresa
7. Suministros.	Materias primas, materias auxiliares y servicios
8. Actividad productora.	Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.
9. Mercado.	Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.
10. Contabilidad y Estadística.	Registro o información de las transacciones y operaciones.

El segundo lo formula Agustín Reyes, siguiendo los lineamientos generales de la obra de Koontz y O'Donnell Principios de Administración.¹²

¹² ídem. pp. 198 y 199.

1. *Factores externos a los negocios* y por lo mismo de carácter general, se pueden considerar bajo el rubro de *situación general de los negocios* y se divide en factores:

a) *Políticos*: condiciones políticas y legales, Intervención y controles estatales, política fiscal.

b) *Económicos*: Renta nacional, general y por sectores. Nivel general de precios y salarios, Situación económica del país.

c) *Sociales*: Crecimiento y distribución demográficos, movilidad de la población, nivel de capacidad del futuro personal.

d) *Técnicos*: Maquinaria y equipo disponible, sistemas de trabajo, su disponibilidad de adaptación a las necesidades concretas.

2. *Factores internos de la empresa.*

a) Los objetivos de la empresa.

b) capital disponible.

c) Provisiones.

d) Registros contables.

e) Registros estadísticos.

f) Abastecimientos más adecuados.

3. *Mercados.* Puede considerarse externo o interno pues participa de la naturaleza de ambos, puesto que, aunque está fuera de la

empresa, depende en gran parte de su tipo y características de producción, capacidad productiva y otros, se pueden mencionar:

- a) Demanda actual de un producto.
- b) Fuerza y amplitud de la competencia.
- c) Posibilidad de abrir o ampliar mercados.
- d) Desarrollo del producto, de acuerdo con los gastos y necesidades del consumidor.
- e) Efectividad en publicidad, promoción.

Podemos decir que en cada caso concreto habrá que enumerar dentro de estas dos clasificaciones, o de preferencia usando ambas en forma cruzada, los factores que habrán de influir sobre nuestro objetivo perseguido, procurando definirlos de acuerdo con la técnica explícita de óptima realización, con el fin de valorizar después la importancia del factor y su influencia positiva, negativa o neutra en los fines perseguidos.

Segunda regla. "Deben distinguirse los factores mesurables entre los de mera apreciación"

Tercera regla. "Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podamos allegarnos, sus fuentes, sus costos de adquisición, entre otros"

Cuarta regla, "Deben seleccionarse los factores estratégicos." es decir, aquellos que influyen sobre los demás en forma decisiva, de ahí su nombre. Son factores estratégicos:

1. Los factores variables o modificables, si no puede cambiarse, se toma en cuenta, pero para el efecto de nuestros planes.
2. Indiscutiblemente está fuera de nuestra posibilidad de actuar sobre él.
3. Los que influyen más sobre otros factores en amplitud y en intensidad, por ejemplo el factor "capital disponible" que permite obtener mejor maquinaria.
4. Son estratégicos todos aquellos factores sin los cuales no puede cambiarse ninguno o muy pocos de los demás.
5. Es preferible entre dos factores de igual o parecida importancia el menos costoso y más rápido de obtener.
6. Los factores limitantes. Se llama factor crítico o limitante aquel que resulta el más débil en una organización determinada, el que causa mayores problemas
7. Drucker menciona dos enfoques para determinar un factor estratégico como aplicación del principio físico del "movimiento virtual", el primero supone que nada se moverá ni cambiará ¿qué ocurrirá con el tiempo?; el segundo se proyecta hacia atrás, preguntando ¿qué cosa podría haberse hecho o dejado de hacer cuando el problema apareciera por primera vez? ¿cómo habría afectado la situación actual?

La aplicación conjunta de todas estas reglas permiten localizar los factores estratégicos. Koontz y O'Donnell señalan que cuando un factor estratégico ha sido atacado y resuelto el problema

automáticamente deja de ser estratégico surgiendo otro en su lugar.

Quinta regla. "Deben fijarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar, de prever y evitar los efectos dañosos que puedan producir." suele hacerse uso de seguros, en la mayor extensión posible, contra esos elementos que causan perjuicios imprevisibles.

Técnicas de Investigación.

La observación.

Esencial en toda investigación científica, toda técnica comienza con la observación y aún cuando las ciencias hayan alcanzado un desarrollo considerable. La simple forma de ver y oír no ha podido ser reemplazada, sino solo complementada y ayudada.

La observación puede hacerse en:

1. Hechos
2. Experimentos
3. Registros.

La simple observación de hechos actuales tiene dos formas principales de observación: de participantes y de no participantes.

La diferencia de ambas depende de si quienes la realizan forman o no parte del medio social observado.

La observación de participantes tiene la ventaja de que los

datos corresponden a una actuación espontánea del grupo observado, no cambia su conducta ni en un sentido ni en otro, los datos son mejor interpretados, en cambio, la desventaja que se tiene es que muchos datos pueden escaparse al observador. Se han puesto varias maneras para continuar estas dos formas de observación, tratando de aprovechar las ventajas que cada una tiene:

1. La llamada observación de "semiparticipantes", donde los participantes, antes iniciar la observación traten de connaturalizarse con el medio observado y viceversa - esto por algún tiempo -.
2. Tratar de realizar ambos tipos de observación y combinar sus resultados. Las reglas para auxiliar y mejorar la observación son:
 - a) La determinación precisa de los aspectos que interesan observar.
 - b) Tomar notas. Datos muy importantes pueden olvidarse aun en mentes privilegiadas.
 - c) Pasar en limpio las notas lo mas pronto posible ya que nos pueden dar detalles de lo observado.
 - d) Distinguir cuidadosamente los hechos observados de la interpretación o comentario que nos sugieren, aun cuando ambas cosas sean útiles, no deben confundirse.

Observación Experimental. Para ésta se requiere tener el control sobre los elementos del problema, de manera que se les pueda manejar la voluntad, para recoger sistemáticamente las observaciones correspondientes. Puede decirse, que al menos, el establecimiento temporal de un nuevo sistema "ad experimentum" puede considerarse como una fuente de datos muy valiosa dentro de la observación.

Observación a través de registros. Todo registro llevado sistemáticamente es un medio de control. Además de que se señala que el control sirve a su vez para nuevas previsiones; por lo mismo, este tipo de observaciones se clasifica según se trata de:

- a) Registros contables.
- b) Registros estadísticos.
- c) Registros administrativos.

La observación que se realiza a través de sistemas de esta naturaleza es una de las más valiosas, siempre que se tenga cuidado de distinguir la mera operación del sistema respectivo de la función de previsión. Esto significa que los técnicos en contabilidad o estadística no son los indicados para interpretar los resultados, valorar esos datos y utilizarlos como medios de previsión; corresponde al administrador.

La encuesta.

La encuesta obtiene datos por directa e inmediata aplicación

de los sentidos a los fenómenos que influirán en la administración, por la encuesta se obtienen dichos datos de lo que afirman otras personas. Nos referimos aquí a tan solo dos instrumentos de lo más usuales para obtener los datos que nos interesan en la función administrativa: *el cuestionario y la entrevista*.

La encuesta por cuestionario. Comprende los siguientes pasos:

- i. *Determinación de su universo o ámbito*. Consiste en determinar exactamente qué es lo que se va investigar. A primera vista esta precisado desde el momento en que se organiza la encuesta, para determinar el universo es necesario explicar la unidad de análisis a partir de sus características.
- ii. *Muestreo*. Es decir se elige una muestra representativa de todo, en una proporción adecuada tendrá las características y resultados que si se hiciese a todo el universo. Existen varios métodos para elegir una muestra:

a) Azar. Además de establecer estadísticamente el tamaño que debe representar la muestra, se escoge por suerte los elementos que habrán de ser objeto de la encuesta, en la seguridad de que si el numero de ellas es grande, habrá de quedar bien representadas.

b) Intencionada. En este muestreo se adopta un criterio, que puede ir desde el planteamiento selectivo, es decir, se escoge.

Dejando para la estadística el modo de realizar este muestreo y su valorización, se hará notar que la validez de la encuesta dependerá en gran parte de este paso y de su valorización.

iii. *Formulación del Cuestionario.* Un cuestionario podría definirse como un mecanismo para obtener respuestas a ciertas preguntas por medio del uso de una forma escrita que el interrogado llena o redacta por sí mismo. Las reglas para formular el cuestionario son:

a) *Naturaleza de las preguntas.* Pueden ser cerradas, abiertas, según permitan una contestación única o categórica, o respuestas variables que excluyan en sí explicaciones y modalidades adicionales. Las preguntas cerradas tienen la ventaja de ser más fácilmente tabuladas y como inconveniente impedir ampliaciones o explicaciones, que a veces son indispensables porque no puede darse una respuesta categórica.

b) *Unidad.* Debe determinarse si el cuestionario se refiere a un solo problema o varios. Si son muy diversos, convendrá mejor hacer varios cuestionarios o por lo menos dividirlo muy claramente en secciones diferentes.

c) *Secuencia.* Las preguntas deben tener un encadenamiento lógico, en forma tal que cada una lleve de manera natural a la siguiente; debe procurarse ir de lo fácil a lo difícil. Las primeras preguntas deben, también por esa misma razón, despertar el interés por contestar el cuestionario.

d) *Claridad.* En cuanto al aspecto gráfico, exige que se deje espacios amplios y fáciles de llenar; que las letras explicativas que sirven como guía para el llenado sean claras, pero a la vez más pequeñas que el tamaño ordinario de la letra con que se conteste. Las preguntas absolutamente comprensibles para el tipo o nivel de persona a quienes se dirige; deben evitarse palabras ambiguas, estereotipadas

e) *Facilidad.* No deben hacerse preguntas que coloquen en una posición difícil a quien debe contestar. No deben hacerse, directa o indirectamente, preguntas que se refieran a conducta personal, antecedentes o defectos físicos sin dejar alguna posibilidad de explicar de manera más amplia, debe tomarse como regla general que el trabajo debe reducirse al mínimo para quien interpreta o tabula las respuestas.

iv Recolección de datos. Para que el cuestionario sea contestado debe tenerse en cuenta también ciertas reglas:

- a) Deben explicarse los objetivos que busca la encuesta.
- b) Debe ofrecerse algo de interés para quien se va a tomar la molestia de contestar, lo más efectivo suele ser que el anuncio de los resultados de la encuesta le serán comunicados.
- c) La solicitud de contestación debe dirigirse a la persona que tenga la autorización suficiente para poder contestar el cuestionario.

d) Debe facilitarse la devolución, remitiendo el sobre ya rotulado, y de ser posible, timbrado.

e) Debe reiterarse la súplica de contestación personalmente o por teléfono. La experiencia muestra que esta reiteración aumenta de modo notable el porcentaje de contestaciones.

v *Tabulación de datos.* Dejando para la estadística los principales problemas de esta paso, se harán notar dos cosas: la necesidad de organizar el medio de tabulación desde el momento en que se formula el cuestionario, pues pueden cambiarse muchas cosas en éste en razón de su mejor tabulación; y la conveniencia de usar números índices, que dan mejor idea a los resultados y de preferencia usar representaciones gráficas.

vi *Interpretación de los resultados.* Aquí se destacará la necesidad de tener gran cautela pues no hay error más peligroso que el que resulta de una mala interpretación de resultados numéricos ya que se piensa que éstos son totalmente objetivos.

La entrevista: su importancia y fines.

La entrevista constituye uno de los instrumentos más sencillos usados por el administrador técnico. Su importancia, validez y frutos, dependen de la habilidad de quien la emplea.

No obstante es satisfactorio comprobar que es una de las técnicas que, además de su menos costeo, es más fácil de usar, bastando solo la experiencia y cierto autoanálisis.

La entrevista puede usarse para diversos fines:

- a) Admisión de personal.
- b) Para examinar las razones que ocasionan la salida del mismo.
- c) Para obtener información de los trabajadores sobre determinados problemas.
- d) Para tratar de ajustar su conducta cuando ésta no es tan satisfactoria como se desea.
- e) Para investigar causas generales de descontento.
- f) Para obtener informes de personas extrañas a la empresa acerca de muy diversos tópicos.
- g) Para conseguir colaboración por parte de los trabajadores.

Concepto y elementos.

La entrevista es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas con un propósito definido, que en el presente es el de investigar algún aspecto, conducida bajo un sistema apropiado. Requiere de dos personas en actitud en cierto modo distinta; *el entrevistador*, que es la persona que desea obtener los datos y *el entrevistado* que es de quien se desean obtener.

La entrevista no supone un propósito dado: no se hace por el mero gusto de conversar; implica una intensa observación, no solo de las palabras sino de la actitud, ademanes del entrevistado, para obtener un mayor número posible de elementos.

Los fines de la entrevista, pueden reducirse básicamente a tres:

- a) obtener información
- b) proporcionar información
- c) influir en ciertos aspectos de la conducta del entrevistado.

Entrevista espontánea y dirigida.

Según la definición dada, se supone cierta dirección por parte del entrevistador, se desarrollará tanto mejor cuanto menos pueda preciarse tal dirección, porque facilitará el "*rapport*" o sea el lazo de confianza que debe establecerse entre el entrevistador y el entrevistado. Sin embargo habrá entrevistas en que predomine la dirección y otras en que prevalezca la espontaneidad. En este caso de entrevistas de investigación donde predomina la primera, el secreto radica en combinar ambas características.

La técnica de la entrevista se basa en tres puntos principales:

- a) Cómo se prepara
- b) Como se desarrollo
- c) Como se resumen los resultados.

Preparación de la entrevista.

- a) Debe precisarse con exactitud lo que se desea obtener por medio de ella.
- b) Comprobarse si no existen otros medios de investigación más útiles para el caso.
- c) Preparar una guía muy breve para la conducción de la entrevista.
- d) Preparar el ambiente propicio para la entrevista.
- e) Anuncio de la entrevista
- f) Numero de personas entrevistadas.

Desarrollo

- a) Debe comenzarse por explicar el objetivo de la entrevista y los beneficios que se espera de ella, destacando los que interesan al entrevistado.
- b) Debe comenzarse por establecer y mantener un rapport adecuado.
- c) Deben formularse primero las preguntas más sencillas.
- d) Debe permitirse que el entrevistado exponga los hechos a su modo.
- e) Debe formularse una pregunta a la vez.
- f) Debe anotarse todo dato u observación importante que escaparía fácilmente en caso de no tomarla.
- g) Escuchar con atención e interés.

h) Debe aplicarse en forma intensa la observación a detalles secundarios.

i) Al terminar debe hacerse un breve resumen de lo que se ha obtenido directamente de la entrevista.

Como se resumen sus resultados.

a) Inmediatamente terminada la entrevista se elabora un resumen de las impresiones personales.

b) Deben distinguirse cuidadosamente los hechos de las interpretaciones del entrevistado y del entrevistador, para ello se debe distinguir con claridad: lo que el entrevistador dijo que ocurrió, de lo que él opina sobre esos hechos y lo que el entrevistador opina o infiere de lo que le fue dicho.

c) Se debe tratar de comprobar las respuestas siempre que sea posible, evitando los datos objetivos tomados de registros.

d) Debe procurarse tabular las opiniones recogidas, observando las tendencias que puedan deducirse.

REGLAS SOBRE LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION

Su sentido.

Las reglas del objetivo se refieren a la determinación del fin buscado y las de la investigación al conocimiento de los factores o medios positivos y negativos. Los cursos alternativos de acción resuelven el problema de cómo lograr la adaptación más eficiente posible de los medios al fin.

Es norma básica en la administración moderna que ésta será tanto mejor cuanto mejor se pueda contar con diversos caminos, con cursos de acción entre los que se puede escoger, cambiar o alternar, según las circunstancias, para lograr el fin que se desea alcanzar en la mayoría de los casos es posible estructurar cursos de acción diversos. "Se sufre la falacia del camino único" dice Drucker.

Algunas reglas auxiliares.

1. Esforzarse por pensar como se podrá lograr al mismo fin propuesto, pero con diversos medios.
2. Analizar si la investigación de los medios no indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado.
3. Vale la pena analizar, en los organismos en operación, que efectos podría producir la "no acción".
4. Para evaluar los diversos cursos de acción que se presenten, con el fin de escoger el mejor o los mejores deben aplicarse como criterios:
 - a) El riesgo esperado, comparado con los posibles beneficios.
 - b) La mayor economía de esfuerzos.
 - c) El tiempo necesario para desarrollar cada curso.
 - d) La limitación de recursos con que pueda contarse, sobre todo los de tipo humano.

5. En todo caso es necesario a la empresa que confronte un problema:
- a) Definirlo con exactitud
 - b) Separar los factores básicos que intervienen en el; de ordinario son cuatro o cinco.
 - c) Tratar de definirlos y hacerlos mensurables en forma matemática, si admite cuantificación.
 - d) Ensayar varias combinaciones de los factores en sus distintos grados, logrando con ello diversas soluciones alternativas.
 - e) Asentar por escrito dichas soluciones alternativas, consignando las ventajas, desventajas o limitaciones de cada una de aquellas.
 - f) Escoger la mejor solución y completarla con todos sus detalles.

2.3.2 PLANEACION. ¹³

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.¹⁴

¹³ Op. Cit. Reyes Ponce, Agustin. Pp. 243-273.

¹⁴ ídem. p. 244.

Es importante la planeación porque la eficiencia no puede venir de la improvisación, en la parte de la mecánica administrativa el centro es planear, además el objetivo será infecundo si los planes no lo detallaran para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente. Todo control es imposible si no se compara con el plan previo, sin planes se trabaja a ciegas y finalmente la planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, - vuelvo a repetir - eliminando la improvisación.

PRINCIPIOS DE PLANEACION.

Precisión.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

Flexibilidad.

Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, en razón de la parte imprevisible, de las circunstancias que hayan variado después de la previsión. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo volver a su dirección inicial.

Unidad de dirección.

Los planes deben ser de la naturaleza que pueda decirse, que

existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general, es decir, los planes deben coordinarse de manera jerárquica hasta formar finalmente uno solo.

Consistencia.

Todo plan debe estar perfectamente integrado al resto de los planes para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos. Se enfatiza la necesidad de una relación lo más perfecta que sea posible entre todos los planes para que éstos logren mejor sus resultados.

Rentabilidad.

El plan necesariamente debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos, es obvio que todo plan en el cual los resultados sean menores que los insumos es totalmente absurdo. Sin embargo se debe advertir que los resultados pueden ser de tipo no económico sino social, principalmente cuando se trata de una organización no lucrativa.

Participación.

Todo plan deberá de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

REGLAS SOBRE POLITICAS.

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando campo a los jefes para las decisiones que les corresponde tomar. Su importancia es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez es esencial para la administración.

Algunas ocasiones se pueden confundir a las políticas con las reglas y con los objetivos.

"Las políticas son el objetivo en acción"; busca señalar solamente los criterios generales que han de orientar la acción en el mismo sentido, no son aplicables por si mismas.

El objetivo fija las metas; como lo dijimos en la previsión, hacia donde se dirigen nuestras acciones;

La norma es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico; las normas genéricas son precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas son las reglas, la diferencia con la política es que la norma o regla no deja campo de decisión o elección al jefe a quién se delega responsabilidad y autoridad, solo le permite analizar si el caso concreto que debe resolver se encuentra o no comprendido dentro de la regla que se le impone.

Reglas de las políticas.

De su fijación. Todas las políticas que han de influir sobre la actividad de una sección, departamento o de toda la empresa,

queden claramente fijadas, de preferencia por escrito.

De difusión. Siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas, y que este conocimiento se realice, de preferencia, por medios orales.

De su coordinación. Debe procurarse que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas, pues de otro modo pueden ser diversas y aun contradictoriamente aplicadas.

De su revisión periódica. Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que en realidad ya no lo está, o que se crea cubierta por las actuales algún nuevo campo que carece en realidad de política.

REGLAS SOBRE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función lógica concreta de una organización. Se dan en todos los niveles de una organización, pero lógicamente más numerosos son en los niveles de operación. Los procedimientos son como "eleccionamiento" funcional de cada acto administrativo.

Primera Regla. Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente, de esa manera puede ser mejor

comprendido y analizado. Permite darse cuenta de lo que sobra, falta o puede combinarse mejor.

Segunda Regla. Los procedimientos deben ser revisados periódicamente a fin de evitar la rutina (defecto) como la súper-especialización (exceso), la revisión revelará que procedimientos pueden ser cambiados o mejorados.

Tercera Regla. Debe procurarse evitar siempre la duplicación innecesaria de los procedimientos.

REGLAS SOBRE LOS PROGRAMAS Y PRESUPESTOS.

Los programas son aquellos planes en los que no sólo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de las partes. Los programas pueden ser generales y particulares (debe advertirse que estos términos son relativos); también pueden ser programadas a corto y largo plazo: a corto plazo se consideran lo que se hacen para uno, dos, tres meses hasta un año. Los que exceden de un año se consideran a largo plazo.

Primera regla. Todo programa debe contar ante todo, con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito. Para obtener la aprobación de la gerencia es necesario:

- a) Presentar los programas con "todos sus detalles", las

gerencias suele rechazar aquellos programas que no les proporcionan todos los datos y respuestas a sus observaciones.

b) Presentarlos como una inversión, es decir, tratar de fijar su costo y los beneficios que habrán de producir, de preferencia económicamente determinados.

c) Fijar un tiempo mínimo para que produzca resultados, pues de lo contrario se pedirán esos resultados antes de tiempo y al no existir esta precisión se origina desconfianza.

Segunda regla. Debe hacerse siempre "la venta" o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

Tercera regla. Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo. Muchas veces el programa fracasa porque no se escogió el momento adecuado para lanzarlo.

Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados. Se llaman "financieros" si dichos elementos se estiman en unidades monetarias por ejemplo: costos, utilidades, perdidas o gastos entre otros; son "no financieros" si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias sino solo de cantidades de producción, de ventas, de desperdicio o de horas-hombre, entre otras.

Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los "pronósticos" cuya característica principal es que establecen el

número de unidades (a veces los costos o utilidades) que se espera vender, gastar o producir. Lo básico es que pronostique con base en la experiencia pasada, o que se espera lograr o realizar.

REGLAS SOBRE LAS ESTRATEGIAS.

Lo estratégico implica:

- a) Lo que es característico de un mando supremo;
- b) Lo que es de una amplitud mucho mayor en cuanto a los campos que abarca o en los que se aplica prácticamente en todos;
- c) Lo que es de la máxima importancia o influencia;
- d) Lo que se refiere a un periodo de tiempo más largo. El término "estrategia" implica por si mismo algo activo, algo que se debe hacer.

1ra. regla. De su carácter indicativo de un sentido concreto. Las estrategias deben señalar la forma concreta, clara, global y orientada, en un sentido particular, de como deben combinarse los recursos, tomando en cuenta las dificultades o elementos negativos presentes en el momento de fijar los planes.

2da. regla. De la posibilidad de adaptarlas a las circunstancias tácticas concretas. Deben señalar los caminos concretos para lograr el cumplimiento de los planes, tomando en cuenta todos los factores negativos que se puedan, pero a la vez tienen que ser de tal manera concebidos que quien va aplicarlos pueda, en cualquier cambio de

condiciones, adaptar la táctica concreta que responda a las necesidades particulares que se presenten.

3. *regla. De la necesidad de formularlas por escrito.* Ya que las estrategias son un conjunto complejo de varios elementos de la planeación requieren ser fijadas en especial por escrito y aunque se cambia alguna debe también ser fijada rápidamente por escrito.

TECNICAS DE LA PLANEACIÓN.

Las técnicas son abundantes, talvez las más usadas son las siguientes:

- a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales.
- b) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar o explicar un proceso.
- c) Grafica de Gantt, que controla la ejecución simultanea de varias actividades coordinadas.
- d) Programas de muy diversas formas, pero especialmente los que se presentan bajo la característica ya explicada de presupuestos no financieros, financieros y pronósticos.
- e) Los conocidos con los nombres de PERT (Program Evaluation and Review Technique), CPM (Program Path Method) y RAMPS (Resource Allocation and Multi Project Scheduling), todos conocidos con el nombre genérico de Técnicas de Trayectoria Critica

Concepto de Manual. Significa un folleto, libro, carpeta fácil de

manejar (manuable) en que se concretan en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. Existen varios tipos de manuales, por ejemplo:

- a) Manual de objetivos y políticas.
- b) Manuales departamentales.
- c) Manuales del empleado de bienvenida.
- d) Manuales de organización.
- e) Manuales de procedimientos.

Diagrama de proceso. Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operación (o), transporte (→), inspección (□), demora (D) y almacenamiento (Δ). Se usan las iniciales de cada palabra para formar una palabra que es fácil de recordar: O-T-I-D-A.

Para formular el diagrama de proceso se debe seguir los siguientes pasos:

1. Hacer la hoja respectiva, que en su encabezado contendrá datos de identificación del proceso común: nombre, departamento, sección, fecha de inicio y elaboración u otros.
2. El cuerpo de esta hoja consta de 5 columnas: una para los símbolos, otra para descripción breve del trámite, dos más para anotar las distancias de transporte y los minutos de demora para almacenamiento y otra para observaciones.

3. Se anota la descripción de los pasos que el proceso comprende y se marcan puntos en las columnas de los símbolos correspondientes, uniéndolos con una línea perceptible.
4. Cuando se termina de describir el proceso se obtienen los totales de operaciones, transportes, inspecciones y demoras, así como metros recorridos y tiempo perdido en almacenamiento y demoras.
5. Estos totales indican ya en cierto modo el tipo de acción que conviene tomar.
6. Existe necesidad de hacer un análisis más profundo, para lo cual cabe preguntarse:
 - a) ¿Qué se puede eliminar?
 - b) ¿Qué se puede combinar?
 - c) ¿Qué se puede redistribuir?
 - d) ¿Qué operaciones se pueden mejorar?

En ocasiones es posible usar diagramas de "mano derecha y mano izquierda" y de "hombre y maquina"; igualmente las preguntas: "qué, quién, dónde, cuándo, cuánto, cómo y porqué" que ayudan a encontrar cambios y mejoras factibles de gran valor.

Algunos puntos para el análisis de gráficas de proceso.

Reglas particulares.

1. No de nada por supuesto.

2. El mejor instrumento para el análisis es aplicar las siete preguntas: "qué, quién, dónde, cuándo, cuánto, cómo y porqué".
3. El método propuesto debe ser analizado bajo las mismas reglas con las que se analiza el método de operación.

Reglas generales.

1. ¿Existe duplicación, total o parcial de algún esfuerzo?
2. ¿Puede mejorarse alguna operación combinándola con otro proceso o realizándola en otro departamento?
3. ¿Puede eliminarse totalmente alguna demora?
4. ¿Puede cambiarse con ventaja la localización de algún almacenamiento parcial o demora?
5. ¿Qué inspección puede combinarse con operación?
6. ¿Puede eliminarse o al menos acortarse los transportes?

Valores de los instrumentos de simplificación.

Son exclusivamente "instrumentos para ayudar a la mente a analizar los procesos", lo esencial es el análisis que se haga. Estos instrumentos hacen ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus pasos y permite apreciar de manera grafica esos pasos.

2.3.3 ORGANIZACION¹⁵

Koontz y O`Donnell mencionan que "Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa."

Definiremos la organización de la siguiente manera:

"Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".¹⁶

Por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado. Tan grande es la importancia de la organización que constituye el punto de enlace entre los aspectos teóricos de la mecánica administrativa y los aspectos prácticos de la dinámica.

Función social de la organización.

Toda sociedad necesita de la organización en tal forma que no puede existir si no posee alguna por lo menos, además de que los beneficios de una sociedad serán tanto mayores cuanto mejor

¹⁵ op. cit. Reyes Ponce, Agustín. pp. 275-334.

¹⁶ ídem p. 277.

organizada este la misma. Analicemos nuestra situación y démonos cuenta de que, querámoslo o no, pertenecemos a un gran número de sociedades: nuestra nación, club, sociedad religiosa y más, por lo tanto la acción de cada una de estas sociedades habrá de influir de manera necesaria en la de las demás a las que pertenecemos; sus objetivos y funciones se entrecruzan.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

De especialización. "Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza". Aunque la especialización sólo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte. Además la especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconoce se produce una monotonía o lesiona la dignidad humana del trabajador.

De unidad de mando. "Para cada función debe existir un solo mando" Establece la necesidad de que cada subordinado no reciba ordenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización, "nadie puede servir a dos Señores".

Equilibrio de autoridad-responsabilidad. "Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad

correspondiente a aquella. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Equilibrio de dirección-control. "A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando". La administración no puede existir "sin alguna delegación", ya que consiste en "hacer a través de otros". Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada, según el principio anterior.

De definición de puestos. "Debe definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico". Mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que cada quien debe hacer, no existirá una estructura adecuada.

LA FUNCIONALIZACIÓN: REGLAS Y TÉCNICAS.

La división de la actividad general debe realizarse del modo más lógico y en la forma que más favorezca la eficiencia. Se presentan un conjunto de reglas prácticas para conseguir la división de las funciones y la departamentalización.

1. Debe elaborarse una lista por escrito de todas las funciones que para una empresa se considere deben establecerse en el primer nivel jerárquico, debe ser lo más amplia posible.

2. Debe definirse en forma sencilla cada una de las funciones listadas.

3. Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división y se repite esta operación en forma idéntica hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se desean analizar.

4. Se reúnen las funciones obtenidas y en unidades concretas de organización, atendiendo al número, calidad, preparación y experiencia de las personas de que puede disponerse.

5. La forma de conseguir esta departamentalización concreta suele ser doble: algunos autores aconsejan que se haga una carta de organización, señalando a cada persona los diversos títulos que le correspondan por las distintas funciones que asume, en cambio otros aconsejan que se conserve la carta de organización estructurada con las funciones que deben existir, separadas en los cuadros y niveles que le correspondan.

SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN.

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización.

Organización lineal o militar.

Es aquella en que la autoridad y la responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola persona para

cada persona o grupo. En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él, a él solo reporta. Este sistema de organización tiene ventajas, por mencionar que es muy sencillo y claro, no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, se facilita la rapidez de acción, se crea una firme disciplina y es más fácil y útil para la pequeña empresa. Sin embargo presenta desventajas ya que carece casi totalmente de los beneficios de la especialización, de la flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa, es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar además de que la organización descansa en "hombres" y al perderse uno de estos se producen ciertos trastornos.

Organización funcional o de Taylor.

Este celebre fundador de la "Administración Científica", hacia notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos:

1. Tomar tiempos y determinar costos.
2. Hacer tarjetas de instrucción.
3. Establecer itinerarios de trabajo.
4. Vigilar la disciplina del taller.
5. Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales, instrumentos y otros.
6. Adiestrar.
7. Llevar el control de la calidad.

8. Cuidar del mantenimiento y reparación.

Para prever el remedio a esta situación, Taylor proponía que el trabajo del mayordomo se dividiera en ocho especialistas y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal.

Este sistema también tiene ventajas como la mayor capacidad de los jefes por razón de especialización y mayor eficiencia, la descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil en varios elementos más simples y las posibilidades de rápida adaptación en caso de cambios de procesos. Y también presenta desventajas: es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad, se da con mucha frecuencia la duplicidad de mando, existen fugas de responsabilidad, se quebranta fácilmente la disciplina y aumentan los conflictos.

Organización Lineal y staff

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas citados. Para ello:

a) Conservara la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función.

b) La autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Este es el sistema preferido actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones. Todo el secreto de su éxito parece

depender de que se precise lo que significa: "asesoramiento y servicio"

Un cuerpo asesora cuando.

1. Investiga permanentemente que puede mejorarse o innovarse.
2. Plantea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto.
3. Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia, hasta obtener su plena aprobación.
4. Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea a base de convencimiento.
5. Instruye para la implantación de los nuevos sistemas y ayuda a establecerlos.
6. Resuelve cualquier duda o problema que se pueda presentar en su operación, sobre todo al principio
7. Revisa permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer sugerencias de mejoras.

Un cuerpo sirve cuando:

1. Realiza tareas a nombre y en beneficio de los jefes de línea.
2. Lleva a cabo ciertas funciones en representaciones de los jefes de línea.

Lo más importante en este aspecto de servicios es que el jefe staff haga notar de manera constante "que no obra con autoridad propia, sino delegada "que lo hace" a nombre y en representación de la línea. No obstante las ventajas que supone la combinación de los sistemas lineal y funcional, el sistema de organización lineal y

staff tiene ciertas desventajas:

1. Se confunde a veces los campos de autoridad lineal y staff.
2. Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos y teóricos.
3. Los de staff consideran como incompetentes a los jefes lineales.
4. Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

ORGANIGRAMAS

Conocidos también como cartas o gráficas de organización. Consiste en hojas o cartulina en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre del puesto (a veces de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Estos instrumentos de organización revelan:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de comunicación.
5. La naturaleza lineal o staff del departamento, marcando la autoridad lineal con una línea completa y la staff con una línea punteada.

Requisitos del organigrama:

1. Deben ser muy claros.
2. No deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados; representan la estructura del cuerpo administrativo, en ocasiones se incluye el consejo de administración.
3. Deben contener nombres de funciones y no de personas.

Clases de organigramas

Vertical

En estos organigramas cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel surgen líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Este organigrama tiene las siguientes ventajas: ser las más usadas, y por lo mismo fácilmente comprendidas además de que indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

Entre sus desventajas figura el "Efecto de triangulación" ya que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores.

Horizontal

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la

izquierda y haciendo los demás niveles sucesivamente a la derecha; esta clase de organigrama tiene como ventajas: disminuir considerablemente el efecto de triangulación, sigue la forma normal en que se acostumbra leer e indica mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad normal.

Circulares

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos que constituyen un nivel de organización. En cada uno de los círculos se colocan a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. Se consideran como ventajas que señalan muy bien, la importancia de los niveles jerárquicos, eliminan la idea de status más alto y más bajo y permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Sin embargo, se ha señalado que resultan confusas y difíciles de leer, que no permiten colocar con facilidad los niveles donde hay un solo funcionario y que fuerza demasiado los niveles.

Escalar

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes, incluso para mayor claridad puede usarse distinto tipo de letra.

Niveles jerárquicos

El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea determina los niveles jerárquicos, esto se ve con mayor claridad en el crecimiento de la organización, es decir, que para que exista dicho crecimiento no basta con que haya mas personas, sino que se den nuevas funciones y sobre todo, nuevos jefes. Por consiguiente podemos hablar de crecimiento vertical y horizontal, donde el horizontal implica el aumento de funciones o jefes sin que aumenten los niveles y el vertical supone simultáneamente crecimiento de jefes y de niveles jerárquicos.

El crecimiento vertical tiene como inconveniente básico dificultar la rapidez y eficacia de la comunicación. El crecimiento horizontal tiene el inconveniente de que aumenta lo que se llama "tramo de control" que origina recargo de trabajo para el jefe.

Tramos de control y sus reglas

Cómo determinar el tramo de control a veces es un problema, depende de varios factores entre los cuales mencionaremos:

a) La capacidad concreta de los elementos humanos con los que se cuenta. A mayor capacidad, control mas amplio y viceversa, en tanto que la carencia de cualidades exige un crecimiento vertical más amplio.

b) La naturaleza y semejanza de las operaciones supervisoras: operaciones semejantes o idénticas permiten mayor tramo de control.

c) El control de varias personas es más fácil en los altos niveles que en los inferiores.

d) El jefe cuenta o no con staff, pues la ayuda que estos organismos o técnicos prestan permiten aumentar grandemente el "tramo de control"

Centralización y descentralización.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones. La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir y conserva solo los controles necesarios en los altos niveles. El grado que conviene descentralizar o centralizar depende de muchos factores, entre los que destacan:

- a) El tamaño de la empresa.
- b) La capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.
- c) La cantidad de controles que se puedan establecer.

Funciones y obligaciones.

El último paso que supone la organización es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo, esta unidad de trabajo se llama "puesto" y éste debe definirse como una ***“unidad de trabajo específica e impersonal”***¹⁷.

¹⁷ idem. p. 313.

a) *Unidad de trabajo.* Significa que se está en la determinación última de lo que cada hombre debe hacer, a partir de este momento tiene que hacerse referencia del contacto que esta unidad teórica tiene con las personas concretas que han de ocupar el puesto.

b) *Específica.* El puesto se constituye de lo que "debe hacerse" y "lo que se requiere que el trabajador tenga" para poder ocuparlo.

c) *Impersonal.* El puesto es una unidad teórica y no se refiere a las personas concretas que lo ocupan.

Análisis de puesto.

El análisis del puesto comprende la descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

Los Comités

Es una de las técnicas que con más amplia y progresiva extensión, se usan hoy en las organizaciones, pese a todas las objeciones que se les oponen.

El comité es un conjunto de personas que se reúnen para delinear, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función. De esto se deduce que los comités pueden clasificarse en:

Consultivos. Su misión es discutir algún asunto con el fin principal de aportar puntos de vista a quien habrá de decidir o ejecutar.

Decisorios. Tiene como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirle que en determinado tipo de actividades, se requiera la mayoría de votos del comité para que su asunto se considere resuelto.

Ejecutivos. Se integran para impulsar y cuidar que se lleve a cabo alguna función.

Requisitos para su buen funcionamiento

Deben justificar su costo y aplicarse los principios de acción efectiva de un grupo, asimismo la mecánica del comité debe disponerse de tal suerte que las reuniones no sean obstaculizadas por dificultades de procedimiento y solamente se deben seleccionar para su discusión en el comité los temas que se puedan manejar mejor por grupos que por individuos.

Los Fines son contar con un grupo que ayude en la deliberación que conduce a una decisión, limitar la autoridad, además de representar los intereses de los diversos grupos de una institución, coordinar mejor planes y políticas, transmitir información y consolidar la autoridad.

Tiene además algunos inconvenientes como representar un costo muy elevado en tiempo y dinero, se llega a transacciones que no son las más recomendables con tal de lograr un acuerdo, incluso pueden favorecer el dominio de un líder o la tiranía de un grupo minoritario y puede hacerse perder la responsabilidad individual de los jefes.

2.3.4 INTEGRACION¹⁸

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. De ella depende en gran parte que "la teoría" formulada en la etapa estática, tenga la eficiencia prevista y planeada. Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo.¹⁹

Principios de la Integración de personas

De la adecuación de hombres y funciones.

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, debe buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente, es decir, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a lo hombres.

De la provisión de elementos administrativos.

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

¹⁸ Idem. pp. 335-382.

¹⁹ Idem. p. 336.

De la importancia de la introducción adecuada.

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especial importancia y debe ser vigilado con especial cuidado. La introducción es quizá una de las técnicas más sencillas y de las que más grandes rendimientos pueden dar. Si alguien ha señalado que una fábrica puede considerarse como una máquina gigantesca, cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente hasta el mozo.

Principios de la integración de las cosas.

Del carácter administrativo de esta integración.

Podrá parecer que estudiar sistemas de producción, ventas o finanzas son problemas técnicos, más no administrativos. La realidad es que en estas funciones técnicas, se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque "miran a al coordinación de los elementos técnicos, entre sí y con las personas".

Del abastecimiento oportuno.

Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y la organización, en forma que ni falten en determinado momento, restando eficiencia, ni que sobren.

De la instalación y mantenimiento.

Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo.

De la delegación y control.

La administración supone delegación, en materia de integración de cosas, con mayor razón debe delegar la Gerencia General dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, establecidos al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales.

Reglas y técnicas de la integración de personas.

Se ha dicho que la integración hace de personas extrañas a la empresa miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello se requieren cuatro pasos:

1. *Reclutamiento.* Tiene por objeto hacer de personas extrañas, candidatos a ocupar un puesto en la empresa, haciéndolos conocidos a la misma así como despertando en ellos el interés necesario. Deben distinguirse en él dos aspectos: fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento. Podemos mencionar entre las fuentes de abastecimiento más usuales para una empresa:

a) El sindicato: provee todo el personal, ordinariamente, con excepción del de confianza.

b) Las escuelas: técnicas, de comercio, Universidades.

c) Las agencias de colocación: Onerosas o gratuitas, siendo estas últimas las mejores, porque actúan solo con miras de servicio, como las bolsas de trabajo.

d) Personal recomendado por los actuales trabajadores.

e) "La puerta de la calle": es decir, el personal atraído por la fama de la empresa.

Los medios de reclutamiento pueden dar o quitar al personal que proporciona una fuente determinada.

a) Así una requisición adecuada al sindicato puede hacer que no se produzcan malos efectos por la cláusula de admisión en un contrato colectivo y convertir el sindicato en un muy buen medio.

b) La solicitud escrita puede hacer que, al pedir personal a otras empresas o a nuestros trabajadores, obtengamos mayor precisión.

c) El empleo de la prensa, radio y televisión para solicitar trabajadores ha demostrado no ser medio adecuado, ya que atrae al personal menos capaz y hace extenso y costoso el procedimiento de selección, excepto tratándose de técnicos.

2. *Selección.* Tiene por objeto escoger, entre los mismos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos. Se le ha comparado con una serie de filtros o trabas que, bajo los requerimientos del puesto, vayan desechando a los

candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado. Aunque los medios usados y el orden que se emplea suelen variar mucho, el orden generalmente seguido es el siguiente:

a) La hoja de solicitud. Sirve como base para la selección y para encabezar todo el expediente del personal.

b) La entrevista. Suele ser el instrumento más valioso para seleccionar personal, tanto porque completa y aclara los datos de la hoja de solicitud y porque permite obtener más vivamente informes sobre motivación del solicitante, muchos consideran la entrevista como uno de los medios más útiles para seleccionar personal.

c) Las pruebas psicométricas y/o prácticas. Son estos verdaderos "experimentos" ya que tienen por objeto tratar de estandarizar o igualar condiciones en que han de desarrollarlas los solicitantes, pero la división más conocida es la que las clasifica en pruebas de aptitud, capacidad y de temperamento-personalidad. Para ser útiles las pruebas requieren tres cosas:

i. Estar estandarizadas, esto es, que estadísticamente se establezcan cuales son los mínimos y máximos que deben exigir.

ii. Que se determine su confiabilidad, es decir, que midan igual para individuos iguales.

iii. Su validez, es decir, que la cualidad medida se refleje efectivamente en la relación del trabajo.

d) Las encuestas. *Tienen por objeto comprobar los antecedentes de trabajo, escolares, penales y aun sociales que*

podrían haberse obtenido con motivo de las etapas anteriores de la selección.

e) El examen médico. Suele dejarse hasta el final del proceso, porque, bien realizado, es costoso, por lo que debe aplicarse a quienes en todas las demás etapas del proceso han resultado idóneos para el trabajo que se pretende llenar.

3. *Introducción.* Ya destacamos su importancia y mencionaremos que consta de dos partes:

a) La introducción general a la empresa. Suele llevarse a cabo en el departamento de personal; en él, se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo y se hacen las anotaciones correspondientes necesarias. Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente con su jefe inmediato.

b) En su departamento o sección. Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo; se le hará recorrer los sitios en que habrá de provisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo por mencionar algunos.

4. *Desarrollo.* Todo elemento que ingresa a una empresa, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidad que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va requerir de él. Es perpetuo, pero claro en más necesarios en trabajadores de nuevo

ingreso. Puede ser de un orden teórico o meramente práctico, a fin de dar a todo trabajador empleado o jefe, independientemente de los conocimientos previos que él tenga: destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa suele dividirse en:

a) Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.

Suele comprender dos pasos principales:

i. Como debe prepararse la instrucción.

- hacer una tabla de tiempo.
- hacer un esquema del trabajo que se va a enseñar.
- tener todo listo.
- tener el lugar de instrucción correctamente arreglado.

ii. Como debe darse la instrucción.

- Preparar al empleado: calmarlo, interesarlo, colocarlo en la posición correcta.
- Preparar la operación: explicarle verbalmente con lentitud que garantice que le entenderá, preguntarle.
- Probar su ejecución: hacer que el mismo lo ensaye. que lo explique y corregir sus errores.
- Revisar: haciéndolo que realice ya su trabajo ordinario, pero bajo una especial e intensa supervisión, que le permita consultar cada duda y no volver al método más fácil, hasta garantizar que ha adquirido los hábitos que queríamos inculcarle.

b) Capacitación de supervisores. El supervisor requiere de dos capacitaciones diversas: la que necesita como técnico y la que requiere en cuanto que va a ser jefe, como jefe sobre todo, requiere mas capacitación administrativa. Todo supervisor necesita ser capacitado en:

- I. como distribuir el trabajo.
- II. como tratar a su personal.
- III. como calificar a su personal.
- IV. como instruir a su personal
- V. como recibir y tratar una queja de sus trabajadores.
- VI. como realizar la entrevista con éstos.
- VII. como hacer informes, reportes.
- VIII. como coordinarse con los demás jefes.
- IX. como conducir reuniones, juntas, mesas redondas.
- X. como mejorar los sistemas de cargos.
- XI. como resolver los problemas que plantea la supervisión.

Necesita además conocer más a fondo las políticas que va a aplicar y la organización de la empresa.

c) Desarrollo de Ejecutivos. Terry la define como ***"la aplicación de un esfuerzo planeado para promover, mantener y desenvolver a quienes han de formar parte del grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre más***

efectivamente sus objetivos²⁰. Es importante porque cuando se realiza una adecuada administración a base de delegación de planes debidamente estudiados y fijados, y de control de resultados por el delegante, el problema que queda por resolver está en encontrar personas, responsables, preparadas y adheridas a la empresa, para delegar en ellas esas facultades.

El desarrollo de ejecutivos propiamente dicho, supone tres aspectos:

- I. Capacitación. Supone dar al candidato elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto futuro con toda eficiencia, los medios principales suelen ser: cursos formales fuera de la empresa, cursos formales dentro de la empresa, becas, folletos, bibliotecas.
- II. Adiestramiento. Se trata de dar, la práctica que es indispensable para que los conocimientos teóricos sean útiles, como medios principales suelen emplearse: la rotación planeada, estudios de casos y la encomienda especial de problemas.
- III. Formación. El ejecutivo necesita decisión, firmeza, por eso se requiere que se le de una formación personal por los ejecutivos actuales, que se le corrija personalmente, en una palabra, que se vaya creando progresivamente un

²⁰ ídem. p. 347 y 348.

status que le de sentimiento de adhesión a la empresa, hasta hacer de él un buen ejecutivo.

INTEGRACION Y RELACIONES INDUSTRIALES.

Vamos a exponer brevemente cuales son los fines de la Administración de Personal. Hay que hacer notar que se ha considerado como equivalente al de Relaciones Industriales, que es explicado por Paul Pigors y Charles A. Myers en su obra *La administración de Personal*, de la siguiente manera:

"La administración de personal, como la concebimos, no está restringida a las fábricas y a los obreros. También es importante en oficinas, departamentos de ventas, laboratorios y en los rangos generales mismos, donde los funcionarios superiores saben ganarse la cooperación de sus subordinados. Ni tampoco la buena administración de personal es algo que solamente se necesita en la industria probada. Las instituciones no lucrativas, el gobierno y las fuerzas armadas, han agregado a sus cuerpos de personal funcionarios de personal, en la creencia de que todo oficial que manda hombres debe utilizar prácticas y procedimientos de personal, elaboradas para hacerlos efectivos en sus tareas, hasta el grado máximo"²¹

²¹ Ídem. p. 353.

Fines de la Administración de Personal desde el punto de vista de la empresa.

1. Obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabaja en los distintos departamentos y niveles de la empresa: obreros, empleados, supervisores inmediatos, técnicos, ejecutivos y todo personal que labore para la empresa.

2. Es necesario obtener su plena colaboración, esto es, que quieran poner sus capacidades al servicio de la empresa.

Cuando el personal tiene a capacidad necesaria y presta la colaboración indispensable, el éxito de la empresa está garantizado.

Fines de la Administración de Personal, desde el punto de vista del trabajador.

1. Obtener un salario o sueldo justo y apropiado a la importancia de sus labores. Obtener un salario que satisfaga sus necesidades vitales, constituirá el principal motivo o razón por el cual trabaja.

2. Busca además, trato y condiciones de trabajo adecuados. Cuando el trabajador ve que el medio ambiente físico, social, moral y más aún el trato que recibe de sus superiores no son adecuados trata de cambiar de trabajo.

3. También el trabajador busca seguridad y progreso. Prefiere muchas veces una remuneración menor a cambio de seguridad, tanto presentes como futuras que le aseguren su bienestar.

La coordinación de los dos intereses: fin último de la Administración de Personal.

Es indiscutible que los fines que la empresa busca, no solo pueden coordinarse con los que el trabajador desea, sino que, en la mayor parte de las ocasiones, esa coordinación es espontánea. La labor más difícil, pero la más apropiada para la Administración de Personal radica, precisamente, en coordinar los fines de la empresa con los fines del trabajador.

INTEGRACION Y RELACIONES PÚBLICAS.

Mientras que la integración de las personas, desde el punto de vista interno de la empresa se manifiesta en los principios, reglas y técnicas de la Administración de Personal, desde el punto de vista externo a ella, se expresa y realiza en las relaciones públicas; mediante ellas, la empresa se integra con el medio social en el que vive y del que vive. Es importante decir que algunas relaciones públicas se basan en la justicia estricta, como las que se tienen con proveedores, compradores; otras en la justicia legal, como las que se tienen con autoridades y otras que se basan en la justicia social, como las que se llevan con las organizaciones intermedias, medios de publicidad.

Las Relaciones Públicas y otros tipos de relaciones humanas en la empresa.

Conviene precisar un poco mejor los principales tipos de relaciones en la empresa:

a) Relaciones Jurídicas. Tiene como fin el establecimiento estricto de derechos y obligaciones, son la estructura sólida para la administración de la empresa.

b) Relaciones Económicas. Son relaciones humanas desde el punto de vista de la actuación de los hombres frente a la satisfacción de diversas necesidades, por medio de bienes escasos.

c) Relaciones Sociales. Son relaciones interhumanas. Se refiere a la descripción y formulación de índices de las tendencias que mueven a los hombres, como resultado de su vida social en la empresa, fuera del marco formal de la administración y las obligaciones o reglas que implica.

d) Relaciones Administrativas. Complementándose y apoyándose en todas las demás, estas relaciones buscan coordinar las capacidades, actividades y esfuerzos de cuantos intervienen en la empresa, para lograr la producción de bienes y servicios con el fin de satisfacer un mercado y realizar los intereses de la empresa. Existen dos tipos diferentes dentro de estas últimas relaciones:

1. Las que se estableces con los representantes de la empresa con los diversos jefes, empleados y trabajadores como medio para realizar las finalidades de la empresa.

2. Una empresa, considerada como unidad jurídica, económica, social y administrativa, tiene además contactos

con otras personas e instituciones distintas, las que normalmente se encuentran en una clase especial de estas relaciones la constituyen las relaciones publicas, que se llaman así porque para esa unidad empresa, todas esas personas o instituciones constituyen "su publico" que lo observa, juzga y apoya.

Fines de las relaciones públicas.

Son tres los fines:

- a) Que la empresa y sus fines sean bien conocidos.
- b) Que la empresa y sus objetivos sean bien interpretados; no basta con tener buenos fines, es necesario que los demás los interpreten.
- c) Que la empresa y sus objetivos sean apreciados.

Núcleos con quien se tienen relaciones públicas,

1. El Gobierno y sus diversas dependencias. La empresa forzosamente necesita tener contacto con diversas dependencias del gobierno, para obtener concesiones, permisos, arreglar problemas.
2. Los proveedores. Necesita obtener preferencia en el abastecimiento de materias primas y rapidez en su entrega.
3. Inversionistas. En algunos casos son tantos los accionistas u obligacionistas que se distinguen de la empresa y forman un núcleo en el que hay que desarrollar intensas relaciones públicas.
4. Los competidores. La empresa tiene contactos forzosamente y de los más delicados con sus competidores.

5. Los consumidores de los productos o usuarios de los servicios. Evidentemente constituyen un factor de primera importancia en las relaciones públicas. No olvidemos que a ellos, sean clientes actuales o potenciales, es a quienes se dirige la publicidad.

6. Las organizaciones de empresarios y las centrales obreras. Es indispensable que comprendan la bondad de los objetivos que persigue nuestra empresa, para que puedan coadyuvar en la eficiencia de sus actividades.

7. La prensa, la radio, el cine noticioso o comercial, la televisión. En la actualidad son un factor de primera importancia, porque por su medio se llega principalmente al público en general. No se trata exclusiva ni aun principalmente de pagar anuncios, inserciones, sino de la apreciación general que estos medios de publicidad puedan hacer de nuestras actividades y la interpretación que dan a nuestra línea de conducta.

8. Las organizaciones culturales, científicas, religiosas, deportivas. Moderadamente se da una enorme importancia a la opinión que estas instituciones puedan tener de la actividad de una empresa, la cual se logra principalmente por medio de la colaboración de los fines de aquellas.

9. Los clubes de servicios. Especial importancia tienen estos organismos, tan numerosos y de tanta actualidad, que muchas veces son de hecho usados por sus miembros con fines primordiales de relaciones públicas.

10. Organismos internacionales. Para ciertas empresas, cuyo mercado se encuentre; aunque sea parcialmente en el extranjero la buena opinión de organismos como la OIT (Organización Internacional del Trabajo), CICYP (Consejo Internacional de Comercio y Producción), puede ser vital.

11. El público en general. El desarrollo de nuestra empresa será más fácil, cuanto mayor sea el número de personas que la conozcan y tengan de ella una buena opinión

La Importancia de las Relaciones Publicas es esencial, porque constituyen un elemento para la buena administración, para el progreso, y aún para la existencia misma de una empresa. Lo que para una persona física es la buena fama, elemento tan necesario que sin ella no puede desarrollarse convenientemente la vida de un ser sociable por naturaleza, son las relaciones publicas por cuanto hace a la institución empresa y en cierto sentido algo más.

En una institución, cuya finalidad es esencialmente la del trato con el publico: autoridades, proveedores, competidores, clientes, existe un peligro mucho más grande de que las relaciones publicas se deterioren, que el que ocurre tratándose de personas.

Y puede también suceder – y sucede con mucha frecuencia – que el deterioro de las relaciones publicas no provenga de malas intenciones de una empresa; sus objetivos pueden ser justos y perfectamente apegados a la moral, y aun benéfico para la

sociedad; pero si no sabe presentarlos adecuadamente, si no es capaz de articularlos dentro de un programa apropiado para que dichos objetivos sea bien conocidos, bien interpretados y bien apreciados por todos los demás, fácilmente puede ocurrir que las relaciones públicas se dañen notablemente, a pesar de los buenos deseos y buenas acciones de una empresa.

El Personal como instrumento de Relaciones Públicas.

Principales formas.

Es indiscutible que el personal sí constituye un elemento de primera importancia como instrumento o medio para las relaciones publicas; la razón es obvia: lo que diga o exprese con sus acciones sobre la empresa, tendrá impacto definitivo en la opinión que los demás se formen de nosotros. Analizaremos en especial los siguientes aspectos, por medio de los cuales el personal influye en la opinión que el público habrá de formarse de la empresa.

a) *Las cartas que escribe.* Un gran numero de jefes, empleados tienen la influencia en la redacción o contestación de cartas, pedidos, informes que llegan a manos del público.

b) *Las llamadas telefónicas que se hacen.* La importancia de la llamada telefónica radica en que, está en contacto telefónico con mayor numero de personas la empresa; toda persona que hable a la empresa, tenderá a formarse de ella una imagen condicionada por la forma en que ha sido tratada en el primer contacto a través del conmutador.

c) *La entrevista que realiza.* Un número de jefes y empleados entrevistan a personas distintas, en nombre de su empresa, sea en despachos, oficinas u otro lugar. Se deberá llevar un adiestramiento sobre la importancia de estos contactos y la manera de llevarlos a cabo.

d) *Es servicio que se presta.* Más importante que todo lo anterior, es que gran parte de los empleados esta en contacto directo con el público, prestándole un servicio a nombre de la empresa. Es indiscutible que el trato que den estas personas al público, tiende a condicionar la opinión que este se forme de la empresa, sobre todo cuando una falla se generaliza por negligencia.

Los folletos, la prensa, radio y televisión como instrumento de relaciones públicas.

La comunicación escrita.

Tiene mayor duración y efecto que la oral; por ello se recomienda la formulación de folletos, con fines directos o indirectos de relaciones públicas. En muchas ocasiones se aconseja otro tipo de folletos, editados con fines específicos y se aprovecha para promover o mejorar las relaciones públicas. Entre ellos mencionamos:

a) *Los informes anuales* del consejo administrativo que se van generalizando en muchas empresas.

b) *La revista del personal* enviada en muchos casos a personas ajenas a la empresa, con fines de relaciones públicas.

c) *Folleos de tipo técnico*, para explicar ciertos procesos como los de producción.

La comunicación oral.

Por mencionar: conferencias, mesas redondas o entrevistas, estos medios igualmente pueden ser usados en forma directa y específica para promover las relaciones públicas, o más bien en forma indirecta, empleando aquellas que buscan otros fines. En primer caso las que se dirigen al personal; en segundo las que suelen aprovecharse por dirigentes de la empresa cuando son invitados para hablar en clubes de servicio.

La prensa.

Es sin duda uno de los medios que más utilidad presta a una empresa para sus relaciones públicas. Señalaremos algunas normas de carácter general que son de especial utilidad para las medianas y grandes empresas:

a) Debe establecerse previamente y en forma permanente contacto personal con las fuentes adecuadas en cada diario o revista. Este contacto debe fomentarse y favorecerse a través de nuestra atención y cortesía con los reporteros.

b) Debe crearse la confianza y simpatía de los reporteros hacia la empresa, a base de una actuación honesta, siempre de buena fe y debidamente explicada.

c) Es indispensable distinguir claramente la actitud en los avisos, noticias, desplegados que se dan a la prensa con carácter de publicidad, y que por tanto deben ser pagados, de aquellos otros informes que tienen como fin fomentar las relaciones públicas y que por lo mismo, nunca deben remunerarse.

La Radio y la Televisión.

Constituye una fuerza de primera categoría para formar la opinión pública en la actualidad por ello debe usarse para fomentar las relaciones públicas cuando hay posibilidades económicas de hacerlo. Es frecuente que las empresas sostengan o cooperen al menos, con ciertas campañas de beneficio social que se realizan por estos medios de comunicación. Ciertos programas cívicos pueden ser financiados o patrocinados por la empresa y cuando constituye un medio de educación al pueblo, de exaltación patriótica, sobre todo si no se anuncia ningún producto sino solo se menciona el patrocinio de la empresa.

Las obras de servicio social como medio de relaciones públicas.

Si bien los medios de comunicación son aptos por su naturaleza para transmitir un mensaje de relaciones públicas, las obras de servicio social son quizás de mayor eficacia por las siguientes razones:

a) La empresa demuestra con hechos y no con palabras, su buena intención en los objetivos que persigue.

b) El mensaje de relaciones públicas no está directamente señalado, sino indirectamente buscado.

c) Se trata de ordinario, no de actividades pasajeras, sino de obras que permanentemente hablan de la empresa.

d) Puede llevar a sectores más amplios que los que alcanzan las técnicas de comunicación.

Existen dos obras de carácter social que la empresa puede realizar:

a) *Obras tendientes a realizar la justicia o la equidad social.* Como la formación de técnicos, el combate a la contaminación.

b) *Obras de beneficencia social.* Se derivan de la posibilidad económica para realizarlas como la ayuda a hospitales, orfanatorios.

Las investigaciones, programaciones y control en materia de relaciones públicas.

Debe precisarse que es lo que la empresa concreta, busca lograr con un programa de relaciones públicas. Es obvio que algunas investigaciones deben realizarse si se desea que el programa de relaciones públicas sea realista, éstas presentan ventajas y limitaciones.

Ventajas.

- a) Son una guía para determinar con realismo los objetivos y la estrategia de un programa de relaciones publicas.
- b) Ofrecen sugerencias de lo que puede hacerse, o conviene hacer.
- c) Satisfacer el deseo que existe en el público de manifestar a la empresa sus motivos de satisfacción o insatisfacción.
- d) Permite a la empresa conocer sus verdaderos problemas en materia de Relaciones Públicas.
- e) Reduce los intangibles y las impresiones nebulosas sobre lo que al público "le gusta o no le gusta".

Limitaciones.

- a) La investigación es algo intangible, subjetivo y muy difícil de medir.
- b) El número de personas entre quienes se puede investigar es muy pequeño para conocer la opinión del grupo en su conjunto; la determinación de estratos es sumamente difícil de realizar objetivamente.
- c) Se requiere personal muy calificado para estas encuestas.
- d) Investigaciones muy precisas y costosas, han tenido fallas sumamente graves.

Tipos de encuestas en relaciones públicas.

- a) *Investigación de Imagen.* Tiene por objeto determinar la imagen o perfil de la institución en la mente del público.

- b) *Investigación motivacional.* Tiene por fin revelar porqué el público mira con agrado a una empresa, o porqué no le va bien. Busca determinar lo que "realmente piensa y quiere" el público, de la empresa
- c) *Estudio de públicos individuales.* Busca determinar la opinión de cada tipo de públicos: consumidores, proveedores, distribuidores, líderes de opinión.

Muchas veces se realiza específicamente sobre aspectos concretos: condiciones de trabajo, publicidad, prácticas comerciales. Otras veces busca aspectos también específicos como reacción ante promociones especiales, nuevas políticas, nuevos productos.

Investigación de influencia básica. Tiene por fin conocer aquellas condiciones económicas, sociales, políticas, internacionales que pueden influir en la actitud del público ante las empresas.

Investigaciones de efectividad. Tiene por objeto medir el impacto que produce en la opinión pública una campaña de relaciones públicas.

Formulación del Programa. Deben fijarse las funciones básicas de relaciones públicas, enumerando dentro de cada una de ellas, las actividades específicas.

TECNICAS FUNDAMENALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE COSAS.

Principales técnicas.

a) Técnicas para el manejo financiero.

- ❖ Rotación adecuada de capital.
- ❖ Elaboración y utilización de los Estados Financieros y de costos, para tomar decisiones.
- ❖ Créditos y cobranzas.
- ❖ Problemas de caja y flujo de efectivo.
- ❖ Inventarios y su rotación apropiada.
- ❖ Programas de Gastos
- ❖ Problemas de impuestos.
- ❖ Custodia de fondos
- ❖ Bienes Raíces.
- ❖ Auditorias.

Principales técnicas de producción. No se trata de los aspectos técnicos de maquinaria, materias primas, sistemas de fabricación sino de las técnicas para lograr la mejor coordinación de todo lo anterior.

a) Técnicas de Instalación.

- Ubicación de la planta.
- Selección de la maquinaria y el equipo.
- Distribución de la planta.
- Análisis del impacto ecológico.

b) Técnicas de operación.

- Almacenes.
- Planeación y control de producción.
- Ingeniería de métodos (simplificación y medición del trabajo y muestreo de trabajo) Ergonomía.
- Control de calidad.
- Manejo de materiales.

c) Técnicas de desarrollo.

- Investigación industrial: interna y externa. Básica y aplicada.
- Desarrollo del producto: normalización, diversificación.
- Diseño del producto: procesos tecnológicos.

Principales técnicas de mercadotecnia. Supone, tanto las técnicas de investigación, como las de administración de este importantísimo aspecto.

- Investigación de mercados: cuantitativamente, cualitativamente y motivacional.
- Manejo del producto. Empaque y embalaje. Instructivo de uso y aplicación.
- Mediación de la fuerza de la competencia. Ventajas competitivas.
- Publicidad y promoción de ventas.

- Pronósticos y presupuestos de ventas.
- Políticas de marcas.
- Canales de distribución.
- Sistemas de ventas.
- Tiendas de descuento y autoservicio.
- Administración del personal de ventas: su selección, adiestramiento, remuneración, incentivos, supervisión.

Principales técnicas de compras.

- a) Sistemas de información sobre abastecimiento y su requisición.
- b) Investigación de calidad, precios, condiciones de los proveedores.
- c) Procedimientos de compra
- d) Control de la rapidez y seguridad de la entrega.
- e) Problemas de tráfico.
- f) Trámites de importancia.
- g) Inspección de lo comprado.
- h) Especificaciones técnicas y control de calidad
- i) Sistemas de almacenamiento.
- j) Control de inventarios.

2.3.5 DIRECCION²²

***Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila que de manera simultánea se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.*²³**

La dirección es parte esencial de la administración, a la cual se debe subordinar y ordenar todos los elementos; además de que este elemento es el más real y humano. Aquí se tiene que ver en todos los casos con hombres concretos, a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que se trabaja más bien con relaciones.

Se trata de obtener los resultados que se habían previsto, planeado, organizado e integrado; existen dos extractos sustancialmente distintos para obtener estos resultados:

a) En el nivel de ejecución (obreros empleados y técnicos) se trata de "hacer", "ejecutar", "llevar a cabo" aquellas acciones que serán productivas.

b) En el nivel administrativo, o sea de todo aquel que es jefe y precisamente en cuanto lo es, se trata de "dirigir", no

²² ídem. pp. 383-434.

²³ ídem. p. 384.

de "ejecutar". Aunque tiene su "hacer propio" que consiste precisamente en dirigir.

Fases de la Dirección.

a) Que delegue autoridad, ya que "administrar es hacer a través de otros".

b) Que se ejerza autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, auxiliares.

c) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen los resultados.

d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Principios de la Dirección.

De la coordinación de intereses.

"El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren coordinar los intereses de grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquél".

De la impersonalidad del mando.

"La autoridad en una empresa sabe ejercerse más como producto de una necesidad de todo organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda".

De la vía jerárquica.

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos

previamente establecidos y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante. Cuando circunstancias especiales y extraordinarias exijan que un jefe superior de órdenes directamente sin pasarlas a través de los jefes intermedios, debe explicarse la razón de haber tomado esta medida y notificarla a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite la duplicidad de mando. Por esto deben reunirse las siguientes características:

a) Que realmente la orden sea tan importante que amerite romper los canales establecidos.

b) Que esto ocurra en forma excepcional y extraordinaria.

c) Que de preferencia la orden se de en presencia de éstos y explicando lo excepcional y trascendental de la orden, lo que justificará el rompimiento de la vía jerárquica.

De la resolución de los conflictos.

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la dignidad y con disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes.

Principio del aprovechamiento del conflicto.

Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones y la forma de resolverlos se divide en tres formas:

a) Por dominación. Cuando una de las partes obtiene lo que

deseaba, con base en la pérdida correspondiente de la otra de sus pretensiones.

b) Por compromiso o conciliación. Cuando ambas partes solucionan su conflicto cediendo cada una parte de sus pretensiones.

c) Por integración o coordinación. Cuando ambas partes logran realizar de manera integra sus pretensiones, aparentemente antagónicas o irreductibles, a base de un replanteamiento del problema que permite ver que la aparente disyuntiva no es completa, lo cual permite encontrar una solución satisfactoria para todos.

La comunicación: sistema nervioso de la administración.

"Comunicación es un proceso mediante el cual los conocimientos tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros".²⁴

Un proceso. La mayoría de las fallas en la comunicación dependen de que se cree que con emitir una orden, pasar un informe, la comunicación de éstos es perfecta, olvidando que previamente se debió haber preparado todo el proceso de esa comunicación.

²⁴ ídem. p. 390.

Nosotros. En la comunicación se transmite un acto psíquico y éstos son conocidos solo por el que los tiene; para que los demás los conozcan se requiere que hayan sido comunicados por él a través de palabras, escritura o símbolos.

Ideas, sentimientos, deseos. En la comunicación, estas tres clases de actos psíquicos son transmitidos; en el adiestramiento se transmite la información, en las órdenes se transmiten deseos, en el convencimiento y la motivación se transmiten sentimientos de admiración.

Son conocidos y aceptados. La comunicación busca que los demás sepan bien lo que queremos transmitirles, por lo que es esencial que los demás acepten lo que deseamos de ellos; por eso, a cada plano mayor de profundidad es este aspecto es más efectiva la comunicación.

Por otros. La comunicación es esencialmente bipolar, la comunicación la tenemos necesariamente con otros.

Elementos de la comunicación.

1. Fuentes de la comunicación: Aquella persona o aquel grupo emisor en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso.

2. Receptor de la comunicación: Persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación, Reviste gran importancia pues todo el proceso debe adaptarse al nivel del receptor y no de la fuente.

3. Canal de la comunicación: Medio o canal por el cual pasa la comunicación: el habla, la escritura, gestos, conductas, actitudes. Ordinariamente se coordinan varios de estos elementos como canal.

4. Contenido de la comunicación: El mensaje que queremos transmitir.

5. Respuesta. La retroalimentación del proceso, toda comunicación implica reacción o respuesta, por eso se dice que la comunicación es esencialmente bilateral.

6. Ambiente de la comunicación: En gran parte la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor.

Especies de la comunicación.

1. Por razón de los canales que sigue y de su contenido, la comunicación se divide en formal e informal. La primera lleva un contenido deseado u ordenado por la empresa a través de los canales diseñados por ésta. La informal no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen, ni sigue canales fijados.

2. Por razón del receptor puede ser individual o genérica, según vaya dirigida a una persona concreta, o a un grupo en general.

3. Por razón de la obligatoriedad de que espera en la respuesta, puede ser imperativa, exhortativa o informativa.

La primera exige una respuesta precisa: una omisión u acción; la segunda sugiere y espera alguna acción sin imponerla obligatoriamente; y la tercera simplemente comunica algo sin señalar en concreto nada que se espere.

4. Por razón de su forma puede ser oral, escrita o gráfica. Es importante escoger el tipo de comunicación más adecuado en cada caso.

5. Por su sentido puede ser vertical u horizontal, según que se realice dentro de una línea de mando o entre varias líneas. La primera se subdivide en descendente y ascendente.

La comunicación vertical descendente está formada por: políticas, reglas, instrucciones, órdenes o informaciones donde podremos citar los manuales de organización, las gráficas, revistas internas, folletos.

La comunicación ascendente puede comprender: Reportes, Informes, sugerencias, quejas, entrevistas, respuestas a encuestas de actitud. La comunicación horizontal comprende: juntas, comités, consejos, mesa redondas, asambleas, seminarios.

Principios de la Comunicación.

De la responsabilidad.

"Es responsable del éxito de la comunicación aquel en quien se origina la misma". Si la comunicación falla será siempre

responsabilidad de la fuente o emisor, porque es quien administra todos los demás elementos de la comunicación.

De la adaptación.

"La comunicación debe adaptarse no a la persona que la da sino a la que la recibe". Resulta que cuando el que la recibe es de nivel cultural inferior, la comunicación tiene que realizarse a ese nivel, pues de lo contrario no se comprenderá. Uno de los principios más importantes es este.

De la efectividad.

"La comunicación debe usar aquel canal que sea más efectivo para realizarla". Esto significa que debe escogerse entre los medios de comunicación aquel que en cada caso concreto resulte más eficaz.

De la bilateralidad.

"La comunicación es tanto mas perfecta cuanto más sea posible tener una respuesta completa por parte del receptor". La bilateralidad sirve para:

- a) Saber que el receptor la captó adecuadamente.
- b) Que el receptor la reciba con mucha mayor aceptación.

De la integridad.

"El mensaje debe llegar integro y sin distorsiones de la fuente al receptor".

De la circunstancialidad

"Es evidente que el ambiente en el que se transmite el

mensaje condiciona que éste llegue adecuadamente al receptor".

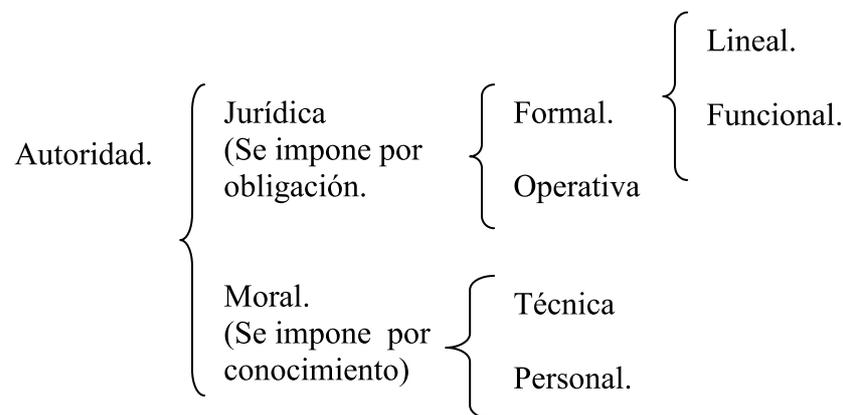
La comunicación debe revisarse constantemente.

Lo anterior significa que la comunicación tiende a hacerse más difícil si no se tiene el cuidado permanente de mejorarla.

La autoridad y el mando en la empresa.

La autoridad puede definirse como "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos". El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada; puede decirse que el mando es "la autoridad puesta en acto".

Suelen distinguirse 4 tipos de autoridad.



Autoridad formal: aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. Puede ser a

la vez: autoridad lineal o funcional, ya sea que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

Autoridad operativa: no se ejerce directamente sobre personas, sino que da facultad para decidir sobre determinadas acciones como: comprar, lanzar productos.

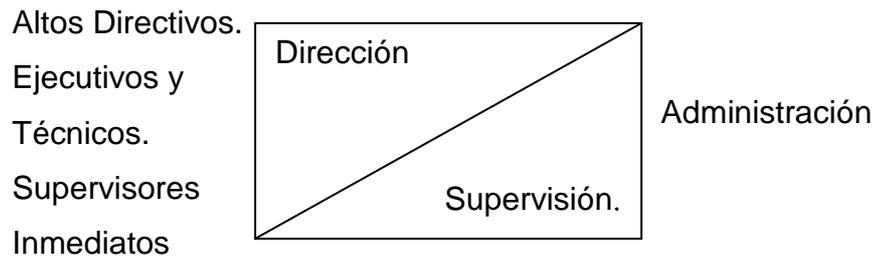
Autoridad técnica: aquella que se tiene en razón del prestigio, la experiencia y capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia.

Autoridad persona: la que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas que los hacen adquirir un ascendente indiscutible sobre los demás, aún sin haber recibido autoridad formal, prácticamente se identifica con el líder.

Elementos de mando.

1. Determinar lo que debe hacerse.
2. Establecer como debe hacerse.
3. Vigilar que lo que debe hacerse se haga.

Algunos autores llaman a estas tres funciones: directiva, a la primera; propiamente administrativa o ejecutiva a la segunda; y supervisora a la tercera.



Formas del mando.

Hay dos formas básicas en que se puede ejercer el mando:

a) Ordenes. Consiste en el ejercicio de la autoridad por el que un superior transmite a un inferior la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada, de que debe realizarse o dejar de realizar una acción. **Los elementos básicos de la orden son, según Pigors: emisión, ejecución y verificación; y debemos añadirle otros tres: recomendación del subordinado, reporte y reacción humana²⁵.**

b) Instrucciones. Son normas o procedimientos que ha de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentarán en forma repetida. Conviene que estas se den por escrito en circulares, manuales de trabajo o manuales de procedimientos.

²⁵ idem. p. 402.

Reglas

1. Deben planearse las órdenes e instrucciones y para ello revisar antes de darlas:

- Si la persona a quien se la darán es la más adecuada.
- Si es el momento más oportuno para darlas.
- Cual será la forma más adecuada para transmitir las.

2. Deben transmitirse las órdenes e instrucciones adecuadamente y para ello se requiere: Darlas con autoridad, darlas con precisión y objetividad, así mismo darlas con palabras que expresen una invitación a la acción y hacerlas importantes al mismo tiempo darlas con seguridad, no con indecisión y darlas con explicación proporcionada a quien la recibe.

3. Deben revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron.

- ⊗ Sirviéndose de sistemas de reportes ordinarios.
- ⊗ Verificando personalmente su cumplimiento en los casos más importantes.
- ⊗ Analizando si las órdenes e instrucciones fueron bien recibidas o si produjeron descontento en si por la forma de darlas.

Si se reúnen las formas del mando señaladas, se les combina, colocándolas en orden de generalidad, decreciente, señalándose los instrumentos administrativos en que suelen

contenerse obtenemos lo siguiente:

- + *Políticas*. Suelen contenerse en manuales.
- + *Reglas*. Su conjunto constituye los reglamentos.
- + *Instrucciones*, Su combinación forma los instructivos.
- + *Ordenes*. Pueden ser verbales o hallarse en documentos escritos.

DECISIONES.

La toma de decisiones es la llave final de todo el proceso administrativo: ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto mientras no se da una decisión. La técnica para llegar a una decisión varía con el tipo del problema, con la persona que la toma y las circunstancias que prevalezcan. Acomodadas las condiciones particulares de cada caso señalaremos algunos elementos generales que ayuden a la toma de decisiones acertadas.

1. *Debe identificarse con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir.* Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas; así donde éstas no existen, no hay decisión.

2. *Debemos asegurarnos que tenemos la información necesaria para poder decidir.* Recordaremos al respecto que existen dos tipos básicos de decisiones: fundamentales o estratégicas y las rutinarias o tácticas; éstas presentan mayor variabilidad para acomodarse a las circunstancias concretas de un momento o de una

persona.

3. *Debemos plantear con claridad las diversas posibilidades de acción y ponderarlas.* Si decidir es escoger entre varias alternativas, necesitamos conocerlas todas, compararlas, ponderar sus ventajas y desventajas.

4. *Deben ir eliminándose las diversas alternativas de acuerdo con su valor práctico decreciente.*

5. *Deben tomarse todas las decisiones complementarias.* Una decisión nunca es neta o exclusiva, sino que con la decisión principal van otras que la concretan.

6. *Hay que establecer un sistema de control de resultados de nuestras principales decisiones.* Por lo menos para ver sus efectos y corregir o mejorar lo no previsto.

Auxiliares técnicos del mando.

Disciplina.

Consiste en el mantenimiento del orden a su restitución por diversos medios como el convencimiento y anuncio de sanción, es decir disciplina positiva y negativa.

La primera es "el orden que se obtiene por la obediencia espontánea a las reglas, debido a los sistemas que facilitan favorecen el autocontrol".

La segunda son medios del mando menos recomendables,

pues implican forzosamente una confesión táctica de que la disciplina positiva ha fallado. Para que sus defectos sean evitados en lo posible, debe procurarse que:

1. Los castigos no deben lesionar la dignidad personal.
2. Que en su aplicación se procure la impersonalidad.
3. Que se busque el efecto medicinal y preventivo más que el justiciero.
4. Que se medite mucho antes de aplicar una sanción, pues una vez notificada no debe retractarse.

Recompensas

Las recompensas ordinarias deben estructurarse en tal forma que constituyan un estímulo permanente para obtener la colaboración debida, de esta manera los diferentes sistemas de salarios actúan como un medio de buscar cooperación.

Calificación de méritos.

Es la apreciación sistemática y analítica de la calidad de la realización personal del trabajo por cada empleado. Los sistemas de calificación se reducen a tres grupos:

1. Comparación: en la que se trata de señalar para cada característica el trabajador óptimo y el mínimo y entre ellos por su orden, la graduación de los demás.

2. Escalas: consiste en hojas en cada característica y sus grados están definidos con el fin de colocar a cada trabajador el grado correspondiente.

3. Listas verificables: procedimientos muy complejos que buscan principalmente evitar que las amistades o enemistades de los calificados puedan influir en la calificación.

Sistema de sugerencias.

Las sugerencias tienen importancia no solo porque, estando ellos en contacto directo e inmediato con la realidad del trabajo, pueden tener ideas de gran valor si se aplican, sino además por el estado o ambiente que crean. Con las sugerencias ocurren dos cosas fundamentales:

a) El trabajo que se realiza con mayor interés y entusiasmo, ya que es indiscutible que uno de los elementos que hace más penoso el trabajo es el ser impuesto y la espontaneidad siempre lo hace más agradable.

b) Por otra parte cuando un trabajador no se contenta con repetir en forma rutinaria las actividades que se le señalan, sino que tiene la posibilidad de influir en ellas y modificarlas, adopta la actitud analítica de la investigación, de concentración.

Sistema de quejas.

Tienen importancia para el mando no solo porque crean un clima adecuado para éste sino porque resuelven objeciones que los subordinados presentan para obedecer, corrigen defectos que inicialmente no se habían previsto. Existen tres tipos de quejas:

1. Objetivas. Las que fueron motivadas por hechos concretos que pueden comprobarse aun cualitativamente.

2. Subjetivas. Las que están basadas en la apreciación del quejoso o la interpretación que da a determinados hechos.

3. Mixtas. Son aquellas que se basan en hechos comprobables pero cuya interpretación se funda en reacciones subjetivas.

DELEGACIÓN

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

Delegar es comunicar a otra persona parte de nuestra autoridad compartiendo con ella nuestra responsabilidad, para que ejercite la primera a nuestro nombre.²⁶ Quiérase o no cuando una organización crece exige mayor delegación

²⁶ ídem. p. 426.

Beneficios de la delegación.

a) Permite desatender detalles para atender cosas de mayor importancia.

b) Aumenta, por consiguiente, la eficiencia administrativa en proporción geométrica.

c) Favorece la especialización, ya que se suele delegar por funciones específicas.

d) Permite que las decisiones sean tomadas con mayor base sobre la realidad: un jefe de alto nivel generalmente no conoce todos los detalles del problema; en cambio, si suele conocerlos el jefe inferior.

Desventajas de la delegación.

a) Aumenta los riesgos, ya que cuando no se delega puede conocerse todo lo que pasa, pero en cuanto mayor sea ésta, existe mayor peligro de que se tomen decisiones inadecuadas.

b) Debilita el control, ya que cuando se delega puede perderse conocimiento y control de lo que se está haciendo.

c) Divide el mando ya que cuando hay mayor delegación es mayor el número de personas que van a decidir y a influir en la forma de como habrá de actuar una organización.

Especies de delegación.

1. Puede ser general o concreta, según se de para todas las actividades de una división, departamento o solo para determinadas actividades o funciones.

2. Temporal o limitada, ya sea que se comunique por un periodo determinado o que sea sin límites de tiempo.

3. Lineal, funcional o staff, según se de autoridad como jefe único sobre un grupo, como autoridad que se comparte con otros jefes o como nombramiento que se dan sin autoridad formal.

4. Individual o colectiva, según se comunique a una persona o a un comité.

5. Delegable o indelegable, ya sea que a persona que recibe la delegación de autoridad pueda a su vez delegarla a otros jefes inferiores o carezca de esta facultad.

Reglas de delegación.

1. Deben fijarse controles apropiados para cada grado de delegación que se realiza: obviamente esto resulta del "principio del equilibrio de delegación-control".

2. Debe delegarse con base en políticas y reglas. Los instrumentos técnicos para delegar son las políticas, que permiten a los jefes tener un campo sobre el que puedan decidir, pero que ciertos límites con arreglo a los criterios que se les señalen. Las reglas complementan estas bases de delegación.

3. Cuanto mayor delegación exista, más se requiere de la comunicación.

4. Debe delegarse gradualmente. Para pasar de un estado centralizado a un descentralizado normalmente pasan años.

5. La delegación debe ser clara y precisa. Toda delegación vaga suele dar como resultado que el delegado crea que tiene más o menos facultades que las que en realidad se la han concedido.

6. La delegación requiere preparación en el delegado. Uno de los más graves errores es considerar que hacer a una persona jefe o elevarlo en su nivel jerárquico pueden lograrse sin ninguna capacitación y adiestramiento al respecto.

7. La delegación debe hacerse fijando al delegado algunos resultados. Es necesario que al concederle mayor autoridad al mismo tiempo, se fijen mutuamente algunos resultados a los que deben llegar con las nuevas facultades delegadas.

LA SUPERVISIÓN

La función supervisora supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas",²⁷ Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior. Es importante el supervisor, porque como cualquier otro administrador, tiene que aplicar las reglas sobre dirección, mando y sobre coordinación. Es importante porque es quien realmente "ve que se hagan las cosas", de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos; es el eslabón que une el cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados; es el transmisor de

²⁷ ídem. p. 432.

órdenes e informaciones y además de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes de los obreros y empleados

Reglas de supervisión.

De la unidad del cuerpo administrativo.

"Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo ya que tienen el carácter de jefes".

De la doble preparación.

"Todo supervisor necesita ser preparado no solo en la técnicas de producción, ventas, contabilidad que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe".

Del fortalecimiento de la autoridad supervisora.

La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando, sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia pase por él.

Funciones del supervisor.

- ☞ Distribuir el trabajo
- ☞ Sabe tratar a su personal.
- ☞ Calificar a su personal.
- ☞ Instruir al personal.
- ☞ Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.

- ☞ Realizar entrevistas con éstos.
- ☞ Hacer informes, reportes.
- ☞ Conducir reuniones, aunque sean pequeñas.
- ☞ Mejorar los sistemas a su cargo.
- ☞ Coordinarse con los demás jefes.
- ☞ Mantener la disciplina.

2.3.6 CONTROL²⁸

Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes²⁹. Por su forma de operar, puede ser de dos tipos:

- a) Control automático (feedback control)
- b) Control sobre resultados (open control)

Su importancia radica en dos elementos:

a) Cierra el ciclo de la Administración, De hecho, los controles son a la vez medios de previsión.

b) Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control en la organización, dirección, integración y las otras fases. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

²⁸ ídem. pp. 439-463.

²⁹ ídem. p. 440.

Principios

Del carácter administrativo del control.

Es necesario distinguir "las operaciones" de control de las "funciones" de control. La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación; en cambio "las operaciones" son de carácter técnico, por lo mismo son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones.

De los Estándares.

El control es imposible si no existen "estándares" de alguna manera prefijados y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, suponga siempre una base de comparación previamente fijada.

Del carácter medial del control.

De este principio se deduce también espontáneamente una regla: un control sólo deberá usarse si el trabajo, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

Del principio de excepción.

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado. Este importante principio tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario del

cumplimiento de las previsiones, y las desviaciones imposibles de evitar como lo excepcional; hacia estas desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención.

Su proceso y reglas.

1. Hay que distinguir los pasos o etapas de todo control.

- a) Establecimiento de los medios de control.
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valoración de los resultados.
- d) Utilización de los mismos resultados.

2. Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.

No existen reglas precisas sobre como escoger estos puntos estratégicos de control, por la infinita variedad de condiciones de cada empresa, pero puede ayudar a encontrar estos puntos las siguientes preguntas:

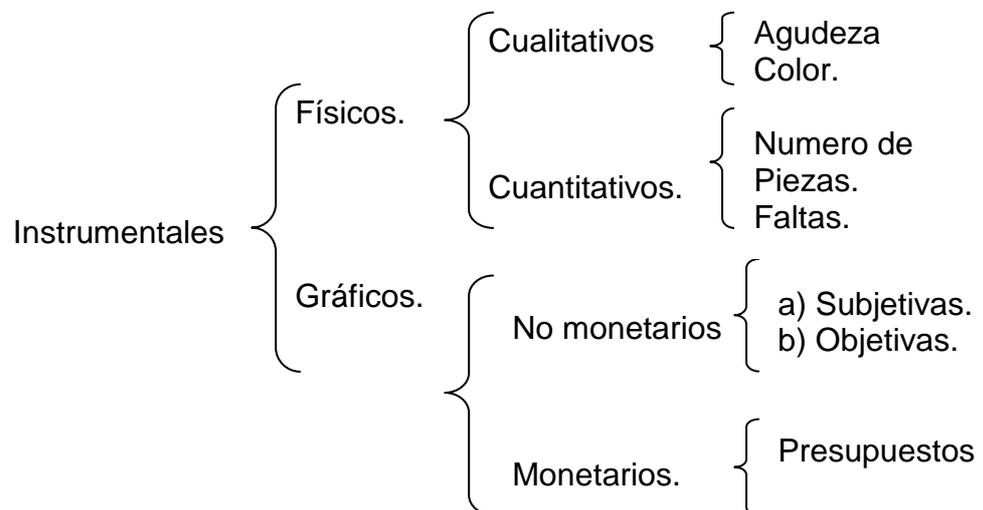
- + ¿Que mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?
- + ¿Que puede indicar lo que podría mejorarse?
- + ¿Como medir rápidamente cualquier desviación anormal?
- + ¿Que controles son los más baratos y mas amplios a la vez?
- + ¿Cuales son los más fáciles y automáticos?

3. Los sistemas de control deben reflejar la estructura de la organización.

La organización es la expresión de los planes y a la vez un medio de control.

4. Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controladora para aplicar el que sea más útil.

Para determinar a naturaleza de los controles servirá la siguiente clasificación de los medios de control:



5. Los controles deben ser flexibles.

Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la previsión hace que o bien, no pueda realizarse adecuadamente la función o que se tienda a abandonar el control considerándolo inservible.

6. Los controles deben rápidamente reportar las desviaciones.

Los controles deben actualizarse lo mas que se puedan, por ello, deben tener preferencia los tipos de control que tiene reestablecida su norma o estándar, aunque éste sea aproximado.

7. Los controles deben ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos.

La verdadera manera de lograr una especialización es obteniendo el máximo efecto del control y éste no se dará si todos los que han de emplearlo no lo comprenden perfectamente.

8. Los controles deben conducir por si mismos de alguna manera a la acción correctiva.

No solo debe decir que algo esta mal sino donde, porque y quien es el responsable.

9. *En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema.*

- a) Análisis de los hechos
- b) Interpretación de los mismos.
- c) Adopción de medidas aconsejables.
- d) Su iniciación y revisión estrecha.
- e) Registro de los resultados obtenidos.

10) *El control puede servir para lo siguiente.*

- a) Seguridad en la acción seguida.
- b) Corrección de los defectos.
- c) Mejoramiento de lo obtenido.
- d) Nueva planeación general.
- e) Motivación del personal.

Clasificación de los medios de control.

No debemos olvidar que algunas técnicas de planeación son a la vez medios de control.

Principales controles sobre ventas.

1. Por volumen total de las mismas ventas.
2. Por tipo de artículos vendidos.
3. Por volumen de ventas estacionales.
4. Por precio de los artículos vendidos.
5. Por clientes.

6. Por territorio
7. Por vendedores.

Principales controles de producción.

1. Control de inventarios. De materias primas, herramientas, productos terminados.
2. De operaciones productivas. Fijación de rutas, programas y abastecimientos.
3. De calidad. Fijación de estándares, empíricos o estadísticos, inspecciones, control de rechazos.
4. De tiempos y métodos de operaciones. Con base en estudios de tiempos y movimientos.
5. De mantenimiento y conservación. Tiempos de maquinas paradas, costos.

Controles contables y financieros.

Dada su importancia para la empresa, sirven como medios de control para otras secciones. Entre otros se citan estos controles:

1. Los estados financieros.
2. Sistemas de contabilidad de costos.
3. Auditoria interna y externa.
4. Control de depreciaciones y adiciones.
5. Control de efectivo en caja.

6. Control de recuperación de inversiones.
7. Control de costos y utilidades en cada campo de la empresa.

Algunos sistemas modernos.

Administración por objetivos.

Lo novedoso y específico de la Administración por objetivos radica en la especial manera de coordinar diversos aspectos ya muy conocidos, en el énfasis especial que ha puesto en ellos, en los motivos que para ello se aduce y en su coordinación con técnicas tales como el control presupuestal. Una de las características de la administración por objetivos consiste en forzar a la mente para que procure convertir en mensurables y cuantitativos muchos objetivos que se dejaban establecidos en forma vaga o que eran de naturaleza puramente cualitativa. La APO se aplica a jefes administrativos de todos los niveles, aun de los más bajos.

Grafica de Gantt

Inventadas por Henry Gantt, como ya lo hemos mencionado en el capítulo anterior, consiste en representar cada actividad por una barra horizontal, la que por su cruce con niveles a líneas verticales, indica en meses, semanas o días el momento de su iniciación, terminación y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella, a veces suele indicarse también a la persona encargada de cada actividad.

La técnica de trayectoria crítica.

Constituyen un inigualable método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relaciones de actividades. En los mayores y más modernos avances en materia de técnicas de control y planeación se encuentran estas trayectorias.

Técnica PERT

De las siglas en ingles Program Evaluation and Review Technique: Técnica de Evaluación y Revisión de Programas. Consiste en un instrumento en el que, con base en una red de Actividades y Eventos y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada. Los pasos que comprende son fundamentalmente los siguientes:

1. Formación de una lista de las actividades que integran el proyecto.
2. Determinación de la secuencia u orden de las actividades.
3. Trazo de la red.

La técnica CPM

Critical Path Method: Método de la Ruta Crítica. Podría definirse como la técnica que estima en tiempo probable y determina el costo de cada actividad de una red, con el fin de fijar el tiempo

más conveniente de acortamiento en la duración de un proyecto para lograr el mínimo costo posible.

La técnica RAMPS

También es un método de ruta crítica, Su nombre es: "Resource Allocation and Multi Project Scheduling": "Programa de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos". Tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia; Además introduce conceptos de competencia entre varias actividades, que utilizan los mismos recursos a la vez y permite programar dichos recursos en conjunción al programa de actividades.

CAPITULO TERCERO

RELACION ENTRE LA IGLESIA Y LA ADMINISTRACIÓN.

3.1 GENERALIDADES.

La Iglesia no es para nada ajena a la administración, al contrario, ha estado en constante relación. La iglesia usa la administración – como ente u organismo que es – para realizar sus actividades, sus tareas y llegar a sus objetivos o fines últimos. Desde el *Vaticano* donde se encuentra – por cierto muy bien organizados – varios grupos de trabajo a nivel mundial así como a nivel interno, hasta el más pequeño Instituto Religioso que debe tener bien en claro sus objetivos, así como las formas o procedimientos y medios para llegar a ellos e incluso no solo los Religiosos sino también aquellos que no lo son pero que son parte integra de la Iglesia.

Por otra parte la Iglesia, desde su muy particular punto de vista y postura a dado a la administración propuestas a problemas surgidos en la administración, ha plasmado su pensamiento a varios problemas surgidos en los organismos que el hombre empieza a administrar; no olvidemos como hemos hecho mención que la situación histórica en que la administración nace y toma una fuerza enorme es en la Revolución Industrial. La Iglesia también es afectada y beneficiada por dichos cambios y avances.

Por mencionar; el problema social derivado por la explotación en el trabajo, atrajo la atención de la Iglesia – y veremos que es un problema todavía actual – la posición – en este caso social y laboral – lo plasma siempre en documentos Papales llamados: *encíclicas*.

La Doctrina Social Cristiana¹ – como la denomina Adalberto Ríos Szalay – menciona las dos razones fundamentales por las que hace ver la postura de la Iglesia Católica referente a la administración y la situación laboral que se suscitaba en esos momentos y así poder dar posibles soluciones, dictando varias encíclicas; las dos razones son: el acudir en auxilio de la clase proletaria y contrarrestar el avance socialista.

La Iglesia plasma su pensamiento en las siguientes encíclicas: *Rerum Novarum*; *Encíclica Quadragesimo Anno*; *Mater et Magistra* y *Populorum Progressio*, además de un mensaje radiofónico del Papa Pio XII en el cincuentenario de la *Rerum Novarum* en 1941.

3.2 ENCICLICAS PAPALES.

La primera encíclica: *Rerum Novarum*² (1891) del Papa León XIII, dada porque en ese momento – al final del s. XIX – el nuevo sistema económico y los nuevos incrementos de la industria en la

¹ Ríos Szalay, Adalberto. Orígenes y perspectivas de la Administración. 2ª Ed. Edit. Trillas 1990, (2da reimpresión Marzo 1995).

² ídem. p. 56.

mayor parte de las naciones comenzaba a aparecer, se veía cada vez más la división en dos clases: una, con ser la menos numerosa gozando de casi todas las ventajas que los inventos modernos proporcionaron tan abundantemente; la otra, compuesta de ingente muchedumbre de obreros reducida a angustiosa miseria, luchando en vano por salir de la estreches en que vivían.

Se habla de los problemas de los obreros y que es preciso acudir pronta y oportunamente en auxilio de los hombres de la clase proletariada. Menciona que esto se debe al cambio obrado en las relaciones mutuas de amos y jornaleros al haberse acumulado las riquezas en unos pocos y empobrecido a la multitud.

La encíclica se divide en dos partes: El remedio proclamado por el Socialismo, donde León XIII menciona que el socialismo no era la solución sino que además perjudica mucho más. Se habla de la propiedad privada y se menciona que: la propiedad privada es claramente conforme a la naturaleza, buscando contrarrestar el fuerte avance de las ideas socialistas.

También se habla del derecho de herencia y la patria potestad, los cuales define, pero finalmente lo importante aquí es el hecho de habar de la propiedad privada.

La segunda parte propone la solución que se divide en Remedios divinos y humanos. Los divinos: donde soluciona la dignidad humana mencionando que no es posible eliminar las desigualdades sociales porque tiene un origen natural.

El trabajo es penoso y expiatorio, es decir, el carácter purificador del trabajo, basado en una cita bíblica: “Maldita sea la tierra por tu causa, con fatiga te alimentaras de ella todos los días de tu vida”³. Pero lo que más preocupa a la Iglesia es la lucha de clases, en su opinión, no hay justificación para tal enfrentamiento y por eso hace un llamado a la concordia, la colaboración y el equilibrio. Propone la obligación de ambas partes – obrero-patrón – insta a los patronos a no defraudar en los salarios. Marca más adelante los deberes de los ricos basados en la caridad, especialmente con los que les sobra a estas personas. “Satisfechas las necesidades y el decoro, deber nuestro es, de lo que sobra socorrer a los indigentes, lo que sobra dalo de limosna”.⁴

Todos estos remedios y afirmaciones que hace la Iglesia, las hace refiriéndose a varias sentencias bíblicas y basándose totalmente en ellas, porque después vienen los remedios humanos que la Iglesia aconseja ya que debe el hombre intervenir para resolver dichas cuestiones.

Una de ellas es la intervención del Estado para promover la prosperidad pública y privada de todas las clases sociales, particularmente la del proletariado porque su oficio es atender el

³ Sociedad Bíblica Internacional – Roma. Biblia Latinoamericana. 48ª Ed. 1989, Edit. Verbo Divino. (Libro del Génesis, Capítulo 3, versículo 17.)

⁴ S. S. Leon XIII. Rerum Novarum. 7ª Ed. 1981, Edit. Paulinas, p 23.

bien común, menciona que el Estado debe buscar la justa distribución de la riqueza. Marca la duración de la jornada imprecisamente pero dice que: “debe pues, procurarse que el trabajo de cada día no se extienda a más horas de las que permita la fuerza”⁵.

Igualmente hace referencia sobre el salario justo refiriéndose a dos aspectos: lo necesario y lo personal. También se da cuenta que es muy importante la Higiene y la Seguridad. Fomenta el ahorro entre los trabajadores y nuevamente al final habla de la propiedad privada diciendo que no se le abrume con impuestos y tributos.

*Quadragesimo Anno*⁶. De Pio XI, es esta encíclica se hace referencia a los frutos de la encíclica antes mencionada, y se pone al día la doctrina de León XIII. Pio XI hace una declaración de la propiedad privada al señalar que el derecho de la propiedad privada se distingue de su uso. Se hace un reconocimiento de la evolución de la propiedad privada, alguna verdaderamente importante que atribuye socialmente es: la función social que hace aquel que usa su dinero o capital para crear trabajo.

Pio XI suma un elemento a lo señalado por León XIII: del trabajo del obrero sale la economía de los Estados, Pio XI dice: es completamente falso atribuir solo al capital o solo al trabajador lo

⁵ ídem p. 32.

⁶ op. cit. Ríos Szalay, Adalberto. p. 63

que resulta de la colaboración de ambos. Hablando de la restauración del orden social: destaca en este capítulo el principio directivo de la economía, se abandonan esquemas tradicionales y se proponen esquemas marcados como de vanguardia para la época que se escribió.

Del capítulo tres que se refiere a cambios tanto del régimen capitalista como socialista, de la transformación del socialismo y se habla de las consecuencias funestas del capitalismo – que a mi parecer seguimos padeciendo – solo basta mirar al interior de las empresas.

*Mater et Magistra*⁷. En esta encíclica cabe mencionar un capítulo de gran interés, el que se refiere a la remuneración del trabajo, señalando el viejo problema de la explotación aun vigente. “Las aportaciones más relevantes e importantes es esta encíclica las constituyen la sección dedicada a la organización, la cual refleja un profundo sentido administrativo”⁸

El estímulo se encuentra bien complementado al hacer mención de la necesidad de capacitación administrativa de artesanos y cooperativistas, capacidad sin la cual la participación no se daría completa. Se hace notar la presencia activa de los obreros

⁷ ídem p. 70.

⁸ ídem p. 71.

en las empresas grandes y medianas. Bajo el capítulo encontramos un sinnúmero de argumentos que dejan sin validez los argumentos autocráticos de administración, preparando los esquemas democrático de mucha mayor participación que los que existían hasta ese momento.

Juan XXIII rechaza los esquemas organizacionales que dividen a los hombres en un grupo presente y otro operante u operativo que solo recibe órdenes. Una concepción humana de la empresa debe salvaguardar la autoridad y la necesaria eficacia de la unidad de Dirección; pero no puede reducir a sus colaboradores de cada día a condición de simples y silenciosos ejecutores, sin la posibilidad de hacer valer su experiencia; enteramente pasivos respecto a las decisiones que dirige su actividad. Por último en el capítulo se relaciona la democracia interna de la organización con la vida comunitaria.

En otro capítulo se tocan los nuevos aspectos de la cuestión social, no se reduce a la relación obrero patronal, sino, además a las relaciones interregionales e internacionales. Señala la necesidad del desarrollo gradual y armónico del sistema económico, precisando dentro de éste la importancia de la correcta definición de estructuras administrativas. Incursiona en el problema demográfico, en un sistema de ayudas de emergencia, cooperación científica, técnica y financiera y algo más importante para el verdadero profesional de la

administración: respecto a las características de cada comunidad; “las comunidades políticas, económicas desarrolladas, al prestar su cooperación deben reconocer y respetar esta individualidad y superar la tentación que las empuje a proyectarse, a través de la cooperación en las comunidades que se están desarrollando económicamente”⁹.

Por último se mencionó en la encíclica la preocupación de la Iglesia por actualizar permanentemente su concepción de convivencia, señalando que el principio fundamental de esta concepción consiste en que cada uno de los seres humanos es y debe ser el fundamento, el fin y el sujeto de todas las instituciones en las que se expresa y se activa la vida social.

Populorum Progressio.¹⁰ Esta encíclica sigue un enfoque distinto ya que se refiere fundamentalmente a problemas de desempleo, la primera parte; a “*un desarrollo integral del hombre*”¹¹. El tema del “choque de civilizaciones” que se precede por el dilema de conservar tradiciones, instituciones y prácticas culturales renunciando al progreso o a una situación contraria. Más adelante establece que para la Iglesia, el desarrollo es algo más que

⁹ ídem. p. 73.

¹⁰ ídem. p. 74

¹¹ SS. Paulo VI, *Populorum progressio*. Novena Edición, 1984. Edit. Paulinas. p. 5.

crecimiento económico, pues lo más importante es el hombre, sus agrupaciones y la sociedad misma.

La segunda parte se refiere al tema: “*hacia el desarrollo solidario de la humanidad*”¹², donde incluye renglones como el de la fraternidad de los pueblos, asistencia a los más débiles, lucha contra el hambre, el deber de la solidaridad y una condena a la búsqueda de lo superfluo.

La Iglesia católica tuvo que definir su postura en la llamada “cuestión social” dado el clima de tremenda explotación e injusticia derivada del industrialismo, que provocó el auge de ideas y movimientos socialistas. El silencio de la Iglesia hubiese significado la aprobación de hecho.

Desde la encíclica *Rerum Novarum* encontramos una claridad en el análisis del problema social, una condena al espíritu capitalista cuyos excesos resultan obvios y un clamor de justicia. Algunos aspectos como lo es la condena al imperialismo económico, el despotismo colonial, la necesidad de participación organizacional son de postura de vanguardia y comprometida.

La importancia de los documentos papales que hemos mencionado superficialmente radica en la trascendencia e impacto que los pronunciamientos de la Iglesia tiene sobre millones de feligreses, especialmente en los países latinoamericanos, donde

¹² ídem. p. 24.

forman la inmensa mayoría de la población. La propia historia nos demuestra la increíble necesidad de adaptación y supervivencia de esta institución, cuyo compromiso podría representar un elemento importante de cambio en éstos países.

3.3 PROCEDIMIENTO DE ERECCIÓN DE UNA CONGREGACIÓN.

Buscando en varios libros o documentos y varios lugares, hablando con varios Religiosos lo que puedo decir es que no hay un procedimiento universal ni estructurado totalmente en la Iglesia para la erección de una congregación, sino que depende del *Código de Derecho Canónico* y del *Obispo* de la *Diócesis* en que se vaya a erigir la *Congregación*, que indica el camino y momentos en que se inicia la misma.

Por lo que partiremos de lo que nos dice el Código de Derecho Canónico, en su segundo libro titulado Del pueblo de Dios: “existen en la Iglesia asociaciones distintas a los institutos de vida consagrada o sociedades apostólicas, en las que los *fieles* cristianos, *clérigos* o *laicos*, o clérigos junto con laicos, trabajando unidos buscan fomentar una vida más perfecta, promover el culto público, o la doctrina cristiana, o realizar otras actividades de *apostolado* (...).”¹³

¹³ Benlloch Poveda, Antonio. *Código de Derecho Canónico*. 9ª Ed., Edit. Edicep C. B. Valencia España 2001. Libro II, Título V, Capítulo I, Canon 298 §1. p. 162.

Y mas adelante el *canon* 299 versa sobre la “facultad que tienen los fieles mediante acuerdo privado entre ellos, de constituir una asociación para los fines que se tratan en el canon 298 §1 sin perjuicio de lo que prescribe el canon 301 §1”¹⁴, porque “corresponde exclusivamente a la autoridad eclesiástica erigir asociaciones de fieles que se propongan transmitir la doctrina cristiana en nombre de la Iglesia, o promover el culto publico”¹⁵. Y en ese mismo canon en el apartado §3 menciona: “Las asociaciones de fieles cristianos erigidas por la autoridad *eclesiástica* competente se llaman asociaciones publicas”¹⁶.

“Todas las asociaciones de fieles cristianos tanto publicas como privadas, cualquiera que sea su nombre o titulo, deben tener sus estatutos propios, en los que se determine el fin u objetivo social de la asociación, su sede, el gobierno y las condiciones que se requieren para formar parte de ellas y se señale también su modo de actuar, teniendo en cuenta la necesidad o conveniencia del tiempo y del lugar. Escogerá un titulo o nombre que corresponda a la mentalidad del tiempo y del lugar, inspirado preferentemente en el fin que persiguen”¹⁷.

¹⁴ Ídem. Canon 299 §1. p. 163.

¹⁵ Ídem. Canon 301 §1. p. 163.

¹⁶ Ídem. Canon 301 §3. p. 164.

¹⁷ Ídem. Canon 304. p. 165.

El capítulo II del mismo libro V habla ya propiamente de las asociaciones públicas de fieles cristianos, donde es autoridad competente para erigirlas: 1. *la Santa Sede*, para asociaciones universales e internacionales; 2. *La Conferencia Episcopal*, dentro de su territorio, para las asociaciones nacionales; 3. el obispo, dentro de su propio territorio; esto dentro del canon 312 §1 y además el apartado §2 menciona que “para la erección válida de una asociación o de una sección de la misma en una Diócesis, se requiere el consentimiento del Obispo Diocesano, dado por escrito”.¹⁸

Además de que los estatutos de toda asociación pública, así como su revisión o cambio, necesitan la aprobación de la autoridad eclesiástica a quien compete su erección y a no ser que se prevea otra cosa, una asociación pública legítimamente erigida administra los bienes que posee conforme a la norma de los estatutos y bajo la superior dirección de la autoridad eclesiástica.

Conforme a derecho canónico esto es lo que prescriben algunos cánones de los dos capítulos que hemos mencionado, quedando – como lo hemos hecho mencionar – a cargo de la autoridad correspondiente el derecho de erección diocesana que en este caso es el Obispo.

¹⁸ Ídem. Canon 312 §2. p. 168

Así es como se inicia una Congregación Religiosa, siendo primeramente Asociación Pública de Fieles, constituida conforme a derecho.

Ésta se erige así por un tiempo de tres años y después de esos tres años el Obispo vuelve a dar permiso a tal asociación de continuar, siempre por escrito. Finalmente si la asociación crece, se fortalece y avanza en todos sus aspectos para lo que se creó, a consideración del Obispo pasa a ser una Pía Unión, donde se sigue perfeccionando en cuanto a los estatutos, las fieles, el apostolado, el objetivo de la misma. Y finalmente después del tiempo que considere necesario y sobre todo de la visión que tenga el Obispo sobre dicha Pía Unión, su *carisma*, su *proyección apostólica*, *estatutos* y quienes la conforman es que entonces da una erección diocesana o de derecho diocesano donde la Pía Unión entonces se convierte en Congregación Religiosa con todos sus privilegios y obligaciones que tienen una Congregación.

Después de un tiempo de que se constituye como de derecho Diocesano, esta funcionando y cumpliendo, para lo que fue creada, entonces el mismo Obispo manda una Carta a la Santa Sede para que revise nuevamente toda la congregación y bajo un análisis muy meticuloso pueda erigir una Congregación Religiosa de Derecho Pontificio, lo cual lleva tiempo.

Y la cual se regirá también conforme a Derecho Canónico y conforme a su Regla y estatutos.¹⁹

Todo esto se hace conforme a cada Diócesis y su Obispo, como lo dice el Código de Derecho Canónico ya que por éste se otorga al Obispo esta facultad y solamente la Santa Sede puede decretar que una Congregación sea de Derecho Pontificio. Mientras tanto desde la asociación de fieles el obispo es quien tiene la potestad sobre ella.

Por lo tanto solo para concluir bien este capítulo donde se muestra como la Iglesia hace uso de la administración para dar inicio con una Congregación diré que quien se encarga de toda la Organización es la propia Congregación y se presenta solo con el Obispo de alguna Diócesis con los siguientes documentos o requisitos para iniciar:

1. Nombre de la Congregación.
2. Carisma.
3. Proyección Apostólica, es decir, su apostolado, a que se va dedicar, que va hacer y en que van a servir.
4. Estatutos y/o regla de vida. Que contiene lo que ya se ha mencionado en los códigos anteriores. También se llaman Constituciones.

¹⁹ Usos y Costumbres de algunas Diócesis, por ejemplo: Diócesis de Cuautitlán y Tlalnepantla. En esta última encontramos un caso reciente.

5. Integrantes: cuantos son, quienes son, son laicos, sacerdotes, religiosos.

6. Patrimonio: donde van a vivir, con que realizarán su apostolado.

Todo esto claramente definido y explicado. Igualmente no es lo único ni lo mas importante, además se considerar aspectos espirituales y no solo administrativos – pero de esos no hablaremos – ya que esta es una tesis administrativa solamente.

Sin dejar de mencionar que el proceso depende de la Diócesis en la que se encuentre la asociación o donde se pretenda iniciar, así como lo que el Obispo puede pedir para darle inicio.

CAPITULO CUATRO

MARCO HISTORICO DE LA CONGREGACIÓN RELIGIOSA.

A) FUNDADOR.

A continuación presentaremos una pequeña Hoja de Vida del Fundador e iniciador de la Congregación a la que se pretende aportar el modelo administrativo, su nombre completo es: Nunzio Juan Bautista Salvador Russo Morello del cual ahora solo nos referiremos a él como Nunzio Russo.

Nunzio Russo nace en *Palermo* el 30 de Octubre de 1841, de José Russo y Ana Morello¹.

A los cinco años ingresó a la escuela; al terminar la primaria pasó al Colegio Máximo de los Jesuitas – colegio de elevado rango – donde recibe dos diplomas de aprovechamiento y el año siguiente, una medalla de oro por ser el mejor en el idioma griego. Fue inscrito en la Congregación de San Luis de Gonzaga por sus dotes intelectuales y nombrado Diputado.²

Ya adolescente se inscribió en el oratorio de San Felipe Neri, donde maduró su vocación al Estado Eclesiástico, el 21 de septiembre de 1861 en la Iglesia del Monasterio de Monte Oliveto

¹ Stabile Francesco Michele. Nunzio Russo, Secularizzazione ed evangelizzazione in Sicilia nella seconda metà dell'Ottocento. Salvatore Sciascia Editore. Caltanissetta-Roma 1997, p. 15.

² ídem, p. 17

recibe la *tonsura* y *los ordenes menores* – tenía veinte años – un año después el 17 de septiembre de 1862, es ordenado subdiácono.³

El 17 de diciembre de 1864 fue ordenado *diácono* y es nombrado Vicesecretario de la asociación de San Francisco de Sales y recibió por el *Arzobispo* Naselli la Cátedra de Retórica en el Seminario, que después le fue confirmada definitivamente en 1867. Nunzio Russo conocía la lengua clásica greca y latina, también el hebreo, el francés, el alemán e inglés.

Finalmente el 15 de abril de 1865 fue ordenado sacerdote por Monseñor Domenico Cillufo.⁴ Promovió *la Acción Católica* en medio de la juventud Siciliana.

El 25 de junio de 1865 fundó tres "*congregaciones de espíritu para los pobres*" con la colaboración de otros sacerdotes, que constituían el núcleo de sacerdotes celantes; las congregaciones fueron:

- a) El 1 de octubre de 1865, en la Iglesia de "Jesús y de Maria", en San Anastasio
- b) El 30 de octubre en la Iglesia "De los Santos Cuarenta Mártires".

³ ídem, p. 21

⁴ ídem, p. 25

c) El 26 de diciembre la de “San Esteban” en Santa Margarita.⁵

El 20 de Enero de 1867 fue nombrado consejero de la obra de la propagación de la fe a favor de las misiones extranjeras en los dos mundos. Escribía artículos en periódicos católicos como el Ape Iblea (la abeja Iblea),⁶

En 1877 el Arzobispo de Palermo, Michele Ángelo Celesia, nombró a p. Nunzio Secretario de la Asociación de San Francisco de Sales

En 1880 fundó la tipografía católica, es decir, la estampa, donde se publicaría el periódico popular llamado “Lecturas Dominicales”.

El 26 de abril de 1882 fue aprobada, teniendo la erección perpetua e instituida *“la congregación de los sacerdotes para la conservación de la fe bajo el patrocinio de San Francisco de Sales”*⁷ – que estaba formada por sacerdotes – y la cual es nuestro modelo para iniciar una congregación aquí en México con cada una de sus cualidades, tareas y objetivos.

⁵ ídem, p. 31

⁶ ídem, p. 59. (para saber más, consulte el mismo libro de la pagina 58 a 63)

⁷ Naro, Cataldo. Spiritualità progetto apostolico di Nunzio Russo. Salvatore Sciascia Editore. Caltanissetta-Roma 2001, p. 144.

En 1882 formó el comité católico de Santa Rosalía para guiar los cristianos en las futuras elecciones, incluso propuso crear una lista de candidatos provenientes de las organizaciones católicas. Con Monseñor Luigi di Giovanni el p. Nunzio instituyó las uniones obreras llamadas “consulados obreros” con el fin de ofrecer a los “hijos del trabajo” una mutua ayuda, oficina de empleados, asistencia médica y económica a los enfermos.⁸

El 23 de julio de 1886 la congregación de las Hijas de San Francisco de Sales recibe por medio de Monseñor Michele Ángelo Celesia la gracia del decreto de erección canónica, firmado después el 25 de julio, en el 50º aniversario del sacerdocio de p. Nunzio.⁹

El 13 de julio de 1893 Monseñor D’Alessandro, enviaba una petición de reconocimiento eclesiástico de parte de la curia romana de la nueva congregación – *Hijas de la Cruz* – y que el Papa reconocía el 28 de agosto la erección canónica.¹⁰ De la cual tenemos referencia aquí en México desde 1982.

⁸ Op. cit. Stabile Francesco, Michele. pp. 197 – 198.

⁹ Op. cit. Naro, Cataldo. p. 152.

¹⁰ Ídem. p. 157. (Para saber más sobre estas tres congregaciones, leer el capítulo: Nunzio Russo “fundador” del mismo libro.)

P. Nunzio siempre humilde, muere finalmente el 22 de noviembre de 1906, tenía 67 años.¹¹

B) ASPECTOS GENERALES DE LA CONGREGACIÓN:

FUNDACIÓN, OBJETIVO Y APOSTOLADOS.

Ya conocemos quien fue el fundador de esta congregación – que dicho sea de paso – cumpliría el pasado abril de este año, 123 años de su fundación.

La Congregación de Sacerdotes para la conservación de la Fe, bajo el patrocinio de San Francisco de Sales.¹² Con este título se aprobaba y se daba la erección canónica en perpetuo a dicha Congregación el 26 de Abril de 1882, – como se había mencionado anteriormente – y que estaba desde hacía ya diez años en la mente del fundador p. Nunzio. Ya desde aquel tiempo tenía el propósito de “construir una doble familia de sacerdotes y de vírgenes para ejercicio del apostolado, especialmente en las misiones y la preservación de la juventud”.

La congregación estaba formada de sacerdotes dispuestos a renunciar a puestos de dignidad y a vivir una vida común según el

¹¹ Op. Cit. Stabile Francesco, Michele. p. 334.

¹² Op. Cit. Naro, Cataldo. p. 144.

Espíritu de San Francisco de Sales. A estos sacerdotes, el fundador les pedía espíritu de sacrificio y de abnegación, muchas veces al límite de la posibilidad humana¹³. En el primer periodo de iniciación de 1882, los padres que hacían la comunidad eran 3 incluyendo a p. Nunzio, después se agregó el p. Montes en 1883¹⁴.

A esta nueva congregación; él y el arzobispo, confían los siguientes medios de acción apostólica: las escuelas, las misiones, la imprenta, el culto en Iglesias pobres, además para el Cardenal Celesia la tarea primaria eran las misiones en su Diócesis y en las afueras de ella. Y en realidad así era, una de las tareas principales de la congregación eran la predicación de las misiones, durante 5 años la congregación de los padres de S. Francisco de Sales efectuó 35 misiones en las Iglesias del campo palermitano y 40 en varias comunidades de *la Arquidiócesis*.

Las misiones también hacían una función civil, porque “donde llegaba el misionero disminuía la delincuencia, como lo confirmaban las estadísticas criminales y la aprobación de la autoridad política local”.¹⁵

¹³ Op. Cit. Naro, Cataldo. p. 145.

¹⁴ Op. Cit. Naro, Cataldo. p. 146.

¹⁵ Op. Cit. Naro, Cataldo. p. 147.

Cabe mencionar y hacer notar que él afirma que hacían parte de un solo “cuerpo” de la congregación, una triple clase de sujetos: los Padres internos, los Padres externos y las Hijas de S. Francisco de Sales, todos en una única institución.

Los padres externos, que en 1888 eran una cincuentena y que estaban deseosos de pertenecer a la congregación pero por diferentes motivos, no podían vivir en comunidad; estos sacerdotes no estaban obligados a la vida común, pero en cambio se obligaban a otros tres deberes:¹⁶

1. Ponerse a disposición de la Congregación para prestar cada año un mes de servicio en la obra de las misiones.

2. Hacer cada año los *Ejercicios Espirituales* de y con la comunidad, así los trabajadores del Señor tendrán la dicha de verse cada año por ocho días, bajo el mismo techo, la misma mesa, el mismo altar, fortaleciendo el Espíritu y compartiendo sus experiencias de actividad.

3. Promover la Asociación de S. Francisco de Sales, es decir, promover en los lugares de origen, dicha Asociación entre los fieles, ser en una palabra centro permanente de actividades.

¹⁶ Op. Cit. Naro, Cataldo, p.148.

La parte mas importante del “cuerpo” de la Congregación, como lo expresa p. Nunzio deben ser los Padres Internos, llamados así porque hacían vida en común en Palermo. Así como la distinción por la profesión de votos que hacían: *votos de pobreza, castidad, obediencia* y además un cuarto voto que consistía en un “especial acato a la persona del Sumo Pontífice”¹⁷

La Congregación de las Hijas de S. Francisco de Sales, eran quienes promovían y llevaban la enseñanza de la Doctrina Cristiana y la preparación de los niños para la Primera Comuni3n, asistencia en las escuelas, adem3s de realizaci3n de misiones, juntamente con los Sacerdotes.

En el Archivo Nunzio Russo se conserva un manuscrito con el titulo de *Constituciones de la Congregaci3n de los Padres*¹⁸ donde est3 presentado el objetivo primario, que consiste en la santificaci3n de los miembros y aquello que es secundario: que consiste en la predicaci3n de las misiones, llamar al pueblo a la observancia de la ley de Dios, promover la Doctrina Cristiana, asistir los Institutos de las Hijas de la Cruz.

Encontramos que se describe la composici3n de la Congregaci3n, la admisi3n a ella, el noviciado, los privilegios, el

¹⁷ Ídem.

¹⁸ Op. Cit. Naro, Cataldo. p. 149.

horario de la Jornada, la incorporación de Sacerdotes afiliados, auxiliares o externos, el Patrimonio de la Congregación, la imprenta, la casa con las habitaciones, el deposito de libros religiosos y todas las actividades que realizaban como Congregación.

Finalmente la Congregación de Sacerdotes Celantes para la conservación de la Fe, desapareció años mas tarde por las siguientes causas:

- El Cardenal de Palermo, decía que era mejor que no hubiese Sacerdotes de la Congregación, sino que mejor fueran Sacerdotes Diocesanos, es decir, falta de aceptación de la Congregación.
- Fallecimiento de los Sacerdotes que la componían.
- Falta de respuesta positiva al llamado de los jóvenes, a la vida Sacerdotal.

PROPUESTAS DE APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A LA CONGREGACIÓN RELIGIOSA

Finalmente después de que se ha descrito la Congregación en aspectos generales, daremos paso a la propuesta de la aplicación del proceso administrativo para estructurar la congregación y apoyar con dicho modelo a su re-inicio. Basado en el modelo de Reyes Ponce.

PREVISIÓN.

En este elemento del proceso administrativo encontraremos los objetivos, así como información e investigación. Daré el nombre de la Organización con sus objetivos, y mencionaré los documentos que le dan información al usuario con respecto a una Congregación o Asociación Religiosa.

Nombre: Congregación de Sacerdotes Celantes para la conservación de la Fe.

Objetivo General: Proporcionar al miembro de la Congregación una formación humana, cristiana, apostólica y de vida consagrada; basada en la palabra de Dios, el carisma y espiritualidad del Instituto para que día a día santifique su vida.

Objetivos Particulares:

Propagar el amor de Jesús en la persona del pobre.

La información: Mencionaré los documentos que ayudan a re-iniciar una congregación, y el usuario podrá consultarlos.

1. La Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público. Es la legislación federal que dicta cómo se constituyen, su funcionamiento, naturaleza, quienes se pueden asociar, sus representantes, ministros de culto y actos de culto público, dicta su régimen patrimonial, así como de las infracciones que puede cometer y las sanciones a que se puede hacer acreedora.
2. Código de Derecho Canónico: es el conjunto de normas y principios propuestos por la autoridad eclesiástica para la tutela de la Iglesia y de sus miembros. En ella se encuentra una sección dedicada a los Institutos de Vida Consagrada, donde se encuentra información sobre la erección de un Instituto, su gobierno, la admisión al instituto y su apostolado.
3. Libros históricos sobre la congregación, principalmente dos:
 - a) Nunzio Russo, *Secolarizzazione ed evangelizzazione in Sicilia nella metà dell'Ottocento*. Escrito por Francesco Michelle Stabile.
 - b) *Spiritualità e progetto apostolico di Nunzio Russo*. Presentado por Salvatore Di Giorgi.En estos dos libros encontramos descripciones del inicio de la congregación hace más de 100 años, el apostolado que realizaban y sus integrantes.

4. Constituciones de la congregación femenil que tiene los mismos objetivos.
5. Entrevistas hechas al obispo de una diócesis y a la Superiora General de la Congregación de la rama femenil.

Con esta información se llegó a la conclusión de que para iniciar una Congregación Religiosa, mínimo se necesita:

- I. Tres personas, incluyendo un Sacerdote.
- II. Un lugar donde vivir,
- III. Forma de sustentarse; y
- IV. El apostolado que van a realizar, es decir, el servicio que va a dar la congregación a la sociedad.

PLANEACIÓN

Mostraré cada etapa de la planeación iniciando con políticas y finalizando con estrategias.

Políticas: son guías de acción que ayudan al cumplimiento de los objetivos.

Políticas Generales.

- Dadas las condiciones de la congregación, todos sus miembros buscarán vivir humildemente teniendo la mayoría

- de las cosas de la casa en común y cuidar que no se desperdicie nada.
- Se organizará lo mejor posible la congregación con el fin de dar un servicio eficiente a la comunidad realizando todas sus actividades apostólicas.
- Con el propósito de cumplir con los objetivos de la congregación cada integrante vivirá cristianamente sus votos de pobreza, castidad y obediencia, según la situación.
- Para lograr el objetivo principal y particulares de la congregación, se deberá subordinar a ellos cualquier objetivo personal.
- Aunque sea pequeña la congregación, ésta deberá delimitar las funciones, autoridad y responsabilidad del superior y los subordinados.
- El superior podrá delegar autoridad y responsabilidad para maximizar la eficiencia y cumplir con los objetivos de la congregación.

Políticas económicas.

- Para efectos de recaudar fondos para sostener la congregación, cada miembro lo hará libre y honestamente en la medida de sus posibilidades, sin entorpecer sus actividades diarias.

- Es política de la congregación que cada miembro reporte todas las entradas de dinero al superior general para el sostén común de la congregación.
- Cada miembro podrá recibir una cuota semanal por parte de su familia, la cual utilizará lo mejor posible en sus estudios y preparación humano-religiosa.

Políticas de actividades apostólicas.

- Para el mejor cumplimiento de la actividad el superior podrá delegar autoridad a sus subordinados, aunque ésta sea limitada.
- Aunque se delegue autoridad y responsabilidad el superior general podrá supervisar las actividades directamente.
- Se planearán siempre las actividades sobre una base de investigación y análisis a fin de acercar lo mayor posible el servicio a la sociedad.
- Cualquier integrante de la congregación podrá realizar un curso de preparación y adiestramiento sobre las actividades apostólicas.
- En el curso de la actividad el religioso podrá tomar cursos alternos para poder cumplir el objetivo.
- También podrá utilizar el material y medios pedagógicos adecuados para cumplir con el objetivo de la actividad.

- Se deberá comunicar los resultados de las actividades por parte del subordinado al superior general a fin de realizar una evaluación conjunta.
- Por causas de fuerza mayor si el superior general falta en una actividad tomará la dirección y responsabilidad de la misma algún miembro de la congregación capacitado para ello.

Políticas del personal.

- Para el cumplimiento del objetivo general, el superior tomará decisiones adecuadas para orientar e integrar a cada miembro de la congregación.
- El superior será quien autorice y tome la decisión de aceptar a alguien en la congregación, conforme a las cualidades que presente el candidato.
- Las actitudes, cualidades y madurez de un miembro podrán ser motivo de promoverla a algún puesto, siempre que ayuden a su santificación.
- Viendo la situación de la congregación o de un miembro se le podrá remover de un puesto si esta obstruyendo el buen cumplimiento de los objetivos de la congregación.
- Cuando se vea que algún religioso no esta viviendo de acuerdo al estilo de vida de la congregación, el superior tomará las medidas necesarias para encaminarlo de nuevo

a la congregación.

- Aunque el superior tiene la autoridad suprema en el instituto tratará con respeto, caridad, humildad y servicio a sus subordinados.
- Cuando algún religioso de la congregación salga lejos de la comunidad, podrá ser acompañado por otro religioso.

Políticas de publicidad de la congregación.

- Cada religioso podrá dar a conocer la congregación dentro de las actividades apostólicas en las que este como responsable.
- Cualquier tipo de publicidad será presentada al superior para revisarla y autorizarla según los criterios que se tengan.
- La publicidad se realizará con los medios que tenga al alcance la congregación.
- Cada miembro será libre propagar la congregación en el lugar que este, principalmente con el testimonio de vida.

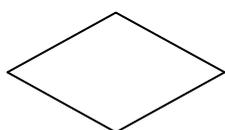
Procedimientos: son un conjunto de actividades lógicas, relacionadas que nos llevan a un fin.

A continuación tenemos el diagrama de procedimiento de reclutamiento de personal, después de ello se describirá cada actividad mencionada en el diagrama.

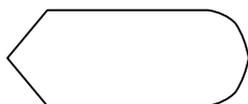
A continuación se muestran los símbolos usados en los diagramas de flujo y el significado de cada uno.



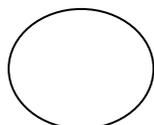
Iniciador o terminador.



Decisión o Toma de decisiones.



Proceso.



Conectores de una página a otra.

También en cada caso se menciona quienes son los sujetos que intervienen, pero en general, los que intervienen son:

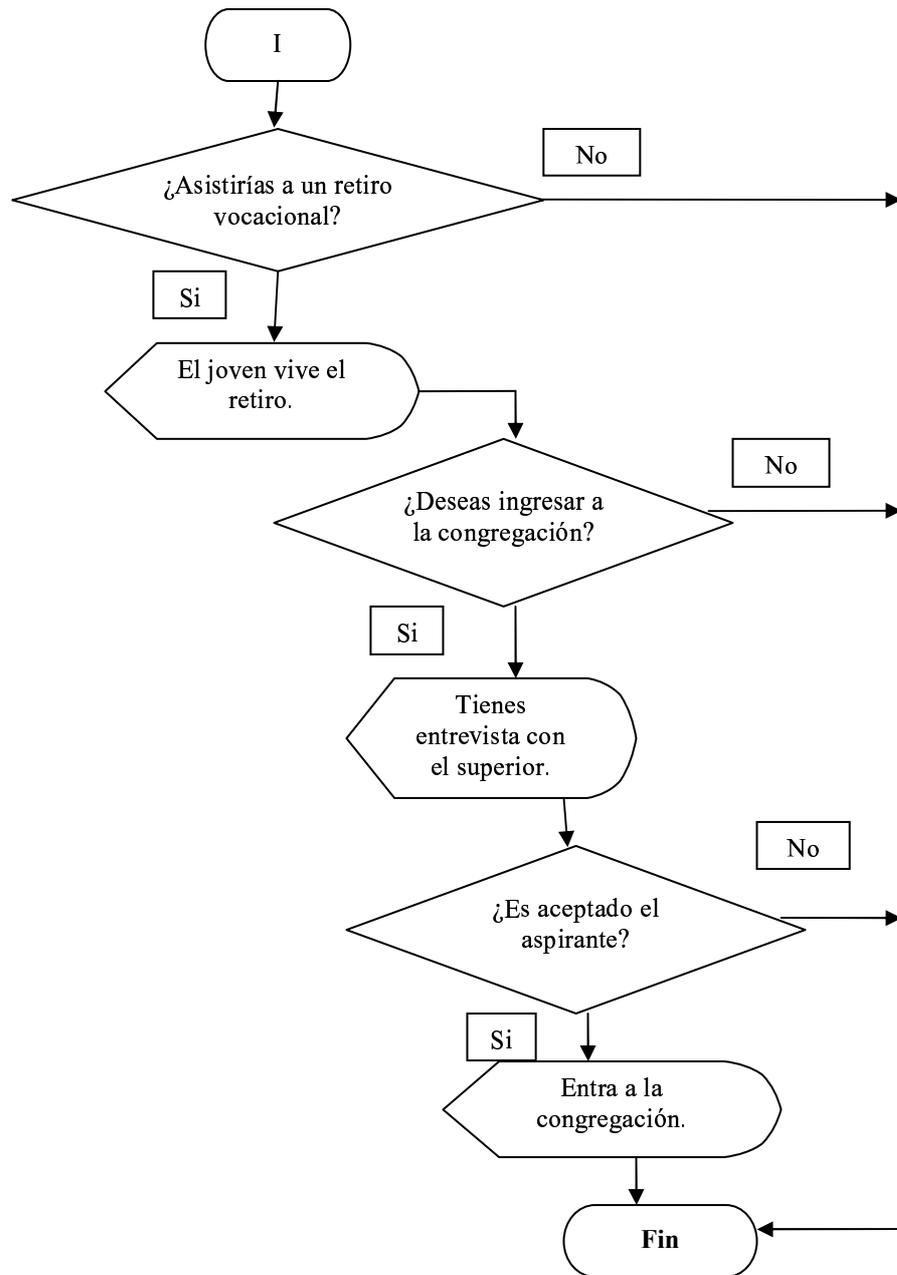
1. El Superior.
2. El hijo religioso.
3. El Párroco
4. La Comunidad parroquial.

Procedimiento de reclutamiento de personal a la Congregación.

Objetivo: Guiar al usuario, que esta representando a la congregación.

Sujetos que interviene: el Religioso, el joven y el Superior.

1. Un religioso invita al joven a vivir un retiro vocacional. Si acepta continua el procedimiento si no finaliza.
2. El joven elige vivir el retiro se registra y éste queda en el archivo de la congregación.
3. Al final del retiro vocacional el religioso pregunta al joven si quiere ingresar a la congregación. Si el joven dice que si continua el procedimiento; si dice que no termina.
4. El joven tiene una entrevista con el superior de la congregación, quien analizará si el joven es apto para entrar en la congregación, según sus aptitudes, actitudes, cualidades y madurez.
5. El superior tomará el tiempo para decidir si es aceptado, si lo es: continua el procedimiento si no, entonces finaliza y se le da una orientación al joven sobre su vocación u otro tipo de congregación.
6. El aspirante entra a la congregación y al mismo tiempo entrega su documentación requerida: acta de nacimiento, de bautismo y de confirmación.
7. Llega a su fin el procedimiento.



Procedimiento para una misión.

Objetivo: Guiar al coordinador de la misión y a los misioneros.

Sujetos que intervienen: El Superior, El Párroco, los misioneros y la comunidad.

1. El superior de la congregación visitará una comunidad y a su Párroco para observar si el carisma y servicio que ofrece se identifican y pueden cubrir las necesidades de la comunidad.
2. Si es así el superior ofrece la misión al párroco de la comunidad donde se encuentra, dándole a conocer el esquema de la misión. El párroco conociendo su comunidad y necesidades puede aceptar, si lo hace: continúa el procedimiento, si no entonces termina.

El esquema debe contener primeramente el objetivo de la misión, el programa de trabajo, algunos medios y materiales para realizarla, todo por escrito firmado por el Superior de la Congregación.

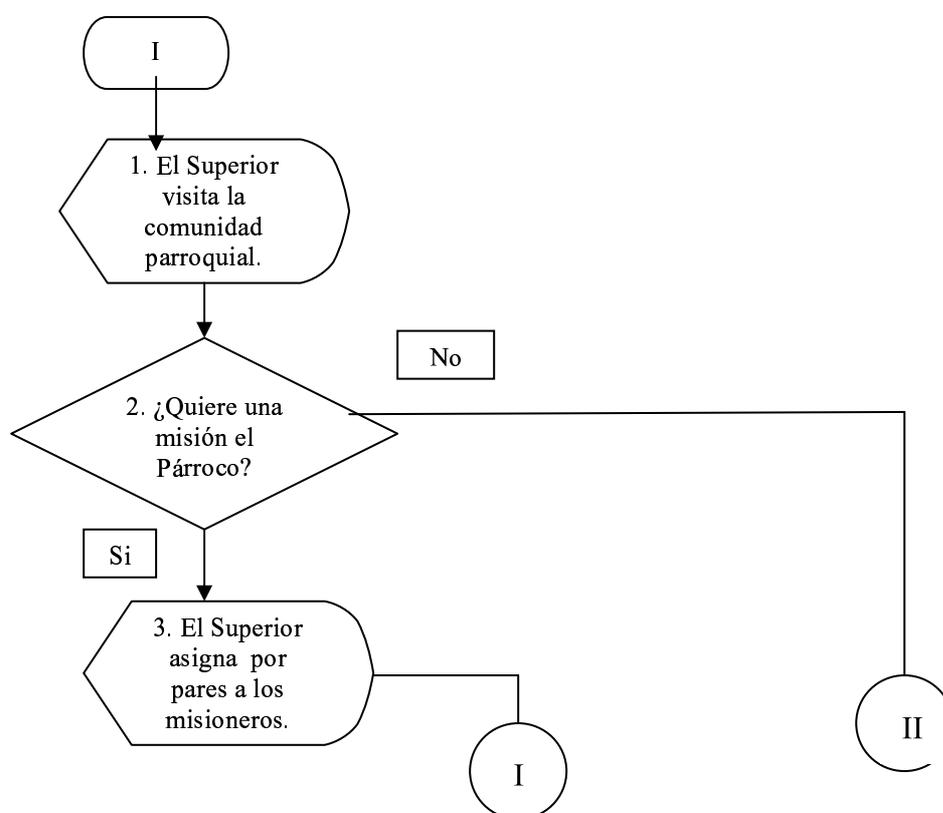
3. Si el párroco acepta, entonces el superior asigna un par de misioneros para la comunidad, donde uno de ellos será de mayor experiencia y será el responsable y otro que iniciará su vida misionera.
4. El superior da el esquema de la misión y las fechas de la misma a los Misioneros.
5. Los misioneros viven un retiro de preparación a la misión una

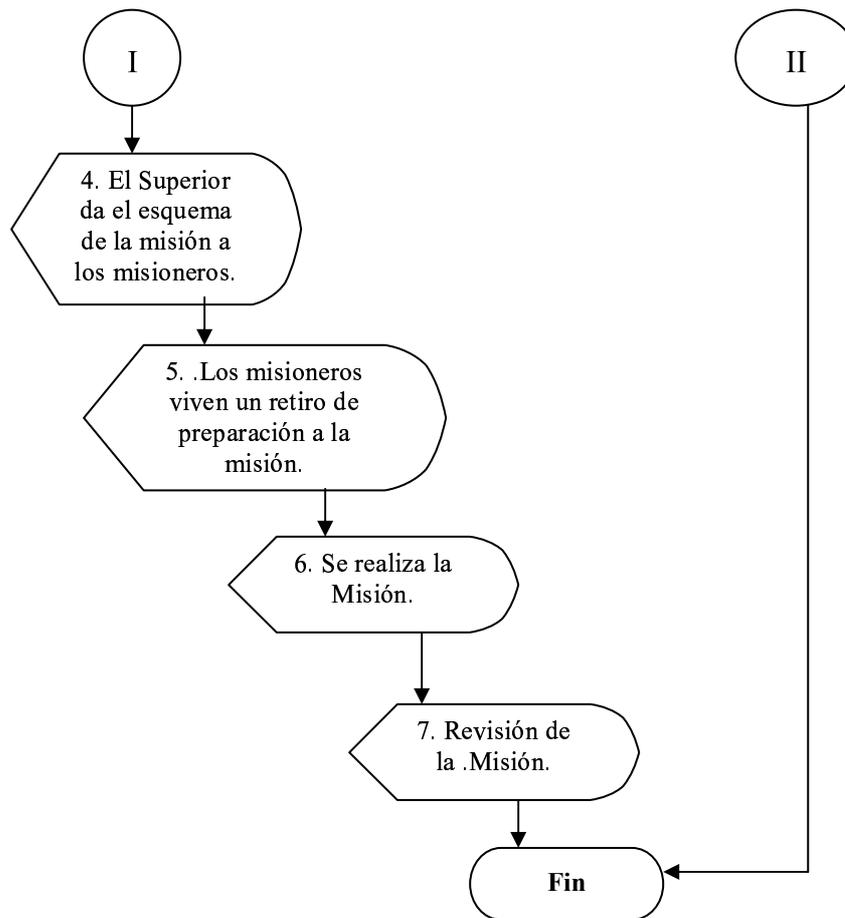
semana antes de partir, el cual prepara el Superior General o alguien designado para dicha tarea.

6. Se realiza la misión durante 10 días en la comunidad designada.

7. Una semana después de la misión se hace una revisión de la misma, donde asistirán los misioneros, el Superior y si es posible el Párroco de la comunidad donde fue la misión.

8. Finaliza el procedimiento.





Procedimiento para el catecismo.

Objetivo. Guiar al coordinador de la catequesis y a los catequistas.

Sujetos que intervienen: El superior, el Párroco, el religioso-catequista, los niños de la comunidad y sus padres.

1. El superior de la congregación le propone al párroco del lugar, dar cursos de catecismo para primera comunión.

2. Se le pregunta al párroco si desea que se den los cursos. Si decide que si, continua el proceso si no, ahí termina. El Párroco conociendo a la comunidad y necesidades, determinará si se necesitan catequistas y cursos de catecismo.

3. El superior junto con el párroco hacen la convocatoria a la comunidad, para los cursos de catecismo. La convocatoria se hará al final de cada Misa dominical durante los 4 domingos anteriores al inicio del curso,

4. Al mismo tiempo que se hace la convocatoria, el Superior indicará a un hijo religioso, colocar un modulo fuera de la Parroquia para ir inscribiendo a los niños que salen de la misa dominical y que recibirán la catequesis,

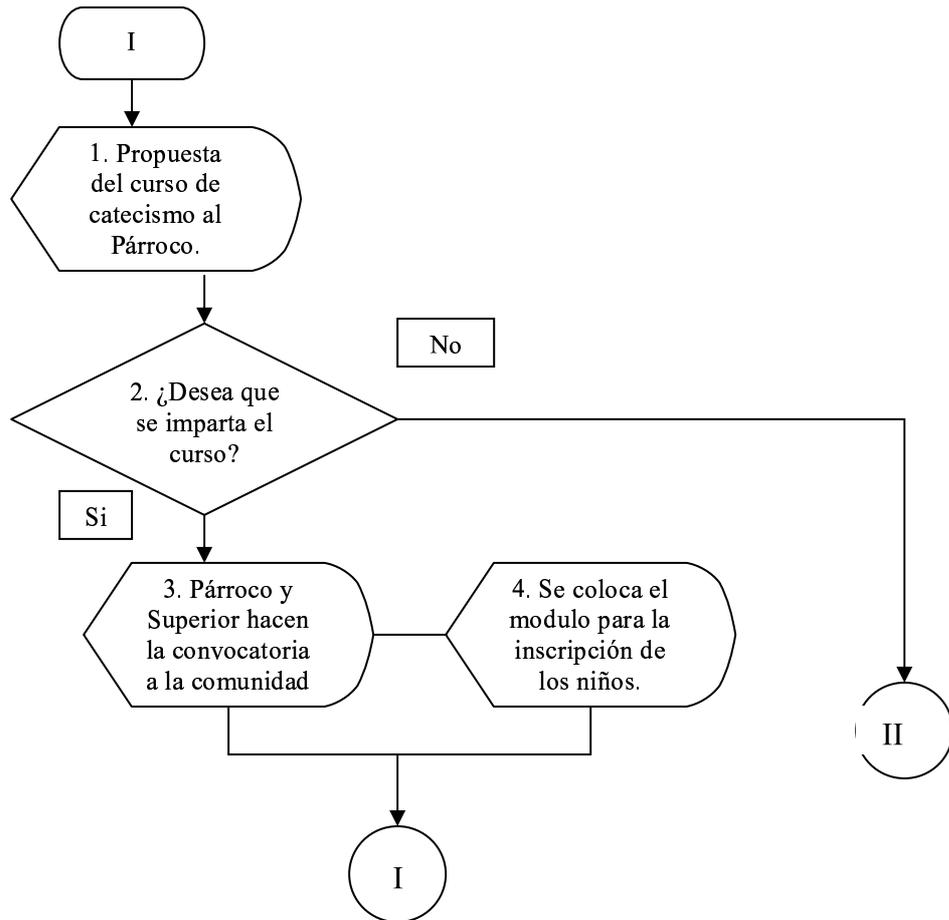
La hoja de registro o inscripción deberá contener el nombre del niño, edad, dirección y teléfono, nombre de los papas.

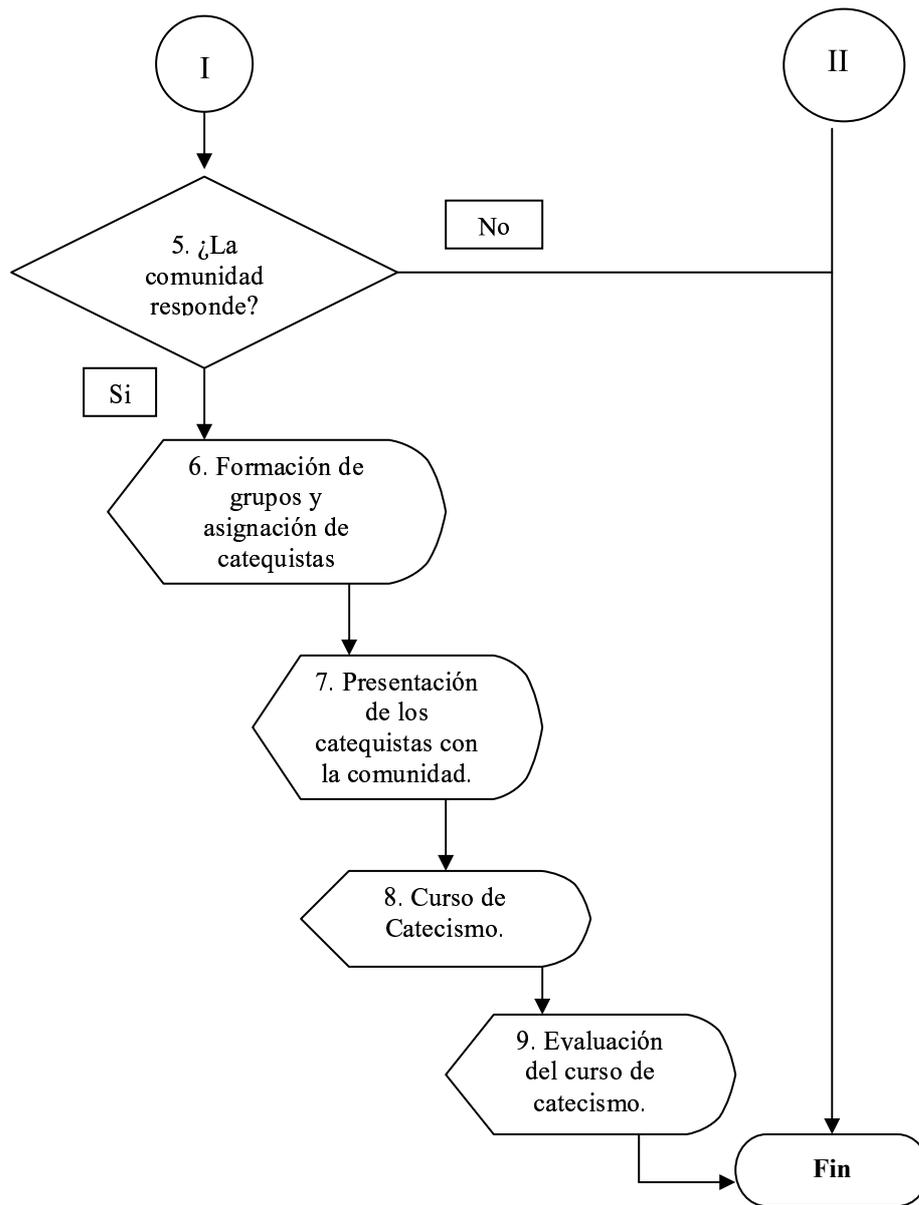
5. La comunidad responde, si lo hace afirmativamente continua el procedimiento; si no entonces termina. El grupo de catecismo será formado con mínimo 5 niños y máximo 25, si hay más, entonces se harán varios grupos.

6. El superior forma los grupos y asigna a los catequistas del curso.

7. El Párroco presentará a los catequistas con la comunidad, un domingo antes de iniciar el curso a los catequistas, esto en la misa dominical.

8. Da inicio el curso de catecismo que durará un año.
9. Evaluación del curso de catecismo entre el catequista, el superior y el párroco. Se realizará una semana después del fin del curso.
10. Termina el proceso.



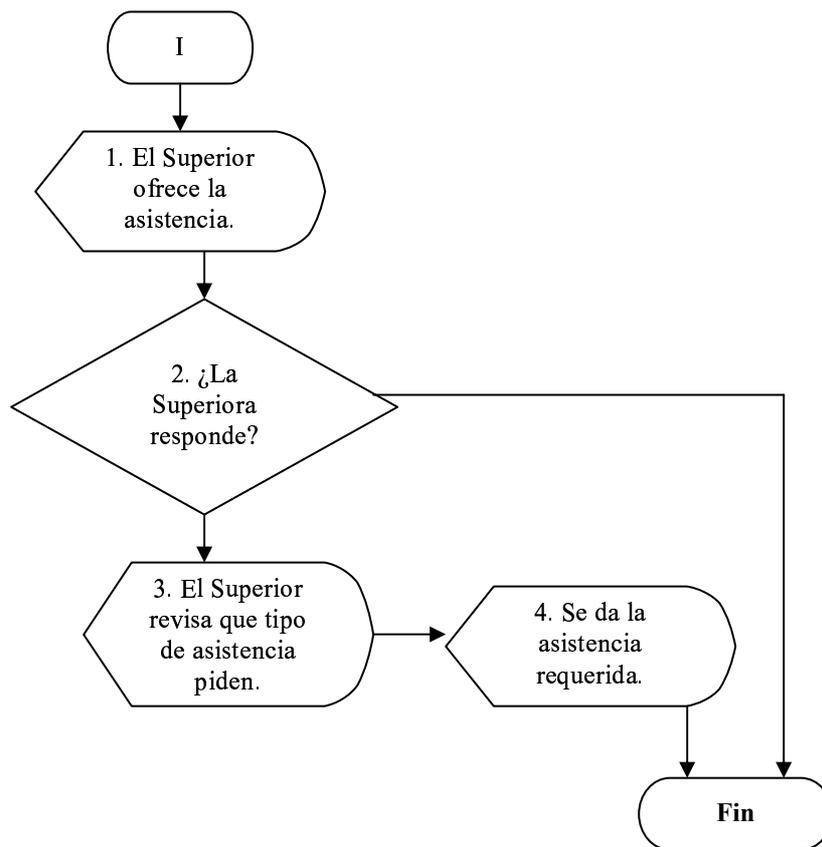


Procedimiento para la asistencia a la Congregación de las Hijas de la Cruz.

Objetivo: Guiar al religioso en la asistencia que da a una Congregación en específico.

Sujetos que participan en el procedimiento: El Superior, la Superiora de la Congregación de las hijas de la Cruz, el hijo religioso, la comunidad de las hijas de la Cruz.

1. El superior ofrece personal y verbalmente a la Superiora de la Congregación, la asistencia de los Sacerdotes.
2. La Superiora, conociendo las necesidades y situación de su comunidad, decidirá si acepta o no la asistencia. si responde que si, continua el procedimiento; en cambio si dicen que no, termina; y en otra ocasión se vuelve a ofrecer.
3. El superior revisa que tipo de asistencia necesitan:
 - a. Para la Celebración de la Misa o Dirección Espiritual lo hará el Superior u otro Sacerdote si lo hay.
 - b. Para Otro tipo de asistencia: un Religioso.
 - c.
4. Se da la asistencia requerida: individualmente ó a la comunidad.
5. Termina el proceso.



A continuación se presentan los programas principales que se realizarán en la congregación, para cumplir con los objetivos mencionados.

El primer programa es: el programa de vida de un religioso, que llevará a cabo de lunes a viernes solamente.

PROGRAMA DE VIDA DE UN RELIGIOSO.

Objetivo: Asesorar al religioso en las actividades que deben realizar.

HORA	ACTIVIDAD	OBSERV.
06:00	Levantada y aseo personal.	
07:00	Misa y oración matutina.	
08:00	Desayuno.	
09:00	Clases.	
10:00	Clases.	
11:00	Clases.	
12:00	Clases.	
13:00	Clases.	
14:00	Comida	
15:00	Hora de deporte.	
16:00	Oración intermedia y aseo personal.	
17:00	Tiempo de estudio.	
18:00	Tiempo de estudio.	
19:00	Oración de la Tarde. Adoración.	
20:00	Cena.	
21:00	Rezo del Rosario.	
22:00	Oración Nocturna y descanso	

El siguiente programa de trabajo es el de catecismo, es el programa que seguirá en una clase el catequista con su respectivo grupo y se seguirá durante todo el año.

**PROGRAMA DE UNA CLASE DE
CATECISMO.**

Objetivo: Guiar al catequista en su servicio para con los niños.

HORA	ACTIVIDAD	OBSERV.
08:45	Llegada del catequista	
09:00	Recepción de niños y juegos infantiles.	
10:00	Tema. Toca según el calendario del curso.	
11:00	Dinámica sobre el tema visto.	
12:00	Juegos y cantos para los niños.	
13:00	Despedida y termino de la clase del día de hoy.	

A continuación se presenta el programa de una misión, ésta consta de 9 días, desde que llegan los misioneros hasta el momento en que regresan a la casa de la Congregación.

PROGRAMA DE UNA MISIÓN.

OBJETIVO. Orientar al misionero en las actividades que realizara.

DIA 1.		
HORA	ACTIVIDAD	OBSERV.
08:00	-	
09:00	-	
10:00	Llegada a la comunidad.	
11:00	Instalación y descanso.	
12:00	Organización con el Párroco.	
13:00	Organización con el Párroco.	
14:00	Comida	
15:00	Visiteo de casas en la comunidad.	
16:00	Preparar la Misa del día siguiente.	
17:00	Preparar la Misa del día siguiente.	
18:00	Convivencia misionera con la comunidad.	
19:00	Convivencia misionera con la comunidad.	
20:00	Cena.	
21:00	Coordinación de actividades entre los misioneros.	
22:00	Oración final y descanso.	
DIA 2.		
08:00	Levantada y aseo personal.	
09:00	Oración matutina y desayuno.	
10:00	Aseo del templo y salones adjuntos.	
11:00	Aseo del templo y salones adjuntos.	
12:00	Misa.	
13:00	Misa.	
14:00	Misa.	
15:00	Comida	

16:00	Repartir propaganda de la misión.	
17:00	Visiteo de casas en la comunidad.	
18:00	Visiteo de casas en la comunidad.	
19:00	Preparar material de pláticas para el otro día.	
20:00	Convivencia con la comunidad.	
21:00	Cena.	
22:00	Oración final y descanso.	
DIA 3,4		
y 5		
HORA	ACTIVIDAD	
07:00	Levantada y aseo personal.	
08:00	Oración matutina y desayuno.	
09:00	Platica para niños.	
10:00	Juegos y convivencia.	
11:00	Juegos y convivencia.	
12:00	Invitar a la comunidad a participar en las representaciones	
13:00	Visiteo de casas en la comunidad.	
14:00	Comida	
15:00	Ensayo de las representaciones.	
16:00	Ensayo de las representaciones.	
17:00	Ensayo de las representaciones.	
18:00	Visiteo de casas en la comunidad.	
19:00	Platica para jóvenes.	
20:00	Platica para adultos.	
21:00	Cena.	
22:00	Oración final y descanso.	
DIA 6.		
HORA		
07:00	Levantada y aseo personal.	

08:00	Oración matutina y desayuno.	
09:00	Aseo del templo y salones adjuntos.	
10:00	Aseo del templo y salones adjuntos.	
11:00	Ensayo de las representaciones.	
12:00	Visiteo de casas en la comunidad.	
13:00	Visiteo de casas en la comunidad.	
14:00	Comida	
15:00	Reposo.	
16:00	Preparar el servicio del Templo para la Misa.	
17:00	Misa.	
18:00	Misa.	
19:00	Representación de la Última Cena.	
20:00	Representación de la Aprehensión de Jesús.	
21:00	Reserva del Sacramento Eucarístico.	
22:00	Adoración.	
23:00	Adoración.	
00:00	Adoración.	
01:00	Cena.	
02:00	Oración final y descanso.	
DIA 7.		
HORA	ACTIVIDAD	OBSERV.
07:00	Levantada y aseo personal.	
08:00	Oración matutina y desayuno.	
09:00	Preparar la representación del Vía crucis.	
10:00	Vía crucis	
11:00	Vía crucis	
12:00	Vía crucis	

13:00	Reflexión e invitación al silencio todo el día.	
14:00	Comida	
15:00	Preparación de la Procesión del Silencio y las	
16:00	Reflexiones sobre Santa Maria.	
17:00	Se hace la procesión del Silencio.	
18:00	Se hace la reflexión sobre Santa Maria.	
19:00	Adoración de la Cruz.	
20:00	Retirar a la comunidad del templo.	
21:00	Cena.	
22:00	Oración final y descanso.	
DIA 8.		
HORA		
07:00	Levantada y aseo personal.	
08:00	Oración matutina y desayuno.	
09:00	Aseo del Templo.	
10:00	Aseo del Templo.	
11:00	Aseo del Templo.	
12:00	Preparar todo el material técnico para la Misa.	
13:00	Preparar todo el material técnico para la Misa.	
14:00	Comida	
15:00	Reposo.	
16:00	Preparar el servicio del Templo para la Misa.	
17:00	Preparar el servicio del Templo para la Misa.	
18:00	Preparar el servicio del Templo para la Misa.	

19:00	Organizar las procesiones que habrá en la tarde.	
20:00	Misa.	
21:00	Misa.	
22:00	Misa.	
23:00	Cena, convivencia con la comunidad,	
DIA 9		
HORA		
08:00	Levantada y aseo personal.	
09:00	Desayuno con la comunidad.	
10:00	Aseo del Templo y salones adjuntos.	
11:00	Aseo del Templo y salones adjuntos.	
12:00	Preparar el regreso a la congregación.	
13:00	Comida y despedida de la comunidad.	

A continuación presentamos el presupuesto que se estima se necesitará para re-iniciar la congregación, cabe aclarar que no se necesitan muchas cosas en cuestión de materia aunque no se puede prescindir de ellas, pero se tiene lo primordial, los jóvenes religiosos y el Sacerdote que apoyará la causa poniendo a disposición de la futura congregación las instalaciones de la parroquia o casa del párroco; que en este caso serán dos cuartos grandes, además de un baño y un pequeño patio.

PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DE INICIO PARA LA CASA RELIGIOSA.

CONCEPTO	COSTO	TOTAL
Préstamo de 2 cuartos y un baño de la casa del párroco.	--	
1 Parrilla para cocinar	\$ 300.00	
1 Mesa con 4 sillas.	\$ 800.00	
Utensilios de cocina.	\$ 1,000.00	
1 Refrigerador	\$ 1,200.00	
1 Lavadora	\$ 1,200.00	
2 Literas.	\$ 6,000.00	
TOTAL FINAL		\$10,500.00

PRESUPUESTO DE ESTUDIOS POR CADA RELIGIOSOS.

CONCEPTO	COSTO	TOTAL
Colegiatura semestral.	\$ 500.00	
Total de transporte en el semestre.	\$ 1,200.00	
Otros gastos.	\$ 500.00	
TOTAL FINAL		\$ 2,200.00

PRESUPUESTO DE MISIÓN EN EL LUGAR DE RESIDENCIA DE LA CONGREGACIÓN.

CONCEPTO		TOTAL
Material de papelería	\$ 250.00	
Bolsas de dulces	\$ 500.00	
TOTAL FINAL		\$ 750.00

PRESUPUESTO DE MISIÓN PARA
GUERRERO POR RELIGIOSO

CONCEPTO		TOTAL
Material de papelería	\$ 250.00	
Bolsas de dulces	\$ 500.00	
Pasaje o transporte.	\$ 1,000.00	
TOTAL FINAL		<u>\$ 1,750.00</u>

PRESUPUESTO DE MISIÓN PARA
OAXACA POR RELIGIOSO

CONCEPTO		TOTAL
Material de papelería	\$ 250.00	
Bolsas de dulces	\$ 500.00	
Pasaje o transporte.	\$ 1,600.00	
TOTAL FINAL		<u>\$ 2,350.00</u>

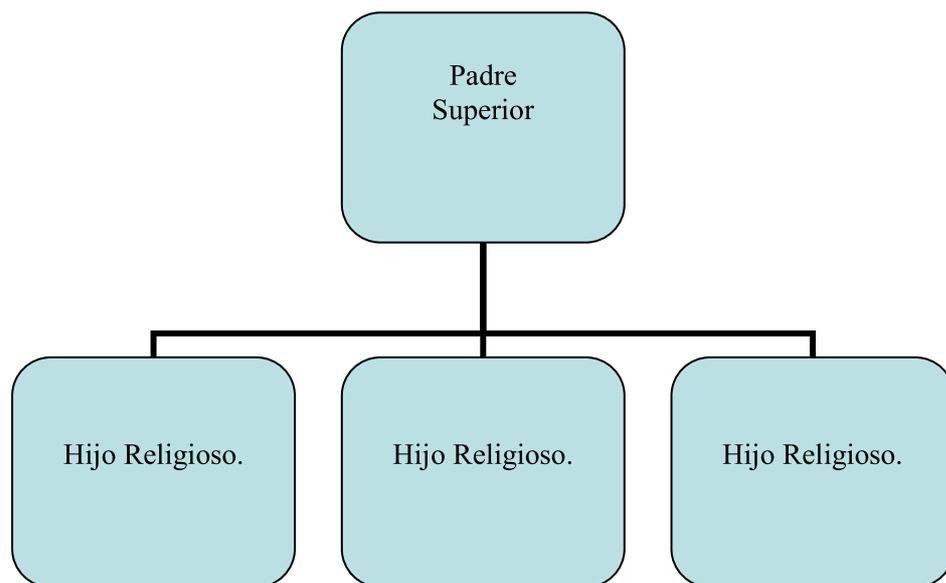
PRESUPUESTO DE MISION PARA
VERACRUZ POR RELIGIOSO

CONCEPTO		TOTAL.
Material de papelería	\$ 250.00	
Bolsas de dulces	\$ 500.00	
Pasaje o transporte.	\$ 400.00	
TOTAL FINAL.		<u>\$ 1,150.00</u>

ORGANIZACIÓN

Que responde a la pregunta de, ¿cómo se va hacer?, y bajo esta premisa daré la jerarquía, funciones y obligaciones.

Al re-iniciar esta congregación, por el hecho de ser 4 individuos, la estructura es muy simple y cuenta con solo 2 niveles jerárquicos.



Funciones y obligación.

- Identificación del puesto. Padre Superior.
- Funciones del puesto.
 - a) Función General.

2. Gobernará el Instituto.

b) Funciones específicas.

1. Será guía y signo de unidad del Instituto
2. Responderá por la formación de todos los miembros del Instituto.
3. Propondrá, estimulará y aprobará iniciativas de la formación de los miembros del Instituto.
4. Promoverá la vitalidad de la Congregación, favoreciendo el incremento de las vocaciones y la formación de los hermanos.
5. Cuidará con solicitud la fidelidad de los hermanos en su vocación.
6. Fomentará la obediencia voluntaria con respecto a la persona humana.
7. Escuchará de buena gana y fomentará las iniciativas de los miembros para bien del Instituto y de la Iglesia en General.
8. Cuidará y visitará con solicitud a los enfermos.
9. Corregirá a los revoltosos.
10. Consolará a los pusilánimes.
11. Tendrá paciencia con todos.
12. Dará ejemplo en el ejercicio de las virtudes y la observancia de las leyes y tradiciones del propio Instituto.
13. Nutrirá a los miembros de la Congregación con el alimento frecuente de la Palabra de Dios.

14. Rezará los momentos de oración que marca el programa de vida de un Religioso.
15. Dará a conocer la congregación a la sociedad, principalmente al joven.
16. Asignará a los hijos religiosos las actividades que realizarán dentro y fuera de la casa religiosa.
17. Colaborará con los trabajos domésticos de la casa.
18. Trabajaré en las actividades apostólicas de la congregación.
19. Podrá ser Director Espiritual de los hijos religiosos.
20. Celebrará la Eucarística al lado de los hijos religiosos.
21. Dirigirá espiritualmente a algunas religiosas Hijas de la Cruz.
22. Asistirá a la Congregación de las Hijas de la Cruz en la Celebración Eucarística y el sacramento de la Reconciliación.
23. Apoyar al Párroco en la Celebración dominical de la Misa cuando éste lo pida o por alguna necesidad de la comunidad.
24. Vivirá una semana de ejercicios espirituales anual, para su formación
25. Buscará y encontrará bienhechores para ayudar a cubrir los estudios, alimentación y vestido de los hijos religiosos y de él mismo.
26. Podrá visitar a su familia por un tiempo de 20 días intercalados durante el año.

- Relaciones del Padre Superior.
 - Relación Interna-Permanente:
 - Con cada uno de los hijos religiosos y serán de manera personal e individual.
 - Relaciones Externas-Permanentes.
 - Con el Obispo de la Diócesis.
 - Con el Párroco de las instalaciones.
 - Con la Congregación de las Hijas de la Cruz.
 - Con la sociedad.
 - Relaciones Externas-Periódicas.
 - Con Sacerdotes de la misma diócesis.
 - Con aspirantes a entrar en la Congregación.
 - Condiciones para ser el Padre Superior.
 - Para el re-inicio de esta congregación se necesita que la persona que vaya a ser el Padre Superior sea:
 - I. Sacerdote
 - II. Tenga los estudios de Filosofía y Teología.
 - III. Tenga conocimientos históricos sobre la congregación.
- ❖ Identificación del Puesto: Hijo Religioso.
 - ❖ Funciones del puesto.
 - a) Función General.

1. Servir a la congregación y la Iglesia.
 - b) Funciones específicas.
 1. Estudiará el primer año lo relacionado a la congregación religiosa.
 2. Realizará los estudios de Filosofía y Teología.
 3. Participará a la Celebración Eucarística (Misa) diariamente.
 4. Rezará las oraciones en las horas que marque el programa de vida de un religioso.
 5. Creará hábitos de trabajo manual y domésticos educándose a ganar el pan con el sudor de su frente.
 6. Cubrirá sus necesidades de alimento, vestido y estudio, haciendo trabajos manuales y encontrando bienhechores para ello.
 7. Conocerá la forma de apostolado, el carisma del Instituto y experimentará el trabajo apostólico de la Congregación dentro de ella y en la Parroquia.
 8. Impartirá catecismo a niños.
 9. Participará en las misiones que se realicen anualmente.
 10. Vivirá una semana de ejercicios espirituales anual, para su formación
 11. Consagrará su vida a Jesús por medio de los Consejos Evangélicos o Votos Religiosos.

12. Seguirá a Jesús a través de los consejos Evangélicos con espíritu de humildad, celo por las almas y de amor a la Virginitad.
13. Actualizará el estilo de vida del Fundador y hará propuestas el mundo de hoy.
14. Asistirá a grupos parroquiales de niños, adolescentes y jóvenes.
15. Visitará a su familia 20 días en vacaciones de verano y 10 días a finales de diciembre.

❖ Relaciones del Hijo Religioso.

Relación Interna-Permanente.

Con el Padre Superior de manera individual y personal.

Con sus hermanos de Congregación.

Relaciones externas-Permanentes.

Con la Congregación de las Hijas de la Cruz.

Con el Párroco.

Con profesores y alumnos del seminario donde estudia.

Con la sociedad.

Relaciones Externas-Periódicas

Niños del Catecismo.

Grupos infantiles, de adolescentes y juveniles.

Con aspirantes a entrar en la Congregación

Relaciones Eventuales.

Con las comunidades de Misión en los diferentes lugares.

- ❖ Condiciones para ser Hijo Religioso.
 - I. Descubrir la vocación a la vida religiosa y a Sacerdotal.
 - II. Tener mínimo 16 años.
 - III. Tener salud, carecer adecuado, cualidades suficientes de madurez para abrazar la vida propia del instituto.

INTEGRACIÓN.

Primera etapa de la dinámica administrativa, en la cual encontramos:

- ***El Reclutamiento.*** Es la primera etapa en la cual la comunidad se puede hacer llegar de personas que sean candidatos a pertenecer a la Congregación.

Objetivo: Dar a conocer al Superior de la congregación y a todos sus miembros la forma de hacer de personas extrañas a la congregación candidatos a ingresar.

Las fuentes de reclutamiento que puede utilizar la congregación son:

- i. Grupos de adolescentes y jóvenes que asesoran los religiosos.

- ii. Comunidades donde se han realizado misiones.
- iii. Expo-vocacionales que se realicen en la Diócesis.
- iv. “La puerta de la calle”, es decir, los jóvenes atraídos por la fama y testimonio de la congregación de la rama femenil pero que quieren pertenecer a la rama varonil.

Los medios de reclutamiento que al re-inicio de la congregación se pueden utilizar son:

- i. Trípticos y folletos.
- ii. Mantas.
- iii. Obras de Teatro.
- iv. Retiros Juveniles.

- **La Selección.** Una vez que se tienen algunos candidatos, se hace una selección, utilizando algunos instrumentos o filtros.

Objetivo: Apoyar al Superior o encargado de la promoción vocacional de la congregación en la elección de los candidatos a la congregación.

Los Medios o instrumentos que pueden utilizar son:

- a) Retiro Vocacional.

Objetivo. Que el candidato descubra su vocación y si es la de ser religioso, pueda entrar a la congregación.

En el retiro vocacional se profundiza sobre los tipos de vocación, en especial la religiosa, viviendo 5 días con la congregación. El retiro comienza el día lunes por la mañana y termina el viernes a medio día.

Involucrados: el candidato y la congregación, en especial el Superior.

Al final del retiro si el candidato pide entrar a la congregación, entonces tendrá una entrevista con el Superior.

b) Entrevista.

Objetivo. Complementar y aclarar la información y datos del candidato para saber si es idóneo.

La entrevista se realizará si el candidato ha pedido libremente entrar a la congregación. Y esta durará entre 20 y 40 minutos.

Si el Superior acepta al candidato, entonces pasará al siguiente filtro o medio de selección que son las pruebas psicosométricas. Si no es así el candidato será eliminado.

c) Pruebas psicosométricas.

Objetivo. Conocer las aptitudes, capacidades y personalidad del candidato para saber si es idóneo y puede vivir según el instituto.

Si el candidato es apto entonces solo resta hacer un examen médico.

Las Pruebas las determinará el Superior en su momento. Y conforme a derecho, las pruebas podrán o no hacerse según el caso o la situación.

d) Examen médico.

Objetivo. Saber si el candidato tiene algún impedimento físico o de salud para vivir según el instituto.

Se involucra al candidato y al Médico. Los resultados serán comunicados al Superior quien decidirá si el candidato es aceptado en la congregación.

- **La introducción.** Una vez aceptado el ahora postulante en la congregación, el Superior realizará la introducción a la misma, de la siguiente manera:
 1. Si falta hacer alguna anotación o entregar un documento deberá ser entregado inmediatamente al Superior.
 2. Realizará una Celebración Eucarística (Misa), para hacer oficial la entrada del postulante a la congregación, darle la bienvenida y presentarlo a la congregación, pero sobre todo para encomendar su vocación a Dios y a la Virgen Maria.
 3. Hará un recorrido con el postulante por la casa mostrándole donde se encuentra la Capilla, el lugar de descanso, de estudio, el comedor, la cocina, el baño, y los lugares que ocupe la comunidad para vivir.

4. Presentará ahora personalmente al aspirante con sus hermanos de congregación.
 5. Se presentará él como superior y la máxima autoridad de la congregación, pero también como hermano que trabaja y sirve a todos, se pondrá a su disposición.
 6. Le indicará sus actividades de ahora en adelante, presentándole el programa de vida del religioso de esta congregación.
 7. En general, será acogido con caridad por la comunidad.
- **Desarrollo.** Con el Objetivo de formar religiosos capaces de responder a las exigencias de la vida actual y situaciones concretas, se da un desarrollo o formación.

La formación se divide en: a) inicial y b) permanente. La primera dura 9 años y la segunda comienza cuando el religioso se ordena sacerdote y termina cuando el religioso muere.

La formación Inicial.

El primer año de formación.

1. Formación humana.

Objetivo. Ayudar al joven a conocerse y aceptarse a si mismo, y a los otros; y orientar su vida a la colaboración de la construcción de la vida fraterna.

2. Formación doctrinal-espiritual.

Objetivo. Conducir al joven a profundizar su identidad cristiana y ayudarlo a vivir con mayor responsabilidad su compromiso con Cristo y la Iglesia.

3. Formación al carisma y a la vida comunitaria.

Objetivo. Ayudar al joven a confrontar su ideal cristiano con el carisma y la espiritualidad del instituto, con la vida del Padre Nunzio.

4. Formación Apostólica.

Objetivo. Iniciar al joven en la experiencia teórico-práctica de la misión del instituto en la Iglesia para verificar sus aptitudes apostólicas.

El segundo año de formación.

1. Formación humana.

Objetivo. El novicio se orienta hacia una real y serena aceptación de sí y de los otros, una afectividad bien integrada que lo lleve gradualmente a definir su identidad y a reorganizar su vida en torno a las exigencias comunitarias típicas de la familia religiosa.

2. Formación doctrinal y espiritual.

Objetivo: Tendrá una clara visión de las exigencias de la consagración a la cual es llamado, vivirá una relación de afectuosa familiaridad con la SS. Trinidad, asumirá con

libertad y alegría los consejos evangélicos o votos de pobreza, castidad y obediencia como ley de su propia existencia.

3. Formación al carisma.

Objetivo. Establecerá un contacto vital con el Fundador, el carisma, la espiritualidad y la sana tradición del Instituto, asumirá y hará propio el estilo de vida y la misión específica en la Iglesia.

4. Formación apostólica.

Objetivo. Cultivará en si el celo por las almas y la pasión de Jesús por el reino de Dios, se abrirá a la dimensión universal de la Iglesia y entra en contacto con las obras específicas del instituto.

El tercer, cuarto y quinto años, el religioso realizará los estudios de la licenciatura en Filosofía en el seminario diocesano, lo cual será su formación.

Del quinto al noveno año, el religioso estudiará teología igualmente en el seminario diocesano. Para posteriormente ser Ordenado Sacerdote y pasar a la formación permanente.

La formación permanente.

Esta se divide en tres partes:

- a) Formación del joven adulto.

Objetivo. Renovar la fidelidad al carisma y a la consagración, releer su vida a la luz de Cristo y unificar las actividades externas con la interioridad.

b) Formación del Adulto maduro.

Objetivo. Descubrir cada día la vitalidad de los valores evangélicos para iluminar y fortificar su vida espiritual, leyendo su propia historia a la luz de Dios, en modo nuevo y adecuado a las condiciones actuales.

c) Formación del adulto anciano.

Objetivo. Prepararse para el encuentro definitivo con Dios resucitado, aceptando su realidad existencial y sirviendo con solicitud a la Iglesia.

- ***Integración de los recursos materiales.***

En la integración de las cosas, señalare las necesidades que tiene la organización para poder re-iniciar y cumplir sus objetivos, así como han sido mencionadas en el presupuesto de inicio de la casa religiosa.

1. Dos cuartos: uno para descanso y estudio; el otro para cocinar y comer.
2. Una parrilla para cocinar o estufa.

3. Gas LP.
4. Utensilios de cocina.
5. Mesa con 4 sillas.
6. Un refrigerado.
7. Una lavadora.
8. Dos literas.
9. Un escritorio.
10. Artículos de baño.
11. Tela para hábitos religiosos.

Esta es la lista de las cosas y material que necesitará básicamente la congregación para re-iniciar. Los pasos que tiene que seguir el Superior para obtenerlas es:

1. Realizar 3 cotizaciones, para comparar los precios.
2. En el caso de los cuartos que se renten o se presten, verificar los servicios y la dimensión que tienen.
3. Una vez hecho el presupuesto se buscara comprar aquellas cosas que sean sencillas, resistentes, baratas y que ayuden mayormente al cumplimiento de los objetivos.
4. Se compra o adquiere los elegidos.
5. Se guardará la factura o nota para llevar un control de las adquisiciones.

Aunque se haya hecho el presupuesto para estas cosas, se podrán obtener las cosas por medio de donadores o bienhechores de la sociedad; los artículos de baño pueden ser aportados por los mismos jóvenes religiosos y serán de uso individual.

Con forme la congregación crezca las cosas tendrán que cambiar, se necesitará mas espacio, mas material en general para el sustento de los religiosos y de la casa. Y las cosas conforme se vayan desgastando habrá que reponerlas con el tiempo. Todo para cumplir con los objetivos de la Congregación.

Todo este proceso será llevado y aprobado por el Superior de la Congregación.

Dirección.

Quinto elemento del proceso administrativo y segundo de la dinámica administrativa, en el cual se va logrando la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad, la toma de decisiones y la delegación del trabajo utilizando la comunicación.

- **Autoridad.**

La autoridad Suprema y total será ejercida por el Padre Superior.

Tendrá la autoridad total de tomar decisiones para todo el instituto en cuestión material, espiritual y humana, así como en las actividades apostólicas.

Los elementos que pueden considerarse para darle dicha autoridad son:

- a) Ser sacerdote.
- b) Tener conocimiento histórico, teológico y humano profundo de la Congregación que esta re-iniciando.
- c) Poseer estudios filosóficos y teológicos.

El Padre superior ejercerá una autoridad:

1. Formal: por ser reconocido jurídicamente por la Diócesis a que pertenezcan y ejercerla sobre los hijos religiosos que tiene a su cargo.
2. Operativa: porque tiene la facultad total para decidir sobre todas las acciones y actividades apostólicas de la congregación.
3. Personal: que por poseer cualidades morales, sociales, psicológicas, espirituales, de servicio y formación lo identifican como el líder
4. Centralizada ya que la congregación es pequeña, el Padre Superior tendrá toda la responsabilidad y autoridad, aunque en algunos momentos, situaciones o actividades delegue la autoridad a sus subordinados.

- **Comunicación.**

La comunicación en la congregación debe ser siempre una base no solo para dirigir, sino también para prever, planear, organizar, integrar y controlar, para las actividades apostólicas, en general para el cumplimiento eficiente de los objetivos.

La comunicación deberá ser primordialmente:

- b) Directa, personalizada e individual. Es decir que para comunicar alguna decisión, cambio, noticia, orden, o asunto con algún miembro deberá ser personal. Se puede dar descendente o ascendentemente.
- c) Epistolar. Es decir por medio de una carta, en la cual se comunicará algo al destinatario. Este tipo de comunicación se dará cuando por las circunstancias no se pueda ver al mismo. De igual forma puede ser ascendente o descendentemente.

I. Por la razón del receptor puede ser:

- a) Individual: Del Superior al subordinado; o de subordinado a subordinado o de subordinado a Superior.
- b) Genérica: Del Superior al grupo de religiosos, de subordinado a un grupo de subordinados.

II. Por su sentido será vertical y horizontal, además de que la primera podrá ser descendente o ascendente

- a) La comunicación vertical descendente se utiliza para dar a conocer, políticas, reglas, órdenes, información, etc.
- b) La vertical ascendente para reportar, informar, entrevistarse con el Superior.
- c) La horizontal, comprende juntas, comités para catecismo o misiones, mesas redondas, asambleas, etc.

La comunicación se recomienda que sea así, ya que ayuda más a los integrantes de la congregación y al cumplimiento de los objetivos. Es un elemento básico que debe ser considerado por todo tipo de organización, en especial una que presta un servicio.

- **Delegación.**

El Padre superior es el que lleva la autoridad total de la congregación, sin embargo, debe delegar cierta autoridad y responsabilidad a los subordinados para poder ayudarlos en su formación y sobre todo para cumplir el objetivo general de la congregación y de las actividades que realice al congregación, ya que él no puede estar en todo y menos si algunas actividades se dan simultáneamente.

La delegación que podrá realizar será:

1. Delegación concreta. Se dará según determinadas actividades y funciones que realice la congregación, como:
 - a) Catecismo.

- b) Misiones.
 - c) Asistencia a la Congregación de las hijas de la Cruz.
 - d) Retiros Vocacionales.
 - e) Asesorías a grupos parroquiales.
2. Delegación limitada. Se da por un periodo determinado para las siguientes actividades:
- a) Autoridad y Responsabilidad en el catecismo por un año.
 - b) Autoridad y Responsabilidad en las misiones por 3 años.
 - c) Autoridad y Responsabilidad de las vocaciones por 3 años.
 - d) Autoridad y Responsabilidad en algún grupo parroquial por un año.

El Superior decidirá cuanto tiempo delega autoridad y responsabilidad en estas actividades, esto es una propuesta de tiempo pensada por las actividades de cada una al año.

3. Delegación individual o colectiva. Es decir, delegar a una persona o a un grupo de personas, dependiendo de las actividades y situación de la congregación.

- **Supervisión.**

Ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas, esto es la supervisión.

Con el objetivo de que las actividades de la congregación marchen positivamente y se cumpla el objetivo de la actividad y el de la congregación, habrá supervisión que gradualmente puede ser eliminada.

En esta parte de la supervisión, el Padre Superior sería igualmente el supervisor o haría las veces de supervisor, y más aun cuando ha delegado autoridad, responsabilidad, él se encargaría de supervisar aquellas actividades que realizan los religiosos.

La Supervisión debe hacerse de tal manera que el subordinado no tenga la impresión de que esta siendo invadido, acosado o vigilado, sino que se realiza para que él mismo se realice, se santifique y pueda ayudar a cumplir con el objetivo de la congregación.

CONTROL

El control cierra el proceso administrativo. Y es tan importante como la previsión.

En el se recolectan datos para conocer la realización de los planes, hacer una comparación con lo planeado, corregir errores que aparezcan y poder tener una retroalimentación que ayude a mejorar al religioso y poder servir mejor a la sociedad.

- **Establecimiento de medios de control.**

El establecimiento de los medios de control se hará conforme a los objetivos.

Conforme al objetivo general, se proponen primeramente un medio de control individual, es decir, un examen de conciencia; este medio de control se realizará diariamente al final de día basado en:

Los 10 Mandamientos:

1. Amaras a Dios sobre todas las cosas.
2. No jurarás el nombre de Dios en vano.
3. Santificarás las fiestas.
4. Honraras a tu Padre y a tu Madre.
5. No matarás
6. No cometerás actos impuros.
7. No robarás
8. No mentirás
9. No consentirás pensamientos impuros.
10. No codiciarás los bienes ajenos.

Será de forma individual y solo el confesor del religioso lo sabrá al momento del sacramento de la Reconciliación.

Después se proponen 3 cuadros de control, donde el primero se refiere a la formación dada al hijo religioso y el aprovechamiento de ésta por el mismo.

Los cuadros de control que están a continuación hacen referencia al estilo, forma y actitudes de la vida del religioso, aquí se puede verificar y controlar la formación que recibe y si ésta ayuda al religioso a santificarse.

Nombre del Religioso _____					
Nombre del Superior _____					
Etapa de Formación _____					
Fecha _____					
Criterios de la Formación.	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mal
Madurez humana.					
Madurez Cristiana.					
Madurez Afectiva.					
Madurez Religiosa.					
Imagen positiva de si mismo					
Auto aceptación de:					
Limites.					
Capacidades poseídas					
Conocimiento de la propia realidad personal.					
Disponibilidad y capacidad de reconocer la presencia del Señor.					
Capacidad de juzgar eventos a la luz de la palabra de Dios.					
Empeño perseverante en:					
La Oración.					
La Vida Sacramental					
Las actividades apostólicas					
Varias actividades Manuales.					
Disponibilidad y caridad para:					
La Evangelización					
La Catequesis					

Obras Parroquiales					
Las Misiones					
Interés y atracción por:					
La espiritualidad					
El estilo de vida de la Cong.					
Conservar una buena salud física.					
Capacidad de:					
Vivir en comunidad serenamente					
Abrirse a los otros.					
Adaptación					
Trabajar en equipo					
Confrontar a los otros.					

Instrucciones. Indica en la escala de clasificaciones la puntuación de cada factor de rendimiento.

Nombre del Religioso: _____

Nombre de Superior. _____

Etapa de Formación. _____

Fecha. _____

FACTORES	Excelente 5	Bueno 4	Aceptable 3	Regular 2	Malo 1
1. Confiabilidad.					
2. Iniciativa.					
3. Puntualidad.					
4. Actitudes.					
5. Cooperación.					
6. Comunicación.					
7. Asistencia.					
8. Calidad de Trabajo.					
Resultado					
Total.					
Observaciones.					

<i>Instrucciones.</i> Marca con una palomita la clasificación en que se encuentren los siguientes aspectos religiosos en tu vida.-					
Nombre del Religioso: _____					
Nombre de Superior. _____					
Etapa de Formación. _____					
Fecha. _____					
ASPECTOS/Clasificación.	Excelente 5	Bueno 4	Aceptable 3	Regular 2	Malo 1
1. Voto de Pobreza.					
2. Voto de Castidad.					
3. Voto de Obediencia.					
4. Vida Fraternal.					
Resultado					
Total.					

El religioso marcará con una paloma el cuadro que considere indique honestamente su forma de vida, el Superior lo hará de igual forma por separado.

El Superior juntará los dos formatos para obtener un mejor resultado y evaluación y así tomar la mejor decisión en cuanto al Religioso.

Los controles anteriores se realizarán una vez por mes, hasta que termine el año de formación y entonces los 12 cuadros de cada formato, se compararán y se evaluarán.

La puntuación se dividirá en 20% cada columna, al final del año se verá que columna tiene mayoría y dependiendo de ello, se realizarán las correcciones.

Si la mayoría está en excelente, bueno y aceptable, entonces el religioso pasará a la siguiente etapa de formación, no si antes, tener una entrevista con el Superior y un retiro espiritual de 15 días.

Si la mayoría de las señalizaciones las tiene en regular, entonces el religioso, tendrá que ser considerado para repetir la etapa de formación cursada, con la idea fija de que si no mejora en ese año, entonces tendrá que salir de la congregación.

En cambio si en la columna de: Malo, se encuentran la mayor parte de los señalamientos, entonces el Superior hablará con el religioso, para hacerle saber que deberá buscar en otra congregación un estilo de vida apropiado para él, o incluso buscar si es otra su vocación.

Como se dijo al inicio con estos elementos el Superior dará cuenta, como el hijo religioso va madurando en todos los aspectos y viviendo la santidad diariamente, que es el objetivo de la Congregación.

El siguiente formato de control corresponde al objetivo particular de la congregación, por lo tanto se refiere a las misiones y catecismo.

CONTROL DE MEDIOS DE PROPAGACIÓN			
Congregación de Sacerdotes Celantes para la Conservación de la Fe.			
Superior:			
MISIONES			
Misiones realizadas en el año en curso:			
Lugar donde se realizó la Misión.			
1.-			
2.-			
Fechas de cada misión.			
1.-			
2.-			
Nombre de los Religiosos Misioneros en cada misión.			
1.-			
2.-			
Responsable de la misión.		Entregó control de la Misión.	
1.-		SI	NO
2.-		SI	NO
OBSERVACIONES			
CATECISMO			
Inicio de curso:		Final de curso:	
Lugar donde se da el curso de Catecismo:			
Nombre de los grupos de Catecismo			
1.-			
2.-			
3.-			

Nombre del Catequista	Entrego control de Catecismo	
1.-	SI	NO
2.-	SI	NO
3.-	SI	NO
Numero de niños por grupo		
1.-		
2.-		
3.-		
OTROS MEDIOS DE PROPAGACIÓN		
Asesoría a grupos juveniles con el testimonio de vida.		
Asistencia a retiros juveniles con el testimonio de vida.		
OBSERVACIONES.		

Se coloca este medio de control porque el objetivo es propagar al amor de Jesús, y lo que controlamos son los medios para propagar ese amor. Si el objetivo de la congregación fuera misionar y catequizar entonces, los controles serían sobre la misión y el catecismo.

Se han colocado dos renglones para el número de misiones porque la congregación ha dispuesto realizar 2 al año. Por lo tanto este control se realizará al final del año, revisando si se cumplieron dichas misiones.

Si así es, entonces se ha cumplido el objetivo; el Religioso misionario responsable realizará un reporte de control final que le entregará a su Superior y podrá pensarse en realizar una tercera al año.

Si solo se hizo una misión o ninguna, entonces se revisará porque no se hicieron y además se elegirán las fechas para las dos misiones del año siguiente, y sean realizadas.

El catecismo como medio de propagación, en el año solo se puede realizar un curso anualmente, así que si se realiza, el responsable de la catequesis debe hacer el reporte final o control final del curso y entregarlo al Superior General y al Párroco.

Y si no se realizó el curso, se deben especificar las razones y en respuesta a ello buscar soluciones, entre ellas buscar otro lugar donde dar el curso de catecismo.

Estos controles los aplicará el superior con los religiosos responsables de cada actividad e incluso el párroco, basados en los reportes que realicen de dicha actividad.

Ellos mismos los evaluarán para saber si el objetivo se esta cumpliendo.

CONCLUSIONES.

Primeramente concluimos y reafirmamos que la Iglesia en el plano Organizacional está basada en una buena administración que se ha confirmado a lo largo de los años, y sus pequeños elementos como lo es una Congregación, también lo está.

Y que una persona o un grupo de personas puede iniciar o re-iniciar exitosamente cualquier asociación religiosa si ésta se basa y estructura claramente en el proceso administrativo.

Sin perder de vista que este trabajo de tesis es teórico, ya que no puede aplicar porque no existe todavía la congregación, podemos concluir claramente que:

El proceso administrativo es la herramienta básica y efectiva para presentar estructuradamente los elementos que se tienen de la *Congregación de Sacerdotes Celantes para la Conservación de la Fé* ya que los muestra clara y ordenadamente desde la previsión con su información, hasta los medios de control y aquellos que los aplicarán.

Esto lleva a la conclusión que tiene que ver con la hipótesis; es evidente que si se utiliza el proceso administrativo para estructurar y re-iniciar la *Congregación de Sacerdotes Celantes para la Conservación de la Fé*, esta podrá cumplir sus respectivos objetivos eficientemente.

ANEXO 1: GLOSARIO.

La Iglesia: Del latín *ecclesia*: reunión del pueblo; asamblea de los cristianos para celebrar el culto. En este caso nos referimos a la Iglesia Católica, es decir, Universal.

Vaticano o Santa Sede: Es la Sede de la Iglesia católica y la residencia del Papa. Desde el Vaticano el Papa gobierna a la Iglesia universal.

Encíclicas: Del Latín *Litterae encyclicae*, que literalmente significa "cartas circulares". Las encíclicas son cartas públicas y formales del Sumo Pontífice que expresan su enseñanza en materia de gran importancia. Pablo VI definió la encíclica como "un documento, en la forma de carta, enviado por el Papa a los obispos del mundo entero". Las encíclicas se proponen: Enseñar sobre algún tema doctrinal o moral; Avivar la devoción; Condenar errores; Informar a los fieles sobre peligros para la fe procedentes de corrientes culturales, amenazas del gobierno, etc. Por definición, las cartas encíclicas formalmente tienen el valor de enseñanza dirigida a la Iglesia Universal. Sin embargo, cuando tratan con cuestiones sociales, económicas o políticas, son dirigidas comúnmente no solo a los católicos, sino a todos los hombres y mujeres.

Código de Derecho Canónico (C.D.C.) y Canon: Es la compilación oficial de leyes de la Iglesia Católica. La palabra "**canon**" procede del griego: "regla" y se refiere a una ley eclesiástica. La ley canónica trata sobre toda materia que se refiera a la misión de la Iglesia y a las relaciones entre personas en la misma. Por ejemplo: normas para la celebración de los sacramentos y la liturgia, la organización de la vida religiosa, las obligaciones y derechos de los fieles, la administración de las propiedades de la Iglesia.

Obispo: Un sucesor de los apóstoles que ha recibido la totalidad del sacerdocio de Cristo por lo que es miembro de la jerarquía de la Iglesia. La ordenación de sacerdotes y obispos pertenece únicamente al obispo.

Diócesis: La Iglesia católica presente en un territorio determinado. Todas las diócesis son pastoreadas por su obispo quién a su vez está bajo la autoridad del Papa. El obispo gobierna la diócesis según el derecho canónico, con la ayuda de los sacerdotes. Hay más de 1200 diócesis en el mundo.

Congregación: Cuerpo de sacerdotes, dedicados al ejercicio de los Ministerios Eclesiásticos bajo ciertas constituciones. También reciben el nombre de congregaciones algunas sociedades de religiosos y algunas comunidades religiosas de mujeres.

Fieles: Aquellos que guardan la Fe, que no faltan a la palabra dada. Cristiano, que vive en la debida sujeción a la Iglesia Católica.

Clérigos: Persona que ha recibido los Ordenes Sagrados, es decir, Sacerdote o Presbítero.

Laico: Se llama laicos a los todos los fieles bautizados que no han recibido las Ordenes Sagradas y no pertenecen a un estado religioso aprobado por la Iglesia. Iglesia siempre ha reconocido la vocación de los laicos de ejercer su misión en la Iglesia y así llegar a la santidad.

Apostolado o Proyección Apostólica: Oficio del Apóstol, acciones concretas en pro de alguna causa o doctrina, es esta caso, la Doctrina Cristiana.

Conferencia Episcopal: Asamblea de los obispos de un país o región en la que ejercen su oficio pastoral en conjunto, promoviendo así la unidad y eficacia. Sus estatutos están sujetos a la aprobación de Roma. Las decisiones de la Conferencia episcopal tienen la forma de ley cuando han sido legítimamente aprobadas por dos tercios de los obispos con voto y han sido aprobadas por la Santa Sede.

Carisma: Etimología: del griego, *charis+ma*. *Char*: la raíz griega significa algo que causa felicidad. *Charis* se traduce como conceder gracia, favor gratuito de Dios. *Ma*: es el objeto y el resultado de una acción. En este caso de haber recibido "charis". "charisma" es entonces el resultado de haber recibido el charis (don de Dios). Son gracias especiales que el Espíritu distribuye libremente entre los fieles de todo tipo y con los que los capacita y dispone para asumir varias obras y funciones, útiles para la renovación de la Iglesia y para el desarrollo de su construcción. Algunos de estos carismas son extraordinarios, otros, por el contrario, sencillos y mucho más difundidos.

Estatutos: Establecimientos, reglas que tienen la fuerza de la ley para el gobierno de una organización, Ley especial básica para el régimen de una Congregación autónoma.

Palermo: Capital de la provincia de Sicilia, isla perteneciente a Italia.

Tonsura: Grado preparatorio para recibir las órdenes menores que confiere el prelado con la ceremonia de cortar al aspirante un poco de cabello. La tonsura es el signo característico del estado eclesiástico. Llevan tonsura los frailes, diáconos, subdiáconos, sacerdotes.

Diácono: Del latín: *diaconus* y este del griego: diakonos. "servidor". La función del diácono es asistir a los sacerdotes en la predicación, la administración del bautismo, los matrimonios, la administración de las parroquias y otros servicios.

Arzobispo: Tienen los mismos poderes que el Obispo, pero el territorio en el que lo ejercen es más amplio. Obispo de la Iglesia metropolitana o que tiene honores de tal. Las insignias de esta dignidad son el palio y la cruz arzobispal.

Acción Católica: La Acción Católica es una asociación internacional de laicos que en general tienen su punto de agregación y referencia en la parroquia. Los orígenes de La Acción Católica se remontan al 1867, a la Sociedad de la Juventud Católica Italiana, aprobada al año siguiente por Pío IX.

Hijas de la Cruz: Congregación Religiosa fundada en 1893 por el Siervo de Dios P. Nunzio Russo, en Sicilia, Italia. Actualmente residen también en México desde el año 1982.

Ejercicios Espirituales: Ejercicios que tienen como fin específico llevar al hombre a un estado de serenidad y desapego de las cosas pasajeras para que pueda elegir "sin dejarse llevar del placer o

la repugnancia, ya sea acerca del curso general de su vida, ya acerca de un asunto particular. Así, el principio que guía la elección es únicamente la consideración de lo que más conduce a la gloria de Dios y a la perfección del alma".

Votos de Pobreza, Castidad y Obediencia: Votos son promesas hechas a Dios. Se refiere generalmente a los votos hechos por los miembros de institutos de vida religiosa.

Estos son reconocidos como "votos públicos" por la ley eclesiástica. Son regulados por la ley de la comunidad religiosa en que se hacen y, por encima de esta, por la ley canónica de la Iglesia. Dicha ley impone ciertos requisitos en cuanto a la edad, condición y preparación de quién los hace, y en cuanto a la autoridad de aquellos que reconocen los votos y los reciben en nombre de la comunidad religiosa y de la Iglesia. Los votos generalmente incluyen pobreza, castidad consagrada y obediencia. Algunas órdenes religiosas tienen además otros, conocido como "cuarto voto", que manifiesta un elemento específico de su carisma, por ejemplo fidelidad al magisterio, servicio a los más pobres, etc.

Estado Eclesiástico: Pertenece a la Iglesia, Sacerdote, Clérigo.

BIBLIOGRAFIA.

- Álvarez Felipe, Héctor. Principios de Administración. 2ª ed. Editores Eudecar, pp. 593.
- Aparicio Rodríguez, Ángel. Diccionario Teológico de la vida consagrada. Edit. Publicaciones Claretianas.
- Benlloch Poveda, Antonio. Código de Derecho Canónico. 9ª ed. Edit. Edicep C. B., pp. 834.
- Cataldo, Naro. Spiritualità e progetto apostólico di Nuncio Russo. 1ª ed. Salvatore Sciascia Editore, Caltanissetta-Roma 2001, pp. 284.
- Chiavenato, Adalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. 5ª ed. Edit. McGraw Hill Interamericana 2000. pp. 1056.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. 2ª ed. Edit. McGraw Hill 1998. pp. 705.
- Koontz Harold y Heinz Weihrich. Elementos de Administración, enfoque internacional. 6ª ed. Edit. McGraw Hill 2002, pp. 498.
- Koontz Harold y O`donnell Cyril. Administración. 8ª ed. (3ª en Español), Edit. McGraw Hill 1985. pp. 758.
- Promotora Editorial, S. A. de C. V. Diccionario Enciclopédico Quillet en 12 tomos. 13ª ed.

- Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna. 1ª ed. Edit. Limusa 2002.
- Ríos Szalay Adalberto. Orígenes y perspectivas de la Administración. 2ª ed. Edit. Trillas 1990, (2ª reimpresión, marzo 1995), pp. 124.
- Robles Valdez Gloria y Carlos Alcérreca Joaquín. Administración un enfoque interdisciplinario. 1ª ed. Edit. Prentice Hall 2000, Person Educación de México.
- Satbile, Francesco Michele. Nunzio Russo, secularizzazione ed evangelizzazione in Sicilia nella seconda metà dell'Ottocento. 1ª ed. Salvatore Sciascia Editore. Caltanissetta-Roma 1997, pp. 343.
- SS. Juan XXIII. Encíclica Mater et Magistra sobre el reciente desenvolverse de la cuestión social a la luz de la Doctrina Cristiana. 8ª ed. 1983. Edit. Paulinas.
- SS. Leon XIII. Encíclica Rerum Novarum sobre la cuestión obrera y radiomensaje de SS. Pio XII en el cincuentenario de la Rerum Novarum. 7ª ed. 1981. Edit. Paulinas.
- SS. Paulo VI. Encíclica Populorum Progressio, sobre el desarrollo de los pueblos. 9ª ed. 1984. Edit. Paulinas.
- Stoner James, Administración. 6ª ed. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana 1996, pp. 763..