

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



# LA ADMINISTRACION Y LAS CIENCIAS SOCIALES

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**Licenciado en Administración**

PRESENTA:

**Carlos Enrique Becerra Haro**

DIRECTOR DE SEMINARIO

**LIC. DAVID OCHOA MORENO**

MEXICO, D. F.

8946

1978



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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 MI MADRE (Q.E.P.D.):

Sra. Engracia Haro de Becerra.

Con todo mi amor, cariño y agradecimiento a  
tan bella y amada persona.

A MI PADRE:

Capitán Homero Becerra Robelo.

Por el ejemplo y lineamientos tan valiosos  
que me ha dado en la vida, manifestándole mi  
más immaculado cariño e íntegra gratitud.

A MIS HERMANOS:

Homero, Patricia y Diana Becerra.

Con todo mi cariño.

A MI ASESOR:

Lic. David Ochoa Moreno.

Por ser un gran maestro y fina persona,  
agradeciéndole enormemente su tan valiosa  
ayuda y cooperación.

A MI MAESTRO:

Lic. Alfonso Alarcón Orozco.

Con mi más sincero afecto y reconocimiento,  
siendo un gran ejemplo a emular en mi vida.

A MI ESCUELA:

Facultad de Contaduría y Administración.

Con mi más profundo y eterno agradecimiento.

## I N D I C E

Pág.

### PROLOGO.

CAPITULO I.-	BREVE HISTORIA DE LAS CONTRIBUCIONES A LA ADMINISTRACION.....	1
	Introducción.....	2
	1) Egipto.....	3
	2) China.....	3
	3) Grecia.....	3
	4) Roma.....	5
	5) La Iglesia Católica.....	5
	6) Organizaciones Militares.....	6
	7) Los Cameralistas.....	6
	8) Taylor.....	7
	9) Fayol.....	9
	10) Escuela Humano-Relacionista.....	12
	11) La Escuela Estructuralista.....	15
	12) El Neohumano-Relacionismo.....	17
	13) Teoría de Sistemas.....	19
CAPITULO II.-	LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA.....	21
	Introducción.....	22
	1) Definición de Ciencia y su Sentido Analógico.....	23
	2) Características del Conocimiento Científico.....	23
	3) Corriente Filosófica.....	24
	3.1 La Administración es una Ciencia Normativa.....	24
	3.2 La Administración es una Ciencia del Deber Ser.....	29
	3.3 La Administración es una Ciencia Subordinada e Instrumental....	30
	4) El Conocimiento Científico-Adminis trativo.....	30
	5) Corriente del Método Científico...	32
CAPITULO III.-	LA ADMINISTRACION Y LA TECNICA.....	34
	Introducción.....	35
	1) La Administración de Cosas.....	36
	2) Objetivos de la Administración de Cosas.....	36
	3) Qué es la Técnica?.....	37

	Pág.
4) Diferentes Tipos de Técnicas.....	37
5) Desarrollo de la Técnica.....	39
6) En Favor de la Técnica.....	41
7) En Contra de la Técnica.....	45
8) La Técnica, el Trabajo y el Trabajador.....	47

CAPITULO IV.-

LA ADMINISTRACION Y LAS CIENCIAS SOCIALES.....	49
Introducción.....	50
1) La Administración y la Sociología.	51
2) La Administración y la Psicología.	71
3) La Administración y la Economía...	93
4) La Administración y la Política...	102
5) La Administración y el Derecho....	107
CONCLUSIONES.....	112
REFERENCIAS.....	114

## PROLOGO

Antes que todo quiero aprovechar este prólogo, para declararme con gran orgullo como un enamorado de la administración, pudiendo afirmar con gusto, que la misma es y será mi verdadera vocación.

Se puede apreciar que en la actualidad existen una multitud de problemas y agravantes que nos aquejan, no solamente a nivel empresarial, ni nacional, sino desgraciadamente a nivel mundial.

Entre otros problemas podemos citar los siguientes: insatisfacción del hombre, con respecto a las condiciones sociales, culturales, políticas y económicas actuales, provocando ésto consecuentemente, frustración creciente; desequilibrios síquicos; desajustes de personalidad; intranquilidad; enajenación; infinidad de gente marginada la cual vive en condiciones infrahumanas y de delincuencia e incultura; deshumanización del hombre por el hombre; preponderancia de las cosas materiales, descuidando las morales y las espirituales; pisoteo de las garantías individuales por la gente que está en el poder, con el fin de conservarlo; desequilibrios ecológicos; mayor importancia a la tecnología que al hombre mismo, colocando a éste último al servicio de la primera. Todo ésto se lo atribuyo a que tienen primacía, preponderancia y preferencia los intereses económicos sobre el desarrollo integral de todos los individuos que conforman la sociedad; etc. Esto se puede apreciar con amplitud en los distintos niveles de la administración, utilizándola como un instrumento de la tecnocracia pa

ra manipular y controlar a las grandes masas de un país por medio los distintos conocimientos y técnicas de las ciencias del comportamiento, asimismo como una herramienta de la burocracia y políticos deshonestos (casi todos), para mantener una serie de privilegios y su estabilización en el poder sin importarles la trascendencia que pudieran tener sus decisiones en el bienestar económico, cultural y social de la población.

La administración debe utilizarse en sus distintos ámbitos de aplicación como un elemento, el cual contribuirá y coadyuvará de una manera real y efectiva al verdadero bien común de nuestra sociedad, esto es, a consolidar un cimiento de bienestar tanto de carácter material como espiritual, que permita el desarrollo de cada hombre en su calidad de persona dentro del contexto social, económico y cultural en que ésta se desenvuelve. La administración debe tomar un giro en el cual se utilicen sus conocimientos como ciencia con sus implícitas técnicas con el firme propósito de organizar mejor la vida del hombre; satisfacer sus necesidades de todo tipo; para dar solución a los innumerables problemas de la sociedad moderna.

El administrador lleva implícito dentro de su labor el contacto constante con las personas que trabajan tanto dentro de la organización como las que se encuentran fuera de ella, es por esto que debe tener un conocimiento bastante amplio de las diversas aportaciones de las ciencias sociales con el fin de promover el desarrollo integral de los individuos, es decir, el administrador debe estudiar con verdadero interés dichas disciplinas, como son la economía, la sociología, psicología, etc., -

para entender y fomentar el progreso de la gente con la que y - para la cual trabaja, ratificando con ésto, que todo administra dor debe tener en mente los objetivos sociales.

Con base a lo anterior, podemos palpar que la administra ción encuentra su origen y aplicación en las ciencias sociales.

Es importante citar, que todo administrador debe adaptar su actuación (fundamentada en las ciencias sociales) a los mode los socioeconómicos-culturales propios del medio en que se des- envuelve.

C A P I T U L O I

BREVE HISTORIA DE LAS CONTRIBUCIONES A LA ADMINISTRACION

## INTRODUCCION

En este capítulo vamos a hacer una breve historia del -- desarrollo de las diferentes aportaciones a la administración ac tual.

Podremos observar en el transcurso de la lectura de dicho capítulo, que la administración se enfocó al principio a la so-- ciedad en conjunto y particularmente relacionada con el funciona m miento económico general. Fué hasta las famosas teorías de la ad m ministración científica de Taylor y Fayol, cuando se empezó a -- considerarla como herramienta importante en las organizaciones - privadas (sector privado).

Desde luego que en la actualidad se puede hacer una inte-- gración de las aportaciones a citar, para aplicarlas tanto en el sector público como en el privado, consolidando y ratificando -- con esto la afirmación de la universalidad de la administración.

1) Egipto. - Hablamos alrededor del año 1300 a.c., en esa época dicho país tenía una economía planeada que se regía por un sistema administrativo bastante amplio, que en forma pública y colectiva, a través de un gobierno central, perseguía como finalidad asegurar el uso comunal de la tierra.

La idea que prevaleció en Egipto, fué que debía existir una rígida coordinación de los esfuerzos y recursos económicos de la población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad un alto grado de prosperidad.

2) China. - En sus sistemas de organización política y de gobierno, se encuentran diversas manifestaciones y tendencias filosóficas sobre prácticas y procedimientos administrativos.

El destacado filósofo Confucio, escribió y elaboró normas sobre una variedad de aspectos políticos y de gobierno, que tenían como finalidad orientar a los funcionarios políticos en la forma de resolver problemas gubernamentales, adaptando su conducta a una práctica moderada y lógica de acuerdo con las más elevadas normas éticas.

Durante varios siglos los chinos mantuvieron eficientes sistemas administrativos e interpretaron con acierto muchos de los problemas que hoy día corresponden a una moderna concepción de la administración pública.

3) Grecia. - Es en el período democrático, cuando los griegos desarrollan una serie de teorías y prácticas administrativas que constituyen el fundamento de la soberanía del estado y configuran la organización política de su sistema de gobierno.

A los griegos se les atribuye haber enunciado los principios de la "funcionalidad" administrativa, los cuales representan las bases de las reglas de los procedimientos a que deben someterse y están obligados a cumplir todos los miembros de una organización por el hecho de pertenecer a ella.

De la misma manera, el sistema democrático adoptado por los griegos contribuyó al desarrollo y aplicación de técnicas administrativas que tuvieron gran trascendencia porque exaltaron el espíritu de servicio cívico y estimularon la participación del pueblo en las decisiones de la política pública.

Entre los más autorizados representantes de los estudios administrativos en Grecia, se encuentran los filósofos Sócrates, Platón y Aristóteles.

Las más importantes contribuciones de Sócrates revelan profundas convicciones con respecto a formas ideales de manejar las relaciones humanas en el trabajo de los hombres.

Las teorías de Platón, plasmadas principalmente en su obra titulada "República", revelan interés por los problemas administrativos vinculados a la educación teórico-práctica de los gobernantes, mediante sistemas obligatorios de adiestramiento que los capacite para el ejercicio de sus funciones públicas.

También identifican la universalidad de principios administrativos que son comunes a diferentes tipos de organizaciones, refiriéndose también a la "gerencia colectiva" como sistema de dirección que permite agrupar el esfuerzo de los hombres en función de los objetivos que debe cumplir el estado.

Aristóteles en su libro "Política" profundizó en el estu

dio de la administración del estado e identifica algunos principios relacionados con los objetivos de la administración pública.

Diferencia elementos que pertenecen al poder judicial, de los que corresponden al poder ejecutivo, con esto se refiere claramente a la distribución de funciones y deberes administrativos, asimismo nos podemos dar cuenta que asienta las bases de la centralización y descentralización administrativa.

4) Roma. - Las crónicas sobre administración en Roma antigua son incompletas, pero es bien sabido y reconocido que la complejidad de las labores administrativas requirió un considerable desarrollo de las técnicas de administración. La existencia de los magistrados romanos con sus áreas funcionales de autoridad y sus grados de jerarquía e importancia, revelan características de un sentido de organización.

La utilización del principio jerárquico y de la delegación de autoridad permitió a la ciudad de Roma expandirse hasta formar un imperio con una eficiencia en su organización no vista en ese grado en la historia.

5) La Iglesia Católica. - Esta es la organización formal más efectiva en la historia si se mide de acuerdo con su longevidad o antigüedad que le asiste. Esta larga vida, aparte de la importancia de sus objetivos se debe a la efectividad de su organización y de sus técnicas administrativas, entre éstas podemos encontrar el desarrollo de una autoridad jerárquica con una organización territorial del mismo orden, la especialización de sus actividades en relación con líneas funcionales y la utilización

de los grupos staff.

6) Organizaciones Militares. - Este tipo de organizaciones han contribuido en la trascurso de la historia al desarrollo de principios administrativos, debido esto a los problemas propios del manejo de grandes grupos.

Como ejemplos podemos citar la "unidad de doctrina" en la organización de la cual nos hablaba Napoleón, la que consistía en comunicar a sus hombres sus planes y objetivos.

También en el ejército francés se puó apreciar a finales del siglo XVIII la utilización de los grupos staff (de asesoramiento).

Podemos observar que en la actualidad este tipo de organizaciones han contribuido con bastantes aportaciones a la administración actual, un claro ejemplo de esto es la investigación de operaciones, formas de estructuras u organización, etc.

7) Cameralistas. - Estos fueron un grupo de administradores públicos e intelectuales, alemanes y austriacos de los siglos XVI a XVIII, éstos se interesaron en asuntos económicos y desarrollaron teorías vinculadas con el pensamiento mercantilistas británico y el de los fisiócratas franceses. Todos ellos estimaban que para aumentar el poder de un país era imprescindible aumentar su riqueza material.

Un hecho muy importante, de los más significativos, de los cameralistas es que formulan un conjunto de normas internas que apoyaron la sistematización de la administración pública.

Esta escuela se preocupó principalmente por la administra

ción pública o del estado, asesorando a éste en ambiciosas metas de poder y control económico, para alcanzar tales propósitos propiciaron establecer agencias específicas y procedimientos necesarios que coadyuvaran a reclutar impuestos, promover la industria, proteger la salud pública, construir obras de servicios públicos, controlar colonias, administrar justicia, etc.

También aportaron bases para los principios de administración en lo que se refiere, por ejemplo, a la especialización por funciones, en la selección y entrenamiento de funcionarios administrativos, agilización y simplificación de procedimientos y -- trámites administrativos, etc.

8) Taylor.- Sus estudios se circunscriben al nivel del taller fabril, la unidad de análisis es el obrero en su puesto de trabajo.

Se busca encontrar principios y reglas que permitan obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de materiales. Los aspectos básicos que aborda y trata este autor son los estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, estímulos y especialización e instrucción.

Lo más importante de su obra está contenido en su libro titulado "Principios de la Administración Científica"; los estudios de Taylor estuvieron dirigidos a comprobar los diferentes factores que afectan el rendimiento de los trabajadores y que a su juicio trascienden en la productividad.

Sus teorías y principios han sido fundamentalmente interpretados como un sistema que tiene como objetivo el mayor rendi

miento humano por lo que se refiere a su trabajo, considerando a los trabajadores como máquinas y a los cuales no les atribuía más intereses que procurar la satisfacción de sus necesidades primarias.

Taylor conceptuaba al hombre como un ser flojo, e irreflexivo por naturaleza, asumiendo por esto una actitud autócrata hacia sus subordinados.

Este autor empezó con sus estudios de tiempos y movimientos al darse cuenta que para la realización de una actividad o trabajo existían varias formas para ejecutarlo, entonces era necesario estudiar los métodos más eficientes mediante el análisis de los movimientos que la componían, en tiempo utilizado y las herramientas empleadas. La estructuración de dichos métodos se conforma por la estandarización de los tiempos necesarios para su realización y los movimientos propios de ella.

Sobre lo que se refiere a la selección y capacitación de los trabajadores, hay que mencionar que se dió cuenta que no era suficiente estructurar un procedimiento, aparte era forzoso seleccionar al trabajador más adecuado para esa labor e inducirlo y capacitarlo precisamente sobre el trabajo a ejecutar con el objetivo de habilitarlo para cumplir con los estándares previamente establecidos.

Por lo que respecta a la paga de los trabajadores, implantó un sistema de pago de tarifas diferenciales, en el cual el obrero tenía salarios incentivos de acuerdo con su productividad, es decir, un sistema a destajo.

Se puede apreciar a lo largo de su obra que pretendía ex-

plotar al trabajador en beneficio del patrón, consideró la fuerza de trabajo como una mercancía, enajenándola, así como la separación tajante y definitiva del trabajo físico con respecto al intelectual, calificando a los que ejecutan el primero, como personas incapaces de poder efectuar trabajos intelectuales.

9) Fayol. - Este autor procuró establecer y determinar -- principios y reglas que se pudieran aplicar a todo tipo de organizaciones, con el fin de integrar un cuerpo doctrinal que tuviera carácter universal.

La doctrina fayolista comprendió reglas y elementos que experimentados sirvieron de base para la estructuración de fundamentos metodológicos, los que posteriormente se consolidaron mediante la formulación de principios administrativos, considerándolos como instrumentos para la dirección en las organizaciones.

Es conveniente destacar que las teorías de Fayol, pusieron especial énfasis en los aspectos directivos; su obra se titula "Administración Industrial y General", a ella me referiré en los siguientes renglones, citando entre sus contribuciones más importantes:

a) Definición de las áreas funcionales. - Sobre esto comentaba Fayol, que existen un conjunto de funciones que son clásicas en las organizaciones industriales, sin importar su tamaño, estas funciones las divide en áreas y son las siguientes:

- Operaciones técnicas (producción, fabricación y transportación).

- Operaciones comerciales (compras, ventas).

- Operaciones financieras (obtención y aplicación de ca-

pitales).

- Operaciones de seguridad (protección de los bienes y - personas).

- Operaciones de contabilidad (con inclusión de las esta - dísticas).

- Operaciones administrativas (prever, organizar, dirigir, - coordinar y controlar).

b) Perfil del administrador.- Fayol se refiere en este - punto a las características que le deben asistir a los adminis - tradores:

- Cualidades físicas (salud, vigor).

- Cualidades morales (dignidad, lealtad, responsabilidad, - sacrificio).

- Cualidades intelectuales (criterio, juicio, agilidad - mental, facilidad para aprender y comprender).

- Cultura general (nociones y conocimientos generales - aparte de los que debe tener para ejercer su función propia).

- Conocimientos especiales (propios de sus actividades - como administrador).

- Experiencia (es el conocimiento que se deriva de la - práctica de sus funciones).

c) Principios de administración.- El autor nos afirma - que para que la administración tenga carácter científico debe estar sustentada en un cuerpo de conocimientos sistemáticamente ordenados, pero todo esto supeditado en principios. Estos prin - cipios a los cuales hace referencia Fayol son:

pitales).

- Operaciones de seguridad (protección de los bienes y personas).

- Operaciones de contabilidad (con inclusión de las estadísticas).

- Operaciones administrativas (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar).

b) Perfil del administrador. - Fayol se refiere en este punto a las características que le deben asistir a los administradores:

- Cualidades físicas (salud, vigor).

- Cualidades morales (dignidad, lealtad, responsabilidad, sacrificio).

- Cualidades intelectuales (criterio, juicio, agilidad mental, facilidad para aprender y comprender).

- Cultura general (nociones y conocimientos generales aparte de los que debe tener para ejercer su función propia).

- Conocimientos especiales (propios de sus actividades como administrador).

- Experiencia (es el conocimiento que se deriva de la práctica de sus funciones).

c) Principios de administración. - El autor nos afirma que para que la administración tenga carácter científico debe estar sustentada en un cuerpo de conocimientos sistemáticamente ordenados, pero todo esto supeditado en principios. Estos principios a los cuales hace referencia Fayol son:

- División del trabajo (el autor nos habla sobre la importancia de este principio para producir más y mejor con igual esfuerzo, así como también le adjudica los beneficios de la especialización de las funciones y la separación de los poderes).

- Autoridad y responsabilidad (nos señala que la responsabilidad se deriva de la autoridad como un corolario).

- Disciplina (consiste fundamentalmente en la obediencia, apego y muestras de respeto con respecto a las convenciones y/o normas que previamente se han establecido o determinado entre la empresa y sus trabajadores y empleados).

- Unidad de mando (significa que cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior).

- Unidad de dirección (se refiere a que las actividades que tengan un mismo objetivo, deben tener un solo jefe y un solo plan).

- Subordinación del interés individual al interés colectivo (es función de la dirección el conciliar dichos intereses).

- Remuneración (ésta y la forma de pago deben ser justas y permitir la máxima satisfacción posible de los empleados, trabajadores y patrones).

- Centralización (evalúa el grado de concentración o de dispersión en que debe estar la autoridad, citando sobre esto que todo depende de las circunstancias o caso particular de que se trate).

- Línea de autoridad (es el conducto regular desde los niveles más altos hasta los más bajos, pero nos afirma que tal conducto puede modificarse saltando algunos niveles cuando se

necesite o se requiera).

- Orden (a éste lo clasifica en orden material y en orden social, diciendo que mientras para el primero es "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", para el segundo es "un lugar para cada persona y cada persona en su lugar").

- Equidad (sobre ésto refiere que los administradores deben obtener la lealtad y fidelidad de parte del personal, por medio cortesía y justicia en su trato).

- Estabilidad en el trabajo (Fayol nos señala lo perjudicial y costoso que es para la empresa la rotación o cambios frecuentes de personal, señalando que se debe a una mala administración).

- Iniciativa (a ésta la califica como la facultad y libertad de proponer y ejecutar, dándole gran importancia a dicho punto pues, lo considera una fuente de innovaciones).

- Espíritu de grupo (sobre dicho punto señala que la dirección debe esforzarse por infundir y establecer la armonía y unión del personal de la empresa ya que ésta constituye una gran fuerza para ella).

10) Escuela Humano-Relacionista. - Esta escuela surge al empezar a tomársele una consideración mayor al factor humano, ya que la teoría administrativa de la administración científica tenía un concepto demasiado mecanicista del hombre.

Es importante notificar que si bien ésta escuela consideró mas al hombre, fué con el fin de obtener un rendimiento mayor por parte de él y así lograr un mayor volumen de utilidades, en

el humano-relacionismo se dan las bases para explotar mas al individuo, tratando de "satisfacerlo" ya no solamente a un nivel económico, sino también ambiental y social, es decir, dicha escuela tiene como meta la manipulación o manejo del factor humano, de sus relaciones sociales, pero con el fin de obtener mayor provecho de éste.

El principal representante de esta escuela es Elton Mayo, por lo cual a continuación voy a citar sus experiencias en sus estudios realizados en la Western Electric:

Mayo y sus colegas iniciaron sus estudios con el propósito de encontrar una relación entre los aspectos físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores, es decir, querían observar que si en realidad al mejorarse las condiciones ambientales como son iluminación, temperatura, etc. - aumentaría la productividad del obrero.

Para ello, dividieron a los trabajadores en dos grupos, uno de experimentación y otro de control, sometiendo al primero a variaciones en las circunstancias físicas del ambiente de trabajo, inmediatamente se pudo apreciar que, en efecto, la producción aumentaba a medida que las condiciones de trabajo mejoraban.

Aparentemente esta productividad mayor se debía a las mejores condiciones ambientales; para ratificar esta conclusión, reestablecieron las condiciones anteriores, pero para su gran sorpresa la producción se mantuvo en el mismo nivel elevado.

La explicación que dió Mayo fué que, el experimento ha

bía provocado un cambio de actitud en los empleados, concluyendo con esto que las actitudes de los trabajadores constituyen un elemento importante de la productividad y que no dependen directamente de las condiciones físicas del trabajo.

Por esta razón Mayo decidió investigar dichas actitudes de los obreros, basándose en interrogatorios, arrojando éstos como información que los trabajadores preferían trabajar en el grupo experimental para evitarse la supervisión tan estrecha que tenían y la cual consideraban desagradable.

Además, por el hecho de estar informados sobre el objetivo del experimento daba sentido e interés a su trabajo, pues sentían que en realidad eran tomados en cuenta y ésto provocaba en ellos una mejora de su actitud con respecto al trabajo.

En otro experimento, el equipo de investigación descubre que el rendimiento era inferior al nivel fijado por los ingenieros de métodos y que los incentivos económicos no tenían la repercusión que se pensaba sobre el ritmo de producción.

Respecto a éste punto, Mayo pudo observar que existía en la empresa un grupo social espontáneo (en la actualidad se le denomina grupo informal) entre los trabajadores, siendo éste el que fijaba las pautas de conducta y no cada trabajador en lo individual. Entre las actitudes del grupo se apreciaba que ellos miraban o veían con desprecio y coraje a los obreros que rendían mas de lo normal y también a los que rendían por debajo del nivel general.

Todo trabajador que tratara de ser aceptado por dicho grupo, tenía que respetar las normas de éste, es por ésta ra -

zón que los sistemas de incentivos no funcionaban como se esperaba.

Dentro del experimento de la entrevista de los trabajadores, Mayo se pudo dar cuenta que los índices de bajo rendimiento se debían también a la falta de comunicación entre los patrones y trabajadores.

Como podemos notar, Elton Mayo en sus explicaciones y conclusiones hace un completo aislamiento de la organización con respecto al contexto socioeconómico que lo rodea, es decir, no considera al medio ambiente ajeno a la empresa en sus fallos sobre los motivos que originan problemas en la empresa.

11) La escuela Estructuralista.- Esta escuela se diferencia, principalmente, de la escuelas de administración científica y de la humano-relacionista en el aspecto de que aparte de tomar en consideración los conocimientos aportados por las anteriores escuelas, los relaciona con el medio social o ambiente social externo de la organización. Es decir, el estructuralismo analiza a la organización a través de las diferentes relaciones entre individuo y grupo; entre los grupos; entre el grupo y la organización; y entre la organización y el sistema social global.

La característica principal de los autores de ésta corriente (entre dichos autores tenemos principalmente a Mayntz, y a Dahrendroff) es que ponen especial énfasis en resolver los problemas que surjan en la organización por medio de técnicas basadas en la sociología.

Entre los conceptos principales que estudia el estructuralismo, tenemos los siguientes:

a) La corriente estructuralista analiza los elementos formales e informales de la organización, así como su interrelación.

b) La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización.

c) Los estructuralistas dirigen su análisis a todos los niveles de la organización.

d) Estudian todo tipo de estímulos, tanto materiales como sociales y ambientales, asimismo su interrelación e interdependencia.

e) Los estructuralistas estudian las relaciones, intercambios e influencias entre la organización y su medio ambiente. Captan a la misma como un ente social que se encuentra con constancia influido por la estructura social global.

Los seguidores de ésta escuela analizan y definen los problemas, conflictos, objetivos, actitudes e intereses que se generan dentro de la organización, desde un punto de vista formal e informal, pero repito, todo esto relacionado con el medio ambiente social en que se encuentra dicha organización.

Es importante citar, que los estructuralistas cuando se refieren a los conflictos, nos dan una serie de técnicas con el fin de suavizar dichos problemas, pues afirman, que estos no pueden ser erradicados definitivamente ya que se derivan de un ambiente extrínseco a la organización.

f) Esta escuela también, estudia organizaciones de todo tipo, como son productivas, sociales, políticas, etc., a fin de poder realizar análisis comparativos entre las organizaciones y el medio social y la relación entre las organizaciones entre sí.

12) El Neohumano-relacionismo.- Esta escuela aporta una actualización de las teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa y la industria. También toma algunos elementos del estructuralismo, tales como la relación entre la organización productiva y el ambiente socio-económico-político, la importancia de la vida social y la dinámica que ésta produce dentro de la organización en cuanto a motivaciones físicas, materiales y sociales.

Esta corriente se enfoca al desarrollo de técnicas y procedimientos para el control de las relaciones humanas que se producen dentro de la organización productiva, es decir, tiene como objeto principal el análisis de las relaciones humanas dentro de la empresa y la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía de ésta.

El neohumano-relacionismo se concentra exclusivamente en las organizaciones productivas y está representada por Douglas Mc Gregor, el cual nos presenta como una solución y sustitución de la autoridad a la participación por parte de los subordinados en algunos puntos de la administración.

Pero ésta participación no es real, pues solamente la enfocan a niveles de decisión de carácter secundario, es decir, -

ésta corriente pretende "hacer sentir" la participación de los subordinados con el objeto de manipularlos y obtener un mayor beneficio para los patronos u organización.

En resumen, puedo afirmar que el neohumano-relacionismo pretende sentar las bases para controlar a los subordinados, - pero no de una manera autoritaria, sino como una corresponsabilidad en su actuación, tratando de conseguir esto por medio de la facilitación para que contribuyan a la fijación de objetivos o metas referentes a la labor que realizan y dejándoles -- participar en la toma de decisiones, pero como se decía anteriormente, en las de carácter secundario; se pretende con ésto obtener su responsabilidad y auto-obligación del buen funcionamiento de su trabajo.

Los principios básicos de la susodicha corriente son:

a) Consideran que el trabajo es la actividad fundamental del hombre y que de ella depende su satisfacción o insatisfacción dentro de su vida

b) El trabajo necesita del capital, así como el capital del trabajo, esta relación va implícita dentro de las relaciones modernas de producción, pero en dicha relación existe una característica importante, ésta es que el capital tiene el poder, y aún cuando depende del trabajo, tiene la capacidad de - tomar las decisiones.

c) El trabajador ya no se conforma con incentivos de tipo material, prestaciones, mejor ambiente, seguridad, etc., sino que también busca su participación en la vida social y un - reconocimiento dentro de su mismo trabajo productivo.

d) Por lo expuesto en el punto anterior, se impone consecuentemente, un desarrollo y aplicación de las técnicas necesarias para hacer sentir al trabajador que participa, que decide, que coadministra, para con ésto lograr una mayor estabilidad y una situación menos conflictiva dentro de la empresa.

e) Para lograr lo anterior, se necesita hacer sentir al subordinado que los objetivos de sus labores dentro de la organización, son sus propios objetivos, los que el mismo ha fijado, decisiones en las que participa y de ésta manera se siente responsable sobre su organización.

13) Teoría de Sistemas. - Esta teoría nos dice que se debe ver a la administración como un sistema, el cual a su vez está integrado por varios subsistemas.

Un sistema es un conjunto o un todo formado por partes de tal modo asociadas que forman una coherente totalidad o unidad. Los sistemas son fundamentales para casi todas las actividades.

Se puede apreciar en la realidad que una actividad es el resultado de muchas otras subactividades, y que éstas a su vez son el resultado de muchas otras sub-subactividades. Cada una de éstas tiene un insumo, éste a su vez es procesado para que nos dé como resultado un producto (puede ser tangible o intangible), es una unidad autointegrada, es en ésto en lo que se sustenta la teoría de sistemas.

Los sistemas pueden ser de círculo abierto o cerrado, los primeros se refieren a una relación causa-efecto en un solo sentido, en cambio los segundos, se caracterizan por el retorno de

información (retroalimentación) con el fin de corregir errores.

Desde luego que enfocando lo anterior a la situación administrativa, es deseable y necesario implantar en ésta, sistemas cerrados para el mejor funcionamiento de la organización o sistema que se trate.

Como características principales de los sistemas tenemos:

a) Todo sistema, o bien es parte de otro más grande, o bien abarca varios subsistemas.

b) Todo sistema (ya sea físico, biológico o social), encierra un objeto específico hacia el cual deben contribuir todas la partes.

c) Todo sistema es complejo, en el sentido de que un cambio en una variable causará cambios en otras.

C A P I T U L O   I I

LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA

## INTRODUCCION

Se ha discutido y especulado bastante en que si la administración es una ciencia o no, o si sólomente es un conjunto de técnicas.

En primer lugar quiero manifestar (en esto estoy completamente de acuerdo con el Maestro Guzmán Valdivia) que esta confusión se debe a que todavía en la actualidad no existe una uniformidad de criterios en lo que respecta y se refiere a la definición de ciencia.

En este capítulo trataré de demostrar que la administración sí es una ciencia, una ciencia de regulación, normativa, -- del deber ser y subordinada e instrumental.

Asímismo citaré el punto de vista en el que se considera y califica a la administración como ciencia, en base a la utilización que se hace en élla del método científico aplicándolo como un instrumento fundamental en la toma de decisiones.

1) Definición de ciencia y su sentido analógico.- Podemos definir como ciencia a un conjunto de conocimientos de validez universal sistemáticamente organizados, que adquieren la unidad de un cuerpo de doctrina.

En lo personal, esta definición me parece bastante completa, pues engloba con su explicación tanto a ciencias naturales como sociales.

Existen, desde luego, otras definiciones, como por ejemplo la Aristotélica, la cual nos dice que ciencia es el conocimiento de las cosas por sus causas. Como podemos observar, esta definición solamente engloba a las ciencias que estudian las leyes de la naturaleza, las cuales son ejemplos típicos de esta causalidad.

Es evidente que la definición anterior no encaja con las ciencias del deber ser (éstas pertenecen a las ciencias sociales), en las cuales el conocimiento es normativo y, como sabemos, toda norma es una relación de medio a fin. En este caso, la inteligencia no parte de principios sino de fines; no pretende demostrar, sino adecuar o ajustar los medios al fin propuesto; no busca la verdad sino el bien.

2) Características del conocimiento científico.- El conocimiento científico tiene ciertos rasgos inconfundibles que están siempre presentes, independientemente de las modalidades de la ciencia que se tome como punto de referencia en un momento dado. Tales rasgos, que más bien son requisitos, son los siguientes:

a) Su Universalidad.- Sabido es que no hay ciencia de lo particular; el conocimiento científico debe tener validez, independientemente de las contingencias espacio-temporales.

b) Su Unidad.- Los conocimientos inconexos no pueden integrar una ciencia. Es preciso que en ellos se establezca la -- unidad del orden; formar un todo a pesar de su multiplicidad y de su diversidad.

c) Su Congruencia Sistemática.- La ciencia exige una estructura lógica, una sistemática congruencia en su fundamentación, su desarrollo y sus conclusiones.

d) Su Coherencia Metódica.- El instrumental lógico y cognoscitivo debe estar adecuado a la materia y a los fines del estudio.

Uno de los errores más frecuentes es confundir los métodos y procedimientos de las ciencias normativas o del deber ser con los empleados por las ciencias del ser.

e) Su Coordinación Orgánica.- Las partes para constituir una ciencia son varias, pero todas ellas han de estar relacionadas entre sí armónicamente para integrar un cuerpo de doctrina.

### 3) Corriente Filosófica.

3.1) La Administración es una Ciencia Normativa.- La norma es una proposición que pide, exige o impone un cumplimiento a determinado sujeto o a todos los sujetos.

Norma significa regla de conducta; las normas son las directrices, los caminos que ha de seguir el hombre para el mejor desarrollo de la sociedad.

La administración opera adecuando medios afines, como la política o el derecho. Es un saber de regulación, no de demostración o de constatación; por lo tanto opera y actúa fijando reglas o normas.

La administración tiene como finalidad u objetivo principal, la correcta coordinación de los recursos tanto materiales como tecnológicos y humanos para la consecución de los objetivos previamente determinados, logrando dicha coordinación por medio de la aplicación del proceso administrativo. Por consecuencia, para obtener el logro de esta meta tiene necesariamente que establecer indicaciones de cómo o conforme a qué reglas o normas debe proceder o actuar el dirigente, para conseguir que su conducción tenga la eficacia deseada.

En las ciencias normativas la inteligencia capta el ser en cuanto es bueno, útil, provechoso, y en base en esto, la misma inteligencia sugiere medios, ya sea en normas o en reglas, para obrar o actuar en la forma debida con el fin de alcanzar y concretar la meta propuesta.

Las normas de la ciencia administrativa dependen de las del deber ser e influyen en el destino personal del dirigente; la ignorancia de esta realidad ha generado graves problemas humanos y pronunciados desajustes en la vida social.

La administración al recibir de otras ciencias normativas todo el sentido, el espíritu, el contenido y la esencia de las metas que se habrán de alcanzar, proporciona a los dirigentes, las normas que garanticen la mayor eficacia de su actuación. La administración participa guiando, orientando, auxiliando

do a los dirigentes, para que éstos obren en las mejoras condiciones que fueran posibles, en cuanto se refiere a la conducción que ejercerán sobre sus dirigidos.

La administración como ciencia, orienta la actuación concreta de quienes dirigen grupos humanos a fin de que su eficacia se patentice en una auténtica estructuración de un convivir ordenado y dá normas para impedir que tal actuación se convierta en una fuerza o poder corrompido y desintegrador de la unidad del grupo social, o lo que es peor, creadora de una convivencia artificial e inhumana, sostenida por el temor, egoísmo y/o ambición.

Las normas de la administración son las siguientes:

a) Las normas que se refieren a la administración como un todo; son las normas mas amplias y generales, y son:

- La dirección social, para ser eficaz, debe apoyarse en el conocimiento de la realidad concreta de los grupos humanos sobre los cuales dicha dirección se ejerce.

- La dirección social, para ser eficaz, debe apoyarse en el conocimiento de la realidad ontológica del hombre y de la sociedad.

- La dirección social, para ser eficaz, debe ejercerse al servicio del bien.

b) Las normas funcionales de carácter general; éstas normas tendrán su fundamento en las normas primarias administrativas y se referirán a todas las funciones:

- Planeación.

- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.

c) Por último, figurarán las normas funcionales de carácter específico, es decir, las que se apliquen a alguna función pero de manera exclusiva o cuando menos en forma preponderante.

Las normas de las funciones de Dirección y Control las encontramos incluidas en las normas primarias, es por esto que solamente haré mención de las que pertenecen a las funciones de Planeación, Organización e Integración:

Normas específicas de Planeación.

- La planeación para ser eficaz, debe reconocer y respetar la naturaleza humana de los dirigentes (los planes reflejan la personalidad, capacidad, voluntad, etc., del autor de ellos).

- La planeación para ser eficaz, debe reconocer y respetar la naturaleza humana de los dirigidos (destacar su capacidad de conocer, comprender y aceptar los planes a los que habrán de sujetar su acción).

- La planeación para ser eficaz, debe ser congruente con las condiciones del medio en que el dirigente actúa.

Normas específicas de la Organización.

- En la organización, la dirección social, para su mayor eficacia, debe señalar con claridad y precisión los fines a los que aquella sirve.

- En la organización, la dirección social, para ser más eficaz, debe coordinar los derechos e intereses de las personas

componentes del grupo, con las exigencias del bien común.

- La dirección social debe hacer de la organización un orden real y concreto, de acuerdo con las características del grupo o comunidad sobre la que dicha dirección se ejerce.

Normas específicas de la Integración.

- La autoridad de la dirección social, para su mayor eficacia, debe promover los derechos de la persona humana y facilitar el cumplimiento de sus deberes.

- La dirección social para ser mas eficaz, debe promover que la actuación de los grupos sea dentro de las normas fundamentales de la organización u organismo social.

- La autoridad de la dirección social para ser más eficaz, debe respetar la autonomía y libertad de acción de las -- asociaciones o grupos intermedios, limitando su intervención a los casos en que lo exija el bien común.

Por todo lo anterior, podemos asentar que uno de los objetivos de la administración como ciencia, consiste en ordenar, coordinar y sistematizar todas estas normas para formar con -- ellas un cuerpo de doctrina y una rama particular del saber humano.

Estas normas están orientadas hacia una autentica eficacia cuando respetan y se ajustan a la naturaleza humana de dirigentes y dirigidos al igual que la naturaleza social de los grupos que éstos últimos integran.

La administración procede a elaborar las normas básicas de la función específica de la dirección o conducción, así como los procedimientos técnicos que faciliten la aplicación de

dichas normas.

3.2) La Administración en una Ciencia del Deber Ser.- Las ciencias del deber ser se proyectan hacia algo que en cierto modo todavía no es, y se interesan por realizar, por introducir - en la existencia, precisamente lo que sus normas indican que debe ser. Los juicios normativos se refieren a lo que debe ser, a la conducta que los hombres deben seguir.

Las relaciones entre el ser y el deber ser son sumamente - estrechas y firmes; el ser tiene que servir de fundamento al deber ser, todo deber ser implica y presupone un perfeccionamiento del ser.

La administración en una ciencia del deber ser, como lo -- son también, por ejemplo, la moral social (ésta da las normas bá-- sicas que orientan la conducta del hombre en relación con sus se-- mejantes para la realización del bien común); la política (regu-- la la actuación de los hombres con la misma finalidad que la an-- terior, pero exclusivamente en cuanto tal regulación puede ser -- hecha por el Estado); el derecho (crea el orden jurídico social para realizar la justicia), entre otras.

La administración contribuye al juicio moral que habrá de formularse sobre la conducta de los dirigentes; no podrá evadir responsabilidad en lo que se refiere a las consecuencias que la función directiva provoque en la existencia de los hombres a -- quienes conducen.

Las normas de la eficacia de la dirección o conducción -- exigen (de acuerdo con la tendencia del perfeccionamiento ontoló-- gico que es inherente a todo deber ser) un completo apego y una

estricta fidelidad a las condiciones del ser.

Con base en lo anterior, dirigir es apoyarse en el ser para saltar al deber ser, es facilitar el tránsito de lo que un grupo humano es, a lo que puede y debe llegar a ser.

3.3) La Administración es una Ciencia Subordinada e Instrumental.- También la administración es una ciencia que no tiene una completa autonomía.

La administración es una ciencia servidora, como todo lo que posee o tiene un carácter instrumental. Dicha ciencia está al servicio generalmente de la moral, de la política, de la economía, del derecho, de la ética, de la ontología, etc.

Las anteriores ciencias son las principales fuentes de las que emanan las finalidades que a la dirección de los grupos sociales se le asignan.

La administración recibe de las susodichas ciencias los fines últimos del hombre y de la sociedad, por lo tanto y consecuentemente se vincula con ellas desde un punto de vista existencial, al dirigir a los grupos humanos y procurar que en la propia dirección se den las más amplias oportunidades y condiciones de adecuación para cumplir con los fines u objetivos de toda ciencia del deber ser.

La administración siempre estará con respecto a estas ciencias en calidad de medio o instrumento para la consecución del bien común.

4) El Conocimiento Científico-Administrativo.- A continuación voy a plasmar las características del conocimiento científico

co, relacionadas con el área o materia administrativa.

a) Universalidad.- La administración tiene lugar en todos los grupos que, con carácter estable, persiguen un fin común; el proceso administrativo se da en todo tipo de organización y es aplicable en hospitales, empresas, sindicatos, universidades, gobierno, etc., y aún en culturas diferentes, al igual en una sociedad agraria que en una industrial o de servicios y asimismo - en cualquier sistema económico, ya sea capitalista o socialista.

El proceso administrativo lo mismo lo aplica el presidente de una organización social que un militar en Alemania o un funcionario gubernamental en Japón, etc.

b) Unidad.- Esto es consecuencia natural o lógica de la sistematización y de la coordinación orgánica y coherencia metódica que tienen los distintos elementos que van a estructurar e integrar a la administración. Dicha aseveración se comprenderá mejor explicando los puntos que la integran, los cuales se citan en los siguientes incisos.

c) Congruencia Sistemática.- La mayor parte de los tratadistas coinciden en que la normatividad administrativa se estudie y se aplique según el proceso o secuencia lógica, la cual, como sabemos, principia en una planeación, después le sigue la organización, luego la integración, posteriormente la dirección y, por último, el control.

d) Coherencia Metódica.- De acuerdo a lo citado y explicado en este capítulo, nos damos cuenta de que estamos frente a una ciencia de carácter normativo, del deber ser y subordinada e instrumental, cuyos métodos corresponden precisamente a estas ca

racterísticas propias de su estructura.

e) Coordinación Orgánica.- Constantemente se avanza en el tratado y estudio de las relaciones dinámicas que tienen las normas que rigen a la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

De esta forma, la interferencia constante de estas actividades, corresponde a su interrelación orgánica.

5) Corriente del Método Científico.- Esta se refiere y enfoca que la administración puede y debe considerarse como ciencia siempre y cuando su cultivador o cultivadores asuman una postura que esté basada en procedimientos lógicos, que tome datos objetivos para sus decisiones y que siga una metodología rigurosa (método científico) a fin de evitar al máximo que sus impresiones personales influyan en la toma de sus decisiones o apreciación de problemas.

El método científico tiene en secuencia lógica las siguientes etapas:

- a) Planteamiento del problema.
- b) Determinación de la Hipótesis.
- c) Planeación de la Investigación.
- d) Recopilación de datos.
- e) Procesamiento de datos (tabulación y análisis).
- f) Interpretación de resultados.
- g) Solución.
- h) Comunicación.

En lo personal estoy de acuerdo en que las dos corrientes -

expuestas con anterioridad, se deben considerar como positivas, pues ninguna de las dos se excluyen, al contrario, profundizando en el asunto podemos observar y apreciar que la segunda le da un apoyo definitivo a la primera, es decir, la complementa.

C A P I T U L O   I I I

LA ADMINISTRACION Y LA TECNICA

## INTRODUCCION

Por lo que respecta a este capítulo trataré de explicar que la administración también es un conjunto de técnicas, las cuales deben apoyar a las normas de la administración como ciencia, es decir, la técnica en su generalidad debe estar sujeta y al servicio indiscutible de la normatividad de la administración.

Es por esto por lo que citaré los diferentes tipos de técnicas que existen y también sobre sus aspectos tanto positivos como negativos propios de ellas así como del desarrollo de las mismas.

La mayoría de los integrantes de la sociedad hemos palpado con suma facilidad, que en ésta se tiene una preferencia bastante definitiva y marcada por los progresos tecnológicos, en base a los conocimientos de las ciencias naturales, produciendo, consecuentemente, esta situación una relegación a un segundo plano del hombre mismo, teniendo serias repercusiones en sus aspectos espirituales, morales, psíquicos, etc.

1) Administración de cosas.- La administración de cosas es una denominación ya aceptada, para identificar el conjunto de reglas, métodos y procedimientos y sistemas técnicos que permiten el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales que intervienen en la producción de los bienes y/o servicios.

La administración de cosas proporciona un conjunto de reglas para hacer los métodos, procedimientos y sistemas técnicos o proporciona los instrumentos de ésta naturaleza que habrán de servir al administrador en sus distintas actividades.

2) Objetivos de la administración de cosas.-

a) La mejor utilización posible de las máquinas, instrumentos, herramientas e instalaciones.

b) El mejor, es decir, el mas económico empleo de las materias primas.

c) La mejor localización y distribución interna de las plantas o centros de trabajo, en cuanto con ello se logre el máximo rendimiento de los factores de producción.

d) El mas conveniente diseño de productos y el empleo de los mas económicos métodos, procedimientos y sistemas de fabricación.

e) El oportuno mantenimiento de la maquinaria y equipos para obtener el mas alto rendimiento de su tiempo operativo.

f) Los mejores controles de volumen y calidad de la producción.

Como podrá haber apreciado el lector, la administración -

de cosas en cuanto sus objetivos la enfoqué al renglón de la producción, pero también debo aclarar que dicho género de la administración, se ha extendido a los asuntos financieros y, naturalmente ha actuado a éste respecto con el mismo criterio técnico y con idénticos objetivos.

Por lo anterior, habrá de procurar la adquisición de recursos al mas bajo costo posible y la inversión de los mismos, con el rendimiento mas alto que las circunstancias lo permitan.

Igualmente la administración de cosas se ha canalizado en su esfuerzo de acción a muchos problemas relacionados con la distribución de los satisfactores y demás asuntos que le competen a la comercialización.

En este caso prevalece también, el mismo objetivo de la máxima productividad posible, y al efecto se deberán aplicar los procedimientos técnicos, métodos y sistemas que faciliten con la mayor economía la más eficiente movilización de los productos o la oportuna prestación de los servicios que el público consumidor requiere.

3) Qué es la técnica?.- Es el conjunto de medios y/o procedimientos de que el hombre se vale para superar las dificultades que se le presentan en su afán de lograr la mejor satisfacción de sus necesidades.

4) Diferentes tipos de técnicas.-

- a) Las que transforman el mundo material, es decir, - las que sirven para dominar a la naturaleza; para

aprovechar las materias primas o para descubrir otras nuevas; para fabricar máquinas e instrumentos con que transformarlas; para elaborar los productos; para transportarlos; para distribuirlos; para financiarlos; etc.

Este tipo de técnica es bastante palpable, pudiéndose afirmar que no existe un solo aspecto del mundo que nos rodea que no haya recibido el impacto de la técnica para el efecto de adaptarlo a las exigencias de la vida humana, refiriéndome, claro está, a los lugares en que exista un conglomerado de personas, considerando asimismo los diferentes grados de desarrollo que tenga el mismo.

La ciudad moderna es el ejemplo más concreto para comprobar objetivamente hasta qué grado la técnica ha creado un mundo nuevo con la peculiaridad del artificio de la civilización.

A este tipo de técnica se le llama técnica-científica, en virtud de que se fundamenta y apoya en los conocimientos y aportaciones de las ciencias naturales (físico-químicas y biológicas, principalmente).

Ade más, esta técnica ha logrado subyugar a dichas disciplinas, dominarlas y ponerlas a su servicio, en la actualidad la investigación científica en el campo mencionado (ciencias naturales) tiene como objetivo principal el impulsar el progreso tecnológico.

b) Este tipo de técnicas se diferencian de las anteriores, en el aspecto de que más bien se aplican al ser humano, ya sea en su existencia individual o en su ambiente social, estas técnicas están apoyadas y sustentadas en los conocimientos aportados por las llamadas ciencias del comportamiento, encontrándose entre és-

tas principalmente a la psicología y a la sociología.

5) Desarrollo de la técnica.- La técnica ha marcado tres etapas:

a) La del útil.- Este fué el instrumento característico del régimen del artesanado. El útil se emplea casi como un complemento de la mano del maestro o del oficial que con él trabaja.

Se trata de un instrumento que es manipulado por el hombre y siempre se mantiene bajo el control directo de éste, el útil -- sirve a su dueño, se somete a su manejo.

b) La de la máquina.- La máquina ya no es un simple útil; es un complejo de útiles e instrumentos. La máquina no es movida directamente por la fuerza humana, sino por una fuerza ajena o extraña a ésta, como lo sería la tensión de alguna de sus propias partes, el vapor, la electricidad o la energía atómica inclusive.

La máquina ya no es dócil, obediente, pasiva ante el hombre (como es el caso del útil), reclama del hombre una asistencia personal que en ocasiones se convierte en servidumbre; no es raro que la máquina esclavice al hombre y lo convierta en un mero apéndice de ella misma.

c) La del autómat.- Esta es una estructura que, como la máquina, se mueve por una fuerza no humana, y tiene como principal característica y particularidad el actuar fuera del control humano.

El autómat se controla asimismo y es capaz de controlar a otras máquinas menos complejas.

Reacciona con sus propios elementos para empezar a operar,

puede adaptarse a ciertos cambios externos, puede corregir su operación, suspenderla, reanudarla, concluirla, etc. Puede también registrar algún desperfecto en su funcionamiento e inclusive hacer las reparaciones necesarias.

El clásico ejemplo del automatismo son las computadoras, principalmente las analógicas.

El siglo XX ha sido hasta ahora el siglo de la técnica, también podríamos decirlo del anterior, pero la verdad es que en el actual ha sido en el que seguramente el progreso técnico ha logrado sus triunfos más espectaculares.

Es el progreso técnico donde está la raíz de la división tajante y definitiva que se ha hecho de los grandes conglomerados humanos, los pueblos desarrollados y los subdesarrollados, es decir, dominantes y dominados.

Es el progreso técnico lo que se considera como base indispensable del bienestar, al menos del bienestar material. La técnica es el símbolo de lo útil, de lo práctico.

La técnica es algo esencialmente humano, ella es fruto de la inteligencia y la voluntad libre de quien o quienes pretenden realizar ciertos fines y necesita, para ello, vencer las dificultades y los obstáculos que el medio le presenta.

La técnica es lo que el hombre emplea para dominar a su circunstancia y adaptarla a su programa de vida. Por la técnica el hombre ha sido capaz de crear su mundo, un mundo que difiere de la naturaleza. El mundo del hombre y para el hombre.

En la técnica siempre se refleja algo nuevo de creación humana como fruto de su invención.

Es obvio que en los renglones anteriores me referí a la técnica que se deriva y sirve a las ciencias naturales.

Para el otro tipo de técnicas, es decir, de las que se derivan de las ciencias del comportamiento (éstas pertenecen a las ciencias sociales), haré referencia en los temas seis y siete del presente capítulo.

6) En favor de la técnica.- El progreso tecnológico tendrá un valor positivo siempre y cuando, contribuya y favorezca al desarrollo del hombre, así como su perfeccionamiento, es decir, que coadyuve a la consecución del bien común.

Lo anterior, lo podemos lograr aplicando técnicas encaminadas al desarrollo y perfeccionamiento (repito) de la personalidad, técnicas adecuadas a la naturaleza del hombre y de la convivencia social.

La técnica científica ha hecho posible un dominio creciente sobre la materia, ayudando al hombre con instrumentos, máquinas, instalaciones, explotación de recursos naturales, etc., para la explotación y/o aprovechamiento de los bienes necesarios para sobrevivir con una comodidad mayor, así como para su distribución.

También aparte de las ventajas que nos ofrecen las técnicas científicas, tenemos que considerar la importancia de las técnicas que se refieren a la esfera del hombre en su persona.

A guisa de ejemplo, voy a citar a continuación, unos breves renglones sobre las ventajas que nos ha brindado la técnica:

a) En la producción.- No se pueden negar los avances tan trascendentales que se han logrado, en el descubrimiento de nuevas materias primas, en la construcción y empleo de nuevas máquinas, de nuevas herramientas, de nuevos instrumentos, de nuevos equipos e instalaciones, etc.

A través y por conducto de éste tipo de innovaciones, la técnica ha logrado la multiplicación y diversificación de bienes y servicios destinados a una mas amplia y eficaz satisfacción de las necesidades humanas.

b) En la distribución.- Todos podemos apreciar con facilidad, los adelantos logrados en los métodos y sistemas empleados para el efecto de que los satisfactores lleguen al consumidor que los requiere, superando las dificultades del espacio y tiempo.

Con ésto es mucho mas probable que la distribución de los satisfactores, sea mas oportuna, en el lugar deseado y con muchos menos impedimentos u obstáculos que si no existieran dichas técnicas.

c) En el trabajo.- Nadie objetará que la técnica ha logrado conseguir un incremento en la producción de bienes y servicios facilitando el trabajo y consecuentemente, disminuyendo con ésto, el esfuerzo humano y la fatiga, eliminando tambien riesgos que ponen en peligro la vida.

Asimismo son encomiables, las medidas técnicas que protegen la salud y la vida del obrero, consiguiendo con ésto, una mayor seguridad y estabilidad en la vida de él.

d) En la planeación.- En éste caso dá las reglas lógicas - que integran el procedimiento para tomar decisiones, o bien, facilita las máquinas y sistemas electrónicos para el procesamiento - de datos que forman el caudal informativo que sirve como base o - fundamento a los programas de trabajo, o dá las reglas para la e- laboración de los presupuestos o fijación de objetivos, y así en otros muchos aspectos.

e) En la organización.- Aquí por ejemplo dá las reglas con forme a las cuales conviene elaborar los medios instrumentales - que faciliten la actuación de los administradores, entre dichos - instrumentos están los análisis de puestos, la valuación de pues- tos, las cartas de distribución de actividades, instructivos de o peración, los organigramas, sistemas de comunicación, etc.

f) En la selección de personal.- La administración ha com- prendido que aún los mejores planes para estructurar la organiza- ción y encauzar su funcionamiento hacia los objetivos previamente determinados, fracasarían y se verían frustrados, si los cuadros respectivos de la estructura no fueran cubiertos por personas idó neas.

Las técnicas psicológicas descubren la capacidad, aptitudes, actitudes, rasgos temperamentales, peculiaridades del carácter y en general notas esenciales de la personalidad, descubrimiento de vocaciones, etc.

g) En las decisiones.- En la actualidad se subsana en gran parte, la falta de experiencia con las técnicas derivadas de los principios de causalidad y de adecuación de medios afines.

En el primer caso, procediendo al correcto planteamiento - del problema mediante la investigación y evaluación de sus antece- dentes causales próximos y remotos.

En el segundo caso, investigando las diversas posibilida-- des de acción, despues de determinar el objetivo que se pretende alcanzar u obtener.

h) En la conducción. - Es vital señalar la importancia que tiene para los administradores, el conocer y aplicar el verdade-- ro sentido de la conducción con respecto al personal que labora con el, empleando técnicas psicológicas de la motivación.

Tres objetivos concretos explican ésta función:

- El primero es saber despertar a los subordinados un vi-- vo interés en su trabajo.

- El segundo es saber despertar en el personal, un profun-- do convencimiento de que el valor completo de su trabajo depende de la mayor coordinación que tenga con el trabajo de los demás.

- Saber inculcar en los subordinados un sentimiento de - adhesión al propio jefe y a la empresa a la que sirven. El jefe debe hacer sentir a su personal que no está sobre de ellos ni - contra ellos, sino con ellos.

Y así, como estos breves ejemplos podríamos citar muchos mas, en confirmación de los beneficios que la técnica en general y en particular las técnicas administrativas han proporcionado a la vida social y a sus instituciones, sobre todo en las últimas décadas.

7) En contra de la técnica.- Los saldos negativos de la moderna tecnología son extraordinariamente evidentes y palpables, a continuación voy a citar solamente algunos de ellos:

a) El hombre masificado.- Se le llama así porque en la actualidad pertenecemos a una sociedad de masas, en la cual el hombre se despersonaliza, la existencia de todos y cada uno de los hombres que la integran se ve constreñida e inestable, sujeta a moldes preestablecidos a patrones uniformes.

b) Preponderancia de los valores económicos.- La prosperidad material, la riqueza y el poder que de ella se deriva, se toman a menudo como los principales signos del desarrollo en general.

En los países más industrializados después de aplicar su tecnología correspondiente para el dominio del mundo de las cosas colocando un ambiente de abundancia de bienes y servicios, se extendió al terreno de la actividad humana y fabricó un producto más, el consumidor.

Es importante aseverar que la "fabricación" del consumidor se logró gracias al conocimiento de las técnicas de las ciencias del comportamiento, siendo esto bastante penoso y doloroso, pues nos damos cuenta que las ciencias que se dedican a estudiar y conocer al ser humano, se encuentran a disposición y servicio de la tecnología, provocando consecuentemente, una deshumanización de los individuos que integran la sociedad.

La economía del consumo y las técnicas del mercado, le han dado al hombre una concepción materialista y utilitaria de la

vida, se le ha enseñado y fomentado el sentimiento de que la posesión de bienes materiales constituyen un valor primordial en su existencia, se le ha inculcado que su importancia en la vida depende de lo que tenga, y que vivir es disfrutar y gozar de lo que logre tener.

c) Decadencia de los valores morales.- Los valores espirituales y morales, están a la baja en la sociedad contemporánea, - el materialismo económico y la subcultura de masas inspirada en - el cambio existencial, han contribuido a ello.

El ritmo actual de la sociedad coadyuva a que la conciencia deseche las restricciones morales y espirituales en general.

d) El manejo de los hombres.- Esto se refiere a nivel de relaciones humanas; los hombres son manejables porque son egoístas, vanidosos, sentimentales, etc.

Este manejo se logra, repito, con el conocimiento de las técnicas de las ciencias del comportamiento. Por medio de éstas (subrayo que es sumamente lastimoso y poco moral utilizarlas de esta manera) se domina al hombre, se despiertan sus impulsos, se orientan sus emociones, se canalizan sus necesidades, se les pueden crear nuevos gustos y preferencias, se les pueden infundir nuevas ideas, hacerles entender la vida de una manera diferente, en suma, el hombre es manipulado en su conciencia así como en su conducta.

e) La irresponsabilidad social de los dirigentes.- Las técnicas materiales y humanas, con idéntico denominador común de un utilitarismo egocéntrico, culminan en la mentalidad y criterio de muchos administradores tanto del sector público como del privado, manifestando con esto el desconocimiento casi total de sus respon

sabilidades sociales.

La eficiencia administrativa al servicio de un franco y desbordado afán de lucro, creó una economía injusta en donde se generaron y provocaron los más profundos resentimientos y reacciones sociales, lo cual se seguirá observando en el futuro, si es que -- los administradores no adoptan una postura que esté revestida de -- directrices y lineamientos enfocados hacia la obtención y logro del bienestar común.

Como ejemplo de estas situaciones encontramos entre otras, las protestas por medio de mítines contra los gobiernos capitalistas, como es el caso de protesta contra las guerras, también están las múltiples huelgas en todo el mundo, etc.

8) La técnica, el trabajo y el trabajador. - El éxito de la técnica científica es evidente cuando se aplica sobre la materia, pero desgraciadamente se pensó que la misma técnica podía aplicarse a las actividades humanas y al hombre mismo, es decir se trató de estandarizarlo, de cuantificarlo o medirlo, tratando de convertirlo en una serie de operaciones mecánicas, perfectamente previsibles y controlables, mecanizando con esto el trabajo.

Un ejemplo bastante claro de esto son las teorías de Taylor. Teorías que aún en la actualidad se siguen utilizando.

Con esto el hombre es considerado como fuerza al servicio de la producción, y una fuerza insignificante, por cierto, en comparación con la enorme potencia de las máquinas.

Por esta razón, el hombre (trabajador) ha sufrido una muy manifiesta despersonalización, el trabajador ya no trabaja en la

verdadera connotación de la palabra (como una forma de expresión de sus capacidades físicas, psicológicas, intelectuales y espirituales), pues solamente se concreta a operar máquinas, de las -- cuales aún, es un mero apéndice.

C A P I T U L O   I V

LA ADMINISTRACION Y LAS CIENCIAS SOCIALES

## INTRODUCCION

Por último, aquí trataré de asentar los aspectos más importantes de las ciencias sociales, entre éstas mencionaremos a la economía, el derecho, la política, la psicología y, por último, la sociología.

La idea es que el administrador tanto público como privado haga converger en un solo punto o foco (éste sería la administración), los diferentes conocimientos y técnicas de las ciencias sociales para que los aplique y logre un verdadero entendimiento, satisfacción y desarrollo de los grupos y/o población en que va a repercutir su actividad.

En realidad es básico que entendamos a la administración como una ciencia social y que se debe considerar como un instrumento interdisciplinario de las citadas ciencias, para con esto obtener el bienestar común en todos los niveles de la sociedad, utilizando los progresos tecnológicos al servicio y completo beneficio del hombre.

Es demasiado importante que aclare, que el administrador al utilizar las aportaciones de las susodichas ciencias en su actuación, tome en consideración y fundamento el contexto socioeconómico-cultural en que se desenvuelve, es decir, que es imperativo aplicarlas con la prudencia y atingencia que las circunstancias establezcan.

1) LA ADMINISTRACION Y LA SOCIOLOGIA.

La sociología, con todas sus ramas (sociología política, - sociología de la organización, etc.), interpreta con toda objetividad, los distintos aspectos que se dan en la realidad, sin tomar en consideración lo que debiera ser, es decir, el sociólogo - no se deja llevar por sus prejuicios, lineamientos, ideales o deseos, sino que su apreciación es y ha de ser imparcial.

La sociología en general, formula y determina las leyes de la convivencia humana, considerándose éstas, en base a los índices de generalidad y frecuencia con que se den dichos procesos, - sin pretender compararlos desde luego, con las leyes propias de - la naturaleza, las cuales se distinguen como todos sabemos, por - su inflexibilidad y rigidez.

Nos podemos dar cuenta todos los integrantes de la sociedad, que en la actualidad, ésta se caracteriza por la constante y cada día mas grande invasión de organizaciones; todos crecemos y nos desarrollamos en medio de una jungla de organizaciones, a este respecto, el sociólogo Etzioni nos plasma en una de sus obras que "nacemos dentro de organizaciones, somos educados en ellas y la - mayor parte de nosotros, consumimos buena parte de nuestra vida - trabajando para organizaciones, empleamos gran parte del tiempo - libre gastando, jugando y rezando en organizaciones". El mismo autor define las organizaciones como unidades sociales deliberada-mente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

La rama de la sociología que se encarga de estudiar las re

laciones que se dan entre los individuos y grupos que conforman una organización, se llama precisamente, sociología de la organización.

A ésta rama de la sociología le interesa saber como se relacionan entre sí dichos individuos, así como entre éstos y los grupos y los grupos entre sí, ya sea por virtud de factores personales (lo que piensan, sienten, etc.) o por influencia de otros distintos. En otras palabras, le incumbe saber o conocer como se estructura y desarrolla la vida interna social en las organizaciones.

La sociología de la organización analiza, estudia y observa principalmente la personalidad social de los individuos que integran a la organización. Dicha personalidad se determina o gesta en base a las relaciones o roces que tenga un individuo con otros individuos y/o grupos y el tipo de responsabilidades, actitudes, etc., que tenga o deba tener para con ellos (como sabemos, existe también la personalidad íntima, la cual es exclusiva de cada -- quien, profunda, única).

Entre los individuos que integran una organización, dependiendo del giro o género de ésta, están los obreros, torneros, empleados, secretarias, supervisores, ingenieros, licenciados, doctores, etc. La conducta de dichas personas está sometida a un sistema, estructura o modelo de relaciones definidas y determinadas, todo esto dentro de un orden en el cual cada hombre tiene un papel a desempeñar, articulando o relacionando sus actividades con las de otros, para con ello lograr la consecución de -

los objetivos previamente fijados (si es que se ha hecho).

Como podrá apreciar el lector, ésto es lo que se llaman relaciones de carácter formal, dentro de las organizaciones. Bajo éste tipo de relaciones, los hombres actúan en la organización sujetos a la presión de la estructura preestablecida.

Asimismo dentro de los organismos se dan otro tipo de relaciones, éstas son las informales, las cuales son consecuencia del roce formal, son relaciones no planeadas. Este género de grupos se funda por lo regular en base al roce que se da por simpatía, por homogeneidad de intereses, por amistad, etc., dichos grupos son siempre pequeños; en fin, mas adelante profundizaré con mayor detenimiento sobre el asunto.

Ahora ya habiendo dado un panorama mas o menos general, voy a proceder a plasmar en los renglones siguientes, las causas o razones tanto de la integración social como de la desintegración social que se dan dentro de las organizaciones. Este es un punto vital para los administradores, es donde radica la interrelación -- existente entre la sociología de la organización y la administración.

a) La Integración Social en las organizaciones. - Se llama así al conjunto de relaciones humanas que coinciden formal e informalmente con los requerimientos de la organización interna y con los fines que persigue.

Las relaciones formales son aquellas que se derivan de las funciones, actividades, responsabilidades y facultades que integran los puestos de la organización.

El carácter positivo de las relaciones formales con respecto a la corriente de integración social, se debe por un lado, a su concordancia con las normas, preceptos, o reglamentos de tipo orgánico, por el otro lado, a su identificación con los fines u objetivos que la empresa trata de obtener.

Las relaciones informales positivas o de integración social son los vínculos que se crean entre los miembros del personal de una organización (ya sea por simpatía, por compañerismo, por cooperación, etc.), que no están sujetas a reglas o normas oficiales, pero que sí influyen sobre las relaciones formales fortaleciéndolas y facilitando, consecuentemente, el cumplimiento que éstas persiguen, con respecto al logro de objetivos.

En toda organización coexisten tanto la corriente de integración social como la de desintegración social, pero en realidad, en el organismo en que predomina la primera corriente sobre la segunda, existe un mayor número de posibilidades de que éste se desarrolle, prospere y triunfe. Claro que esto sin considerar otros factores, como por ejemplo, el económico.

A continuación voy a hacer mención de algunos puntos importantes en la integración social en la organización.

a.1) El hombre y su puesto.- El puesto lo podemos definir como una determinada posición de trabajo dentro de la estructura orgánica de una empresa o institución.

Un puesto se integra con un conjunto de actividades, responsabilidades y condiciones de trabajo, relacionadas de tal manera, que constituyan una unidad específica dentro de la organización.

Aparte de lo anterior se le agrega al puesto, los requisitos y/o cualidades que debe cubrir quien lo desempeñe.

Por ésta razón, es de gran importancia el conocer como es el contacto de cada individuo con el puesto que desempeña en la organización, en esta situación podemos observar los aspectos que siguen:

- La influencia del puesto sobre el hombre.- Es indiscutible que el puesto ejerce influencia sobre la persona que lo desempeña. Esto se debe a la adquisición de responsabilidades y atribuciones que no se tenían, o el prestigio derivado del rango y categoría de un puesto de mando.

Algunas veces la influencia del puesto sobre el hombre es tan fuerte y definitiva, que éste cambia radicalmente. Cuando dicha influencia es excesiva y anormal, nos encontramos en el caso en el que el individuo no vive su propia vida, sino del puesto que desempeña.

- La influencia del hombre sobre el puesto.- También es innegable que los individuos ejercen las funciones de su puesto, poniendo o depositando su personalidad en él. El hombre al desempeñar sus actividades, no puede despojarse de sus sentimientos, convicciones, anhelos, aspiraciones, personalidad, etc; el puesto refleja al hombre.

- Acoplamiento del hombre y su puesto.- Esto sucede cuando el hombre se siente a gusto en su trabajo. La labor que realiza, corresponde a los rasgos más afines a su personalidad. Este es el punto de partida, el punto básico de la corriente de integración

social en la organización. Entre los factores que contribuyen para hacer posible un acoplamiento del individuo con su puesto están: en primer lugar tener una descripción técnica del puesto, detallando las actividades, responsabilidades, facultades y relaciones que lo constituyen. Esto permite que la persona que va a desempeñar el puesto, tenga un conocimiento bastante claro de lo que debe hacer y lo que la organización espera de él; en segundo término, debe haber una especificación meticulosa de las cualidades y requisitos - que debe cumplir la persona que va a cubrir el puesto; por último tenemos la selección de la persona indicada para cubrir dicha plaza o puesto, cuidando que las características del individuo concuerden con los requerimientos del puesto.

- Flexibilidad en la relación hombre-puesto. - La adecuación del hombre al puesto que desempeña exige suficiente flexibilidad - en la estructura técnico-administrativa, para que el individuo pueda adaptarse a su plaza. Flexibilidad por parte del hombre para - que éste vaya acomodándose a los requerimientos del puesto.

Para esta situación es importante considerar dos aspectos: el primero es la automotivación del hombre, en el deseo de mejorar y perfeccionar su personalidad, adquiriendo conocimientos, desarrollando habilidades, sumando experiencias, etc; el segundo, es el - consistente en los métodos y sistemas de capacitación y desarrollo si se trata de ejecutivos, o de adiestramiento y desarrollo si se refiere a empleados u obreros, para que mediante éstas facilidades se obtenga más fácil y eficazmente la acoplación de los hombres en sus posiciones de trabajo respectivas.

a.2) La relación Jefe-Subordinado.- Esta es una de las más importantes, si no es que la más, desde el punto de vista de la integración social en la organización.

Dicha relación tiene dos aspectos distintos: por una parte es una relación de mando, de superior a inferior; por otra es, relación de subordinación propiamente dicha, esto es, de inferior a superior.

A continuación voy a citar varios de los principales factores que generalmente intervienen para hacer posible el fortalecimiento de ésta relación de carácter inter-individual que se dá entre el jefe y el subordinado.

Desde la posición del jefe:

- El aprendizaje en el ejercicio del mando.- En la mayor parte de los casos es necesario que el ejecutivo se familiarice con la autoridad de su puesto, pues es fácil perder el control de sí mismo y hacer de la autoridad un poder arbitrario y despótico.

- Los requisitos formales de la descripción del puesto.- Se cometen menos abusos en el ejercicio de la autoridad y las relaciones entre el jefe y sus subordinados adquieren mayor solidez, si el primero conoce en detalle los objetivos hacia los cuales debe canalizar sus facultades de mando y los requisitos que necesita cubrir en su ejercicio, tales como el respeto estricto de las políticas y normas establecidas en la organización, y el apego fiel a los preceptos señalados en procedimientos y programas.

- Los fines de la autoridad.- El jefe debe estar convencido de que la autoridad que ejerce en la organización, cualquiera

que sea el rango o importancia de su puesto, tiene como finalidades o metas esenciales el crear y mantener el orden, realizar la justicia, procurar el bien común y velar por la obtención de los objetivos que previamente haya fijado dicha organización.

La autoridad debe procurar y facilitar el impulso de la corriente de integración social.

- La objetividad del ejercicio del mando.- La relación jefe-subordinado está exenta de prejuicios, de malentendidos y desconfianzas en el ánimo de los empleados y trabajadores principalmente cuando las órdenes, instrucciones y disposiciones análogas aparecen claramente como consecuencias obligadas de lo que exige el trabajo en función de las metas a alcanzar, de las políticas que es necesario cumplir y de los planes o programas que no admiten excusas ni demoras en cuanto a su realización.

Casi siempre se fortalece el vínculo o la relación entre jefes y subordinados, cuando ambos comprenden y comprueban que si los primeros mandan y los otros tienen que obedecer, se debe a -- que todos están sujetos a un orden, a un conjunto de normas y preceptos que deben acatar.

- Las cualidades del jefe como líder.- El máximo vigor -- que puede alcanzar la relación jefe-subordinado se debe al conjunto de cualidades que constituyen la auténtica autoridad personal de aquel. Entre estas cualidades tenemos su inteligencia, -- sus conocimientos, su integridad, su carácter, su temperamento, etc.

- La habilidad para motivar a su personal.- En relación con el punto anterior está el mérito del jefe, que sabe despertar en sus subordinados, no sólo el interés por el trabajo que les encomienda, sino verdadero entusiasmo por su realización.

La motivación nos demuestra resultados, cuando los subalternos demuestran tener verdadera lealtad a su jefe y a la empresa en la que prestan sus servicios.

- La comprensión humana.- Esto se refiere a saber comprender a los demás, erradicar todo impulso egoísta y asumir una actitud caracterizada por la empatía.

Esto quiere decir, que debe haber una identificación del jefe con sus subordinados, esto es muy importante para saber mandar.

Desde la posición del subordinado:

- El verdadero sentido de la subordinación.- Así como es preciso aprender a mandar, se necesita también aprender a obedecer.

El subordinado debe comprender que está sometido a un orden, éste está constituido en la organización, por sus objetivos, sus políticas, por las normas de los procedimientos, por las -- prescripciones de los planes y programas, es decir por la ley interna de la institución.

El subordinado debe entender que si ha de obedecer los -- mandatos de su jefe, es porque éste, también está sometido a los ordenamientos generales, y que tales mandatos surgen del respeto al orden interno de la organización y del deseo de alcanzar las

metas propuestas en un esfuerzo común de colaboración.

Claro está que, el subordinado encontrará en las órdenes de su jefe muchos aspectos que no están previstos en los objetivos, políticas, procedimientos, etc. pero en tales casos debe estar la autoridad personal del superior y su responsabilidad directa para sostener los mandatos y convencer al subordinado de su conveniencia práctica.

- La conciencia del bien común.- La relación entre jefe y subordinado se fortalece notablemente cuando éste último tiene la convicción de que la conducta del jefe esté enfocada e inspirada por un deseo de auténtica justicia social, en el sentido de procurar la coordinación de los intereses particulares del patrón y los trabajadores, con el interés común de la organización en cuanto tal.

- El sentido de responsabilidad personal en el trabajo.- Cuando el individuo se identifica plenamente con su puesto; cuando el realizar el trabajo significa responder a una inclinación vocacional; cuando en el trabajo diario se descubre y se siente el honor de la persona, comprometido en la eficiencia y en la calidad de su labor, entonces todo parece dispuesto para que el ánimo del subordinado se acreciente y surja un sincero deseo de colaboración y lealtad con su jefe inmediato.

En este punto de integración social, voy a incluir las características más relevantes de los grupos informales, ya que si el administrador sabe orientar a los mismos hacia la verdadera obtención de los objetivos de la organización, dará un paso muy

importante y de gran trascendencia dentro de ella.

Estamos en la inteligencia de que si dichos grupos no son bien entendidos y no se toman en consideración, se producirá una corriente de desintegración social dentro de la organización.

Las características de tales grupos son las siguientes:

- Es un grupo pequeño que por lo general lo forman de dos a ocho o diez personas. Si el número aumenta se pierde la relación de confianza y el sentimiento de intimidad que es lo que le dá fuerza al grupo.

- Sus componentes son compañeros de trabajo, esto quiere decir que ejecutan la misma labor o labores íntimamente relacionadas.

En muchas empresas se procura que la interdependencia de las labores contribuya a restituir al trabajo el sentido o significación que pierde con la división obligada por los procesos mecánicos, de tal manera que el grupo descubra la unidad del esfuerzo colectivo y el valor de lo que todos han logrado mediante su coordinación.

- Casi siempre los individuos que forman un equipo de trabajo tienen estrecho contacto y comunicación continua, esto es -- por la proximidad física y la coparticipación del mismo ambiente de trabajo.

- Muy frecuentemente el grupo reconoce a alguno de sus miembros como jefe natural, por su prestigio, su experiencia, su edad u otras características personales.

- El grupo forma sus propias reglas, hábitos y normas ge-

nerales a las que ajusta la actuación de sus componentes. En ocasiones llega a formarse un verdadero estatuto del grupo informal, tan fuerte que puede ser capaz de sobreponerse a las órdenes y mandatos de los superiores y nulificar los reglamentos oficiales de la organización, si el grupo considera lesionados sus intereses fundamentales.

Para la formación de éstos grupos, existen otros factores que también tienen bastante influencia, los cuales serían a un nivel externo de la organización, entre éstos están la clase social a la que pertenecen los individuos, su educación, sus costumbres, grado de instrucción, etc. Dichos factores influyen desde fuera y se dejan sentir en el área de trabajo.

Se pueden identificar en la organización los grupos informales siguientes:

- Los que se forman según el tipo general de trabajo; por ejemplo los empleados de oficina y los que trabajan en el taller. Es evidente que la misma naturaleza de la ocupación y el lugar donde se lleva a cabo, son factores que influyen muy directamente en el relacionamiento social.

- Los que corresponden al grado de preparación técnica de los individuos. Tenemos por ejemplo a los jefes cuya preparación es fruto de la experiencia en el trabajo; también los técnicos especialistas que tienen una capacitación de carácter profesional tienden a formar sus propios grupos.

- También los altos ejecutivos, gerentes y directores, -- aun cuando dentro de ésta clase existen algunos subgrupos, lo ge

neral es que se les considere dentro de la misma categoría superior, sobre todo en relación con los grupos anteriores.

- Claro está que cada una de las anteriores agrupaciones se subdividen en muchos subgrupos, cuya existencia se explica en función de factores tales como el sexo, edad, antigüedad en el trabajo, similitudes culturales, antecedentes familiares, etc.

b) La Desintegración Social en las organizaciones.- Esta en sí, es el conjunto de hechos desfavorables a la propia integración y, que en mayor o menor grado dificultan, obstruccionan, impiden o contradicen las relaciones de cooperación, comprensión, ayuda mutua, solidaridad, etc., provocando éstos consecuentemente, dificultades para el logro de los objetivos de la organización.

b.1) Casos de desajuste.- A continuación voy a asentar los casos que se ven con más frecuencia:

- Incapacidad.- Se comprende con facilidad que cuando la incapacidad del empleado o trabajador, no es susceptible de corrección por conducto del adiestramiento o capacitación, provoca continuas dificultades.

Frecuentemente la mala selección del personal, ya sea por uso de procedimientos obsoletos o malos, o también por la intransigencia de los sindicatos obreros, son causas de estos desajustes.

- Exceso de capacidad.- Cuando el individuo tiene conciencia de ser apto para un trabajo de mayor importancia que -

el que está desempeñando, lógicamente tiene que sentirse inconforme con su situación. El puesto que ocupa no es para él; en lugar de entusiasmo, el individuo sentirá el desaliento de la frustración.

- Carencia de interés.- Muchas veces ésto es consecuencia del punto anterior, en otras, es por otras causas.

Esto se manifiesta cuando el trabajador se vuelve rutinario, se resiste para toda innovación y para poner de su parte lo necesario para mejorar su labor. Este individuo es el que siente el trabajo como una verdadera carga.

- Exceso de interés.- Aunque parezca paradójico, el desajuste entre el hombre y su puesto, también puede deberse a un exceso de interés.

Dicho desajuste se advierte en la frecuente extralimitación de las facultades que se le han delegado al individuo (ésto se aprecia en la mayoría de los casos, en los ejecutivos), es decir, invaden arbitrariamente las atribuciones que a otros corresponden, provocando ésto, múltiples fricciones dentro de la organización.

- Falta de oportunidad.- La vida de cada hombre es un programa en el que se perfilan sus aspiraciones, ideales, ambiciones, deseos, etc. Cada organización necesita un programa; en él se proyecta lo que se espera que sea, de acuerdo con el pensamiento y la voluntad de sus directores.

Cuando el programa personal coincide en ciertos aspectos con el programa de la institución, entonces se gesta la posibilidad

dad de que dichas coincidencias se reafirmen o se amplíen, y es cuando el hombre se adhiere a la organización y ésta, a su vez, trata de conservarlo.

Pero cuando ocurre lo contrario, ni el individuo quiere permanecer en la institución, ni ésta, hace intentos por retenerlo y entonces el hombre busca otros horizontes y emigra tan pronto como puede.

b.2) Desajuste de la relación Jefe-Subordinado.- Existen bastantes causas que pueden ocasionar dicho desajuste, para mayor comodidad las clasificamos como sigue: en primer lugar las que provienen del trabajo mismo, las llamaremos de carácter objetivo, y en segundo lugar las que tienen carácter subjetivo, o sea, personal entre el jefe y el subordinado.

b.2.1) Desajustes por causas objetivas.- Entre otras están las siguientes:

- Cuando la organización formal se plantea defectuosamente de manera que el subordinado, recibe órdenes de dos o más jefes. El caso más típico de esto, es el del ejecutivo que salva el conducto de los jefes intermedios y ordena a los subordinados de éstos sin ningún motivo excepcional que pudiere servir de justificación.

- Cuando no existen análisis de puestos y consecuentemente, no están claramente especificadas las operaciones, facultades, responsabilidades y condiciones que deben cumplirse en la realización del trabajo.

Esto provoca que el individuo no se sienta responsable de

na. Le disgusta este ambiente de inseguridad. Tiene fricciones con los otros empleados o trabajadores. Critica a su jefe y con regularidad no cumple las órdenes que recibe.

- Cuando no es rápida la comunicación entre el subordinado y su jefe inmediato. Esto es por ejemplo, cuando el empleado necesita consultar con su superior, pero no lo puede hacer porque éste último no está en el lugar de trabajo, o no tiene tiempo para atender a su subordinado.

Como consecuencia de lo anterior, el individuo hace un trabajo defectuoso o pierde interés en sus responsabilidades y desprecia tanto a su jefe como a la compañía.

- Cuando no existen políticas concretas de la organización en materia de personal, o el jefe las ignora. La no existencia de políticas de personal es una agravante que se ve con bastante regularidad.

También es común observar la deficiencia que existe en varias organizaciones en lo que se refiere a la falta de orientación a los jefes de línea, sobre el contenido e interpretación de dichas normas a fin de unificar el criterio en todos los departamentos. Produciendo ésta situación, que los jefes procedan anárquicamente, según su criterio.

- El jefe hace a su subordinado responsable de un trabajo, pero no le da los medios para realizarlo. No da al subordinado los elementos que necesita para cumplir con sus responsabilidades, o dárselos extemporáneamente, es como si el mismo jefe no quisiera cumplir con su propio trabajo.

- El subordinado no sabe cuando es satisfactorio su trabajo, ni qué condiciones debe cumplir para que lo sea. Así que - debe recomendarse a todo jefe, que tenga la precaución de fijar las normas conforme a las cuales debe llevarse a cabo el trabajo de sus subordinados.

También es conveniente que si los subordinados cumplen con dichos ordenamientos, se los haga de su conocimiento, para - que sirva ésto como un estímulo con el fin de que continúen trabajando en la misma forma.

b.2.2) Desajustes por causas subjetivas.- Entre otras - tenemos las siguientes:

- Cuando el jefe fija su atención exclusivamente en las opiniones de sus superiores, sin importarle las de sus subordinados. Esto sucede cuando el jefe cree que su posición depende en su totalidad de la voluntad de su inmediato superior; pero a éste tipo de personas debe hacerseles comprender que la eficiencia de su trabajo tiene una relación directa con la eficacia en la - dirección de sus subordinados.

El no tomar en cuenta a su personal, no motivarlo adecuadamente, no contar con su apoyo, es provocar el propio des - prestigio ante los superiores.

- Cuando el subordinado no reconoce en su jefe la capacidad o los méritos que corresponden a su puesto.

Es necesario recordar que la autoridad personal es algo distinto a la autoridad formal; la primera se podría definir como el conjunto de facultades que son inherentes al individuo, es

decir, el conjunto a través de atributos o cualidades de carácter humano, por las que el jefe ejerce una influencia espontánea y natural sobre sus subordinados; puede ser su inteligencia o sus conocimientos, su experiencia, su espíritu de justicia, - su madurez emocional, etc.

Quien reúne tanto la autoridad formal como la personal, garantiza un éxito completo en su actuación como jefe. Pero el que carece de la autoridad personal casi siempre tiene que recurrir a medios drásticos y violentos para hacerse respetar.

- Cuando el jefe o el subordinado confunden sus relaciones personales con las que se derivan del trabajo.

El jefe debe y puede tener un trato cordial, afable, afectuoso con sus empleados, pero siempre conservando su posición. De otra manera el respeto se pierde y readquirirlo resulta bastante difícil.

- Cuando la relación de trabajo se deshumaniza y se convierte en una relación mecánica.

Algunas personas creen que la mejor manera de conservar el respeto y la adhesión de los subordinados, es procediendo con frialdad y rigidez; esto es erróneo ya que el cariño, respeto y hasta la gratitud de los subalternos para su jefe, son respuestas a los méritos que éste tiene como hombre.

b.3) Desajustes entre los grupos.- La corriente de desintegración social toma proporciones también respetables, cuando se trata de desajustes entre los diferentes grupos humanos que existen en la empresa.

A medida que las empresas u organizaciones en general - evolucionan y crecen, sus funciones van requiriendo mayor especialización; esto es consecuencia de la división del trabajo y una cosa obligada de la necesaria y progresiva descentralización, asimismo es una garantía de eficiencia.

Sin embargo, el especialismo tiene su contrapartida: -- los departamentos exageran su autonomía, se desarticulan de los demás y se aíslan; esto se va convirtiendo en un antagonismo y - lucha entre los distintos departamentos que existen en la organización. Todos sabemos por ejemplo de las rivalidades existentes entre producción y ventas, entre ventas y crédito, etc.

Cada dependencia se encierra en su especialidad y se -- cree la más importante de la organización; no entienden ni aceptan la coordinación solidaria con otros departamentos.

Una explicación breve de los factores que motivan ésta situación es la siguiente:

- La ineficaz coordinación de los departamentos a través de la jerarquía y relacionamiento de objetivos, políticas, - procedimientos y programas. Cada dependencia debe estar consciente que sus metas y planes son partes de las metas y planes de la organización en su conjunto, las cuales sólo pueden cumplirse si cada uno de los departamentos se articulan y armonizan.

- La capacitación y el desarrollo de los jefes departamentales han sido incompletos. Con demasiada frecuencia se cree que lo correcto es que cada ejecutivo sea un verdadero experto - en su especialidad.

Si bien es verdad que todo ejecutivo debe ser, si es posible un especialista, también debe ser un conocedor de las funciones comunes a todos los jefes, como son las funciones administrativas.

- Los ejecutivos no tienen una clara conciencia de la unidad interna de la empresa; no tienen la convicción de que los departamentos son partes integrantes de un todo que es la organización misma. Resumiendo, los egoísmos de grupo impiden el desarrollo de un ambiente de colaboración interdepartamentaria.

Otro factor que es de suma importancia en el renglón de la desintegración social es la llamada pugna de autoridades; éstas son por ejemplo las fricciones y antagonismos entre autoridades de línea, entre autoridades de línea y autoridades staff, etc.

## 2) LA ADMINISTRACION Y LA PSICOLOGIA.

Todas las organizaciones y la estructura de un país en general, cuenta con recursos económicos, con recursos materiales, con recursos tecnológicos y con recursos HUMANOS.

Es demasiado importante conocer la conducta de éstos, pero a un nivel grupal y no individual, para que con ello, los administradores en un sentido general puedan asegurar la correcta coordinación de dichos recursos buscando su realización y bienestar como seres humanos.

Por la anterior razón es vital que el administrador conozca las diversas aportaciones que nos pueda brindar la psicología social.

Procuré utilizar una bibliografía acorde a las características psicológicas de nuestra población nacional, pues como todos sabemos, existen diferencias de ésta naturaleza bastante radicales en las distintas culturas que componen o conforman a nuestra población mundial.

A continuación citaré algunos de los puntos de más relevancia de la psicología social:

### a) Asociación con otros individuos.

Las personas tienen una tendencia general de buscar la compañía de sus semejantes. La universalidad de éste impulso se puede explicar por el aprendizaje que se tiene durante la infancia, cuando la dependencia con los demás se refuerza y recompensa; por la necesidad de la ayuda ajena para realizar activida--

des y enfrentarse al medio; por los impulsos instintivos; y por la necesidad de estimulación.

La necesidad de estimulación es un impulso que existe, en cierta medida, en todos los organismos. Parece que dicha necesidad está relacionada con la eficiencia del funcionamiento -- (los ambientes estimulantes parecen también acrecentar el desarrollo de las funciones intelectuales tanto de los animales como de los niños).

El impulso de interactuar con otros individuos se puede explicar asimismo, por la necesidad de atención que, a su vez está relacionada con la necesidad de percatarse de la propia realidad.

Al asociarnos con otros individuos, aprendemos a impartir cierto grado de estructura o significación a nuestras experiencias, lo que a su vez nos permite saber a quiénes nos parecemos (identidad) y a quiénes no nos parecemos (definición). En base a esto nos asociamos y afiliemos a distintos grupos.

#### b) Atracción social.

El aspecto físico es una base de la atracción social, aunque existen otros factores aún de mayor importancia, entre los que destacan la semejanza de valores y actitudes.

Aunque los individuos pueden sentirse mutuamente atraídos porque sus necesidades y rasgos se complementan, la realidad social nos demuestra que es más determinante para dicha atracción, la semejanza entre ellos.

La accesibilidad de los semejantes, la proximidad, es también importante en la formación de relaciones, y muchas amistades nacen como consecuencia de que la gente se ve con frecuencia.

c) Aprendizaje social.

Ya que la asociación con otros individuos tiene un valor reforzante, aprendemos pautas de interacción y de conducta social para obtener esos reforzamientos y su continuidad.

Nuestra manera de actuar puede verse facilitada y promovida por el grado de atención que nos presten los demás, así como por el grado en que esa atención nos sea favorable.

El refuerzo y la recompensa explican solamente una parte de la conducta que se aprende en los contextos sociales, -- pues también muchas formas de conducta se aprenden mediante la imitación de la conducta de los modelos; dicha imitación puede inducir más al aprendizaje que al refuerzo.

El aprendizaje social comienza en la infancia, incluso los estilos culturales y las pautas de conducta se hacen sentir a esa edad. Por lo general, los modelos constituyen grupos de referencia que sirven como ejemplos de conducta y de pautas de valores imitados por los jóvenes; el hecho de disponer de varios grupos de referencia, dá lugar a pautas de conducta demasiado complejas.

La capacidad reforzante de los modelos, es un factor determinante en la atracción que despierta en nosotros; entre --

distintos modelos, acostumbramos a escoger aquellos que tienen mayor potencial reforzante.

d) Actitudes y motivos sociales.

La predisposición del individuo a conducirse en una u otra forma, suele reflejarse en sus actitudes y en otros motivos socialmente adquiridos. Las actitudes tienen diversa cantidad de componentes efectivos, cognocitivos y propios de la conducta y pueden organizarse en sistemas de valores.

Las series integradas de creencias y valores que justifican la política de un grupo o de una institución se llaman ideologías. Las actitudes determinan también el modo en que se percibe la realidad.

Puesto que las actitudes se dan en todos los individuos, debemos diferir las de un tipo de conducta. Las actitudes autoritarias o autocráticas, se caracterizan por la preferencia del empleo de la fuerza en las relaciones humanas; mientras que las actitudes democráticas o igualitarias hacen hincapie en la comprensión y la paciencia.

e) Influencia social.

En algunos experimentos se ha determinado que la presencia de otros individuos, facilita la realización de las labores que conocemos, pero interfiere en la ejecución de las que son menos familiares.

En situaciones ambigüas, las opiniones de los demás individuos, establecen normas de conducta a las que el individuo

se amolda cuando los demás ya no están presentes.

Ya dijimos que la sociación con otros individuos tiene para nosotros un valor reforzante, así que procuramos obtener dicho reforzamiento. Las técnicas que empleamos incluyen los intentos de establecer contacto visual con otros individuos, la conformidad y la oficiosidad. Tanto los individuos de posición superior como los de posición inferior, utilizan las tácticas oficiosas, ya que la aprobación y el apoyo son necesarios a ambos.

La conducta ajena también puede ser manipulada por medios tales como solicitar pequeños favores antes de pedir otros de mayor peso.

Existen estudios que demuestran que el temor es un poderoso motivador en determinadas circunstancias. Los estudios transculturales indican que algunas sociedades se valen de la vergüenza y del temor para obtener una conformidad, mientras -- que otras dependen más de las normas interiorizadas y del sentimiento de culpabilidad.

#### f) Posición social.

Los sistemas sociales están constituidos por unidades sociales organizadas o no, éstas pueden dividirse en rangos que tienen sus derechos y sus obligaciones. Por lo general, en la posición del individuo influyen su rango y el modo en que los demás miembros de su unidad social la consideran y aprecian. La posición refleja el poder y el prestigio que goza el individuo

y en él influye también el grado de exclusividad del rango que tiene. Las personas que ocupan ciertos rangos, se espera que desempeñen los roles apropiados.

Las clases sociales suelen dividirse en las clases baja, media y alta. Aunque también en cada una de ellas tienen algunas subdivisiones; a continuación voy a exponer algunas de las características más importantes o relevantes de cada una de ellas, teniendo esto vital importancia para comprender el porqué de ciertas pautas de conducta:

- Clase Baja.- Los miembros de ésta clase, carecen de seguridad económica, atención médica, seguridad personal, espacio vital, comodidades, oportunidades de educación y de trabajo, y si es que tienen es muy poco interesante. Esta clase está integrada por subempleados y desempleados, y los que trabajan son obreros no calificados.

Creer que la suerte es el único factor determinante del curso de la vida, es por esto que no se preparan para mejorar sus oportunidades de éxito en lo futuro.

El ambiente en que se desenvuelven o tratan, es en la calle, tabernas, cantinas, trabajo. Consideran a su casa, como un lugar en que solamente se come y se duerme.

Los padres de clase baja son mas punitivos en sus pautas de crianza de sus hijos. Dichas pautas recalcan también en la obediencia y la conformidad, haciendoles entender a los pequeños que asumiendo ésta actitud tendrán menos problemas.

El estilo de vida de ésta clase, no estimulan la necesi

dad de logro; el joven de ésta clase que se esfuerza por triunfar puede costarle el rechazo de su familia y de los miembros de su grupo.

Su reacción a sus problemas suele estribar en apatía, apartamiento y resignación y con violencia (ésto último es más común en ésta clase que en otras). Ven a la sociedad como una causa de molestias, fracasos y rechazo. Los niños de ésta clase suelen ver a la escuela como un castigo.

- Clase Media. - Esta clase tiene en gran aprecio la educación, el esfuerzo, el propio mejoramiento, la limpieza, la vida familiar, la casa propia, la responsabilidad y la respetabilidad.

Hacen gran hincapié en lo futuro, el control de los impulsos y el encauzamiento de la hostilidad en formas de conducta que sean socialmente aceptables.

Los padres de familia de ésta clase, les hacen entender a sus hijos, que si se desenvuelven en su vida con cordura, acatamiento de las convenciones sociales, prudencia, etc., tendrán más oportunidad de triunfar, pues así serán mejor aceptados por la sociedad y tendrán mejores relaciones. Asimismo dichos padres, prefieren valerse de razonamientos y llamados de conciencia para gobernar a sus hijos. Los niños de la clase media son educados para ocupar posiciones que exigirán de ellos un notable grado de independencia al tomar decisiones. De ahí que a sus pautas de crianza se le dá mucha importancia al dominio de sí mismo y en la propia dirección.

Sus actividades son generalmente, mas intelectuales y activas que las de la clase baja. La mayoría de las personas que pertenecen a ésta clase son empleados de oficina, empleados de gobierno, comerciantes pequeños, profesores, profesionales, obreros especializados, etc.

- Clase Alta.- Está constituida por una pequeña parte de la población y formada por los miembros de las familias que han heredado prestigio y fortuna. Sus ingresos proceden de dividendos de acciones y de las utilidades del capital.

En sus círculos de convivencia, se le dá mucha importancia a la reputación de la familia y a los vínculos familiares.

Los jóvenes de ésta clase saben que su futuro económico y social, está asegurado.

Las personas de ésta clase pueden ejercer considerable influencia sin invertir grandes sumas, ni tener gran actividad política; pero cuando se introducen en ésta, su prestigio les dá grandes ventajas.

g) Roles sociales.

En los diversos niveles del sistema social, cada rango entraña ciertos derechos y obligaciones, los cuales determinan las normas que especifican la clase de conducta apropiada para satisfacerlos. Los individuos desempeñan ciertos roles para validar su derecho a ocupar los rangos que tienen.

En todas las sociedades las posiciones se encuentran en los siguientes agrupamientos:

- Agrupamientos según la edad y el sexo: mujer joven, niño, hombre de edad.

- Agrupamientos de familia, parentesco o clan: el hijo de la familia Ornelas.

- Agrupamientos por prestigio o posición tales como: presidente, cliente, esclavo.

- Agrupamientos laborales como: obrero, licenciado.

- Agrupamientos por amistad o intereses comunes tales como: miembro del club, correligionario.

- Agrupamientos de las organizaciones: miembro de una junta, contralor.

Se pueden clasificar los rangos en dos grupos: los rangos adscritos (aquellos que escapan al control del individuo, como serían el sexo y la edad) y los rangos alcanzados (son los que se consiguen con cierto esfuerzo, como serían el de doctor o miembro de una asociación).

Se empleó anteriormente el término de "agrupamientos" para indicar que es factible considerar colectivamente las personas que ocupan cualquiera de éstos rangos porque ciertos roles, funciones, valores y actitudes uniformes se aplican a todos ellos en mayor o menor grado.

Del individuo que ocupa determinada posición, los demás - esperan que se comporte en de cierta manera y él tiende a hacer - suyas éstas expectativas y a seguir la conducta correspondiente.

Igualmente aprendemos a reconocer series de roles recíprocos y a saber que es lo que debemos esperar de quienes los desem-

peñan. Cuando sabemos las posiciones que los demás ocupan tenemos una idea mas clara de la conducta que podemos esperar de ellos.

Un factor importante en las diferencias que se observan en la conducta de las personas de uno y otro sexo, son las expectativas que la sociedad tiene respecto a ésto y que los hombres y mujeres hacen suyas.

Los estudios realizados indican que los hombres tienen mas tendencia a seguir una conducta que se caracteriza por el peligro, la agresividad y la orientación hacia la tarea, mientras que las mujeres prefieren actividades que entrañan interacción social y trato cordial.

#### h) La Personalidad como fenómeno social.

A medida que desempeñamos roles mas importantes en la vida, aprendemos modos de percibirnos nosotros mismos y percibir nuestro medio. Este género de percepciones tienden a convertirse en aspectos bastante estables y persistentes de nuestra personalidad.

El término personalidad se refiere a los aspectos relativamente duraderos y coherentes de nuestra conducta por los que nos parecemos a otros en algunas cosas y somos singulares en otras. La personalidad incluye los conceptos del carácter y el temperamento. Aunque algunos aspectos de la personalidad, en especial los que engloba el término temperamento, están determinados biológicamente, la personalidad en su mayor parte, está formada por pautas de conducta que el individuo ha aprendido.

El concepto de sí mismo es una importante fuente de motivación. El "yo" es el resultado de la interacción del individuo con los demás y sólo puede percibirse en función de las percepciones que los demás individuos tienen acerca de uno.

En la psicología social el yo comprende además los conceptos psicoanalíticos del ego y el ego ideal. Vamos a entender al yo, como la impresión que se tiene sobre la propia conducta y el efecto que causa en los demás. El yo como lo percibe el individuo y su yo ideal, deben estar bien balanceados, en el caso contrario se producen grandes deterioros en la salud mental.

El concepto de sí mismo es el centro de un sistema de percepciones que se denomina "medio fenoménico". La porción del medio fenoménico que se percibe relacionada con el yo, recibe el nombre de "yo fenoménico". En ésta esfera se encuentran los objetos y acontecimientos que el individuo considera importantes para él.

También es posible percibir la personalidad mediante el grado en que el individuo depende de su medio exterior o de sus experiencias personales. Los individuos cuyos juicios se basan principalmente en las indicaciones que les brinda su medio exterior, se clasifican como "dependientes de campo", en oposición a los "independientes de campo", cuyos juicios se basan en datos que obtienen de fuentes interiores.

Los individuos dependientes de campo tienden a mostrar escasa iniciativa para cambiar el statu quo, a ser dóciles y conformarse y a sentirse confusos cuando se enfrentan a situa-

ciones nuevas. Un estudio comparativo de los individuos clasificados como independientes, conformes y rebeldes, demostró que estos últimos eran los que menos aceptaban las normas sociales; los individuos conformes las aceptaban más, y los independientes ocupaban el término medio. Cuando estas tres clases de sujetos participaron en un juego que requería cooperación, los independientes mostraron más capacidad al respecto, mientras que los rebeldes fueron menos capaces de cooperar.

#### 1) Cultura y Personalidad.

Una cultura está constituida por sistemas de valores, -- creencias, normas, artefactos y símbolos que la sociedad ha formado y que sus miembros comparten. Estos sistemas ejercen bastante influencia en la personalidad del individuo.

El aprendizaje de las pautas apropiadas de conducta comienza en la infancia, y los padres sirven como agentes de la cultura. Este aprendizaje deriva del modo en que los padres se conducen con sus hijos y de lo que les dicen.

Los marcos de referencia que brindan las culturas dan lugar a diferencias del modo de percibir los distintos acontecimientos, ya sea por ejemplo un sueño, un objeto doméstico o incluso -- una catástrofe.

La cultura opera a manera de un filtro que bloquea los distintos estímulos que contrarían o podrían trastornar el criterio -- del medio que tiene el individuo. El modo de percibir el medio está determinado, en gran parte, por los valores fundamentales prescritos por la cultura.

j) Comunicación.

La comunicación es la base de relaciones sociales de muchas clases. El sistema social puede ser considerado como una serie de posiciones mutuamente conectadas por canales de comunicación.

La clase de transacción llamada comunicación ocurre a través de una serie de acciones en las que los comunicantes envían mensajes a sus oyentes por medio de transmisores o canales.

Cualquier variabilidad del mensaje recibido que no hubiera podido predecirse originalmente se atribuye al "ruido"; este puede interferir en cualquier punto del proceso, obstaculizando la transmisión o recepción del mensaje, teniendo como resultado una inesperada variación del mensaje recibido.

Los lenguajes son sistemas normativos de símbolos o conducta simbólica que se emplean para transmitir o despertar significados compartidos. Los símbolos del lenguaje que utilizamos nos permite identificar y definir las cosas que podemos pensar, y la cantidad de símbolos que el individuo pueda identificar nos da la medida de su capacidad cognoscitiva o inteligencia.

La clase de lenguaje empleado en la comunicación es un factor informativo de la identidad cultural. En una cultura determinada, el lenguaje hablado indica también el nivel educativo y social del comunicante y revela factores que influirán para que el auditorio lo acepte.

La comunicación se efectúa por medio de mensaje que pueden ser explícitos o implícitos. Un ejemplo de esto es el caso en que un padre se dirige al hijo y le refiere la conveniencia de mi

rar a ambos lados de la calle antes de atravesarla, esto sería la información explícita. La información implícita es la que se puede inferir del carácter del mensaje, el tono de voz en que se expresa, las circunstancias en que se envía, etc.

El rango, la posición, el rol, la actitud y el ánimo del individuo que envía el mensaje están implícitos; así una comunicación puede transmitir una serie de significados además de los que se propone el comunicante, dichos significados pueden reforzar o incluso negar el contenido informativo del mensaje.

La capacidad para comprender los aspectos implícitos y -- afectivos de los mensajes se llama empatía; ésta se facilita cuando los individuos que envían los mensajes comparten marcos comunes de referencia con quienes los reciben.

Cuanto más compleja es una situación, más dependemos de la retroalimentación, para determinar lo que debemos hacer a continuación.

La retroalimentación desempeña un importante papel en la empatía y la información que percibimos, como el criterio del grupo puede influir en nosotros siempre que la intención de dominarnos no sea muy evidente.

#### k) Procesos de Grupo.

Un grupo consiste de dos o más personas que entablan alguna relación entre sí. Incluso los grupos informales crean algunos elementos estructurales en el sentido de que sus miembros ocupan rangos, forman relaciones de acuerdo con su posición y desempeñan roles recíprocos.

Una vez formados los grupos, tienden a adoptar ciertas características. Suelen formar una estructura por la que sus miembros tienen posiciones que están relacionadas entre sí; estas posiciones se definen por las expectativas que el grupo tiene sobre la conducta de las personas que ocupan a las mismas y que reflejan a su vez, en las expectativas que esas personas tienen respecto a su propia conducta.

Durante la infancia y la niñez preescolar, la mayoría de las relaciones de grupo son diádicas, pero a medida que se desarrollan los niños, participan en grupos más numerosos y complejos. Durante su desarrollo, los pequeños aprenden a como utilizar los grupos para lograr una cooperación.

El grado de atracción que el grupo tiene para sus miembros se llama cohesión. La semejanza percibida entre los integrantes de éste, los valores compartidos, la disposición para reducir la distancia social y los marcos de referencia comunes, contribuyen a aumentar la cohesión. Los grupos laborales llegan a tener cohesión cuando sus miembros pueden satisfacer sus necesidades afectivas o si tienen un enemigo común, como sería el caso de un capataz.

Los miembros que se desvían de las normas del grupo que tiene cohesión pueden ser objeto de una atención considerable e incluso de persecución por parte de los otros miembros, porque toda desviación de las normas es un peligro para la seguridad del grupo.

La moral del grupo se refleja (en el caso de un grupo de

trabajo) en el optimismo y la seguridad con que sus miembros enfocan la tarea. La moral del grupo es una mezcla de la de cada uno de sus miembros; en su mayor parte depende de la cohesión. El sentido de responsabilidad en el trabajo facilita la moral del grupo; puesto que el optimismo y la moral tienen una correlación positiva, podemos afirmar que cualquier frustración o problema difícil menoscabará la moral.

Tanto la moral como la cohesión están relacionadas con un tercer aspecto de la vida del grupo, éste es, su clima social o emocional. Si cierta clase de atmósfera caracteriza a determinado grupo durante un largo período, podremos decir que tiene un clima determinado.

El clima es el resultado y la causa de la conducta de los miembros del grupo y el modo en que éstos desempeñan los roles - que de ellos se espera, es un importante factor determinante. El hecho de ser asignado a un grupo con el que no congeniamos, hace que el trabajo nos parezca menos interesante que cuando creemos - congeniar; el clima del grupo puede ser afectado adversamente -- cuando los roles que sus miembros desempeñan son ambiguos.

En la conducta de los miembros influyen también los tipos de grupos, dentro de los cuales se desenvuelve. A continuación -- mencionaré los grupos más importantes:

- Grupos Primarios. - Son aquellos en los que las relaciones interpersonales se llevan al cabo directamente y con gran - frecuencia; un ejemplo claro de estos grupos es la familia.

- Grupos secundarios. - Son aquellos en los que las relaciones tienen un carácter más impersonal, más abstracto y más distante, tanto social como geográficamente; un claro ejemplo son los partidos políticos.

- Grupos formales. - Son aquellos en los que su estructura se ha determinado con anterioridad, especificando tanto los roles como su relación entre sí; éste es el caso de la estructura organizativa en una institución o empresa.

- Grupos informales. - Son aquellos que se forman por las diferentes relaciones entre los individuos, ya sea por amistad, simpatía, edad, etc.; este tipo de grupos se puede apreciar con facilidad en las organizaciones.

- Grupos exclusivos. - Son aquellos que sólo admiten cierta clase de individuos; un ejemplo de éstos es el colegio de Licenciados en Administración de Empresas.

- Grupos inclusivos. - Estos no establecen requisitos especiales para admitir a los individuos que lo deseen, salvo que compartan los intereses de sus miembros; como serían los socios de un deportivo.

- Grupos propios. - Se caracterizan por un profundo sentido de mutua identificación hasta tal punto que sus miembros se sienten fuera de lugar cuando no se encuentran en el contexto del grupo; un ejemplo es una secta religiosa.

#### 1) El trabajo de grupo.

Existen estudios que han comparado la labor de grupo y la

individual en los problemas que requieren una ideación divergente (muchas soluciones buenas), muestran que los individuos que trabajan por separado son más productivos, particularmente cuando ya han participado en la solución de problemas en grupo.

En los problemas que requieren una ideación convergente (la mejor solución), indican que los grupos son superiores.

Es posible mejorar la calidad de las soluciones de los grupos a los problemas complejos, si los dirigentes escuchan la opinión de la minoría; también se mejora la labor de grupo cuando la estructura es clara, es decir, cuando los miembros saben quien es el jefe y particularmente cuando las cualidades de los miembros son apropiadas para las posiciones que ocupan.

En algunos experimentos se ha demostrado que grupos pequeños con distintas disposiciones estructurales, formados para solucionar problemas, funcionan de distinta manera; la estructura sumamente centralizada tendió a ser más eficaz, pero los grupos que tenían una estructura descentralizada, fueron más satisfactorios para sus miembros, y además tuvieron más flexibilidad. Otras investigaciones demostraron que los grupos descentralizados eran superiores en la solución de problemas complejos, aunque los grupos centralizados también eran eficaces en la solución de éstos problemas, siempre y cuando pudieran contar con el tiempo necesario para adaptar su estructura a los requerimientos indispensables.

En los grupos laborales, el interés por los objetivos individuales a expensas de los objetivos de grupo, crea competen--

cia e interfiere con el desempeño de la labor en las situaciones en que los miembros han de proceder con mutua dependencia. Cuando ésta es escasa, la competencia puede estimular el mejor cumplimiento de la labor y hacer que parezca más interesante.

Un estudio de los miembros de grupo de discusión, indicó que estaban más satisfechos y se agradaban más mutuamente, cuando las recompensas eran repartidas por igual (lo que conduce a la cooperación) que cuando se concedían individualmente (lo que conduce a la competencia).

m) Los dirigentes y la dirección.

La dirección es una especie de interacción que se establece entre las personas por la que ciertos individuos influye en la conducta o en la motivación de otros. Por lo general, éste tipo de influencia tiene lugar en la estructura de un sistema social y tiende a contribuir a su estabilidad y al logro de sus objetivos. La dirección se refiere a los atributos de una posición en la estructura social, a las características de una persona y a cierta categoría de conducta.

Entre los distintos tipos de dirigentes tenemos a los administradores, burócratas, dirigentes políticos, idealistas, etc.

Una de las funciones de los dirigentes, es la de asumir gran responsabilidad por los grupos que encabezan. Si los miembros no quedan satisfechos con los resultados, es muy probable que busquen a quien culpar y el blanco más lógico al respecto es la persona responsable.

Los dirigentes suelen ser eminentes, es decir, destacan y sobresalen de los demás miembros del grupo.

También suelen ser más inteligentes y estar mejor adaptados que los demás.

En términos generales podríamos decir que regularmente se observan dos tipos o modos de dirección: uno que hace hincapié en la consideración y, el otro, en la orientación en la tarea. La consideración traduce actitudes democráticas, permisivas, consideradas y orientadas al individuo; el dirigente que tiende a este estilo, se interesa en satisfacer las necesidades de tipo psicológico y emocional de los miembros del grupo.

Por lo que se refiere a la orientación a la tarea, vemos que al dirigente sólo le interesan las actividades que vayan encaminadas al cumplimiento de la labor, su actuación refleja actitudes organizadoras, planeadoras, directivas y críticas; pero -- sin importarle si están o no contentos y satisfechos su subordinados.

La experiencia nos demuestra que el estilo de dirección a utilizar, depende en gran parte de las exigencias de la situación.

Pero de acuerdo a unos estudios que se han hecho, podemos asentar que los grupos de trabajo requieren dirigentes orientados a la tarea, pero que los miembros del grupo necesitan además obtener recompensas socioemocionales por su trabajo para que la moral no se menoscabe.

n) Los Procesos Sociales en las Organizaciones.

El modo en que los individuos funcionan en el grupo pueden clasificarse según tres distintos estilos u orientaciones: orientación hacia la tarea (estas personas se describen a sí mismas - como autosuficientes, ingeniosas, introvertidas e independientes. Suelen tener una inteligencia superior a la común y obtener logros abundantes y se observa con mayor frecuencia entre los hombres); orientación hacia interacción (estas personas suelen describirse como tranquilas y con escasa necesidad de independencia y de éxito, afirman además que prefieren trabajar en grupo. Esta orientación la asumen más las mujeres); y la orientación hacia sí mismo (estas personas se describen a sí mismo como desagradables, desconfiadas, introvertidas, tensas, inseguras, etc. Prefieren trabajar por separado que en grupo).

Las personas que se orientan hacia la tarea son preferidas como dirigentes.

Cuanto más alta es la posición que un individuo ocupa en una organización, más libertad tiene para iniciar la comunicación; sin embargo, esto no implica que logre un grado de receptividad adecuado. Los individuos de posición inferior en la organización, que no tienen derecho o facilidad para comunicarse con sus superiores, pueden reaccionar saboteando el funcionamiento de la empresa, bien sea de una manera sutil o descarada; también reaccionan volcando su hostilidad en algún miembro de la organización que se convierte en chivo expiatorio; éste podría ser un obrero que realizara su trabajo a un ritmo superior al que aceptan sus compañeros.

Entre más grande sea una organización, más complejos son los problemas de comunicación y menor es la eficacia con que se produce y la satisfacción de los obreros. El gran tamaño de las organizaciones suele relacionarse con mayores disputas laborales, índices de moral bajos, etc.

El ejecutivo medio debe desempeñar un rol que represente los intereses de los obreros y empleados ante la dirección y viceversa.

### 3) LA ADMINISTRACION Y LA ECONOMIA.

La base de la relación entre la administración y la economía tiene su fundamento en las condiciones económicas que determinan la estructura de la sociedad. Dicha estructura económica comprende el sistema de producción, la distribución de los bienes y las relaciones que se establecen entre los hombres y los objetos materiales que los rodean.

Esto explica la importancia que se le atribuye a la consideración de los procesos y relaciones económicas en la organización administrativa del Estado, así como a la necesidad de una vinculación orgánica entre los intereses del desarrollo económico y social y los objetivos de la administración pública.

De ahí la responsabilidad de los gobiernos, de articular sus sistemas y estructuras administrativas sobre bases de una -- planificación integral, a fin de que la producción de bienes y - servicios corresponda a las necesidades de la sociedad. En esto ejercen particular influencia las características del régimen - social, sus leyes de consumo y distribución de productos.

La administración pública tiene la responsabilidad de - formar o estructurar sistemas administrativos para la organización eficaz de la producción y establecer procedimientos que aseguren el uso racional de los recursos del Estado y la elevación de la productividad.

Una concepción de la administración en el sector público, basada en principios y teorías económicas, comprende fundamentalmente la aplicación de una metodología para la planificación in-

tegral del desarrollo, que tenga por finalidad organizar la producción de bienes destinados a satisfacer necesidades de la sociedad, así como estimular el avance y el crecimiento de las fuerzas productivas, de la técnica y la ciencia como medios para progresar.

Todo ésto demanda del Estado la responsabilidad de interpretar la cambiante realidad nacional, que continuamente exige nuevas formas de progreso social.

A continuación voy a asentar algunos puntos de mayor relevancia del análisis económico, con el fin de ubicar un poco más al administrador dentro de la estructura económica del medio en que se desenvuelve.

Con esto nos vamos a concientizar de una manera más radical, de la verdadera importancia que tiene la administración (con sus implícitas técnicas y normas) en la regularización de la economía de un país, con el firme objetivo o propósito de procurar la satisfacción de las necesidades de los integrantes de la sociedad. Es fundamental que esta idea de la relación existente entre la administración y la economía, sea sólidamente considerada por los distintos dirigentes políticos de los diversos países.

Ahora poniéndonos en el lugar de un administrador del sector privado, veremos que no podemos hacer caso omiso de la realidad económica en el país, no se le puede marginar a ésta; pues es vital y sumamente importante tomar en cuenta la estructura económica en que se desenvuelve nuestra organización, para que en base en esto, podamos tomar decisiones más objetivas y confiables dentro de las distintas áreas que la componen:

La actividad económica surge de las ilimitadas variedades de deseos del hombre y de la comparativa escasez de medios disponibles para cumplirlos. Los deseos o necesidades surgen de distintas fuentes, entre ellas están, la necesidad biológica (necesidades primarias), el deseo de variedad, las presiones sociales, etc.

Los medios existentes para satisfacer las necesidades, - comprenden los recursos de la economía y su tecnología.

Los recursos son los ingredientes que intervienen en la - producción de bienes y servicios, dichos recursos se pueden clasificar en:

- Mano de obra.- Consiste en todo esfuerzo tanto muscular como mental, que la humanidad puede aportar a los procesos productivos.

- Capital.- Estos son los recursos no humanos, aquí se incluyen toda clase de herramientas, maquinaria, edificios, recursos naturales, etc.

Tecnología es el conjunto de conocimientos y medios que - posee una sociedad para convertir los recursos en bienes y servicios que satisfagan las necesidades. Las mejores técnicas son aquellas que permiten producir determinadas cantidades de bienes y servicios con el menor gasto de recursos.

La meta económica de una sociedad debe ser el logro de un nivel de vida tan alto como lo permitan sus recursos y sus técnicas de producción.

Existe una relación bastante definitiva entre análisis económico y la política económica.

El análisis económico se refiere al establecimiento de relaciones causales entre los hechos económicos. Su objetivo es ayudar a comprender la forma en que opera la economía, capacitarnos para predecir cuáles serán las consecuencias de los cambios en las variables económicas, y servir como base para la toma de decisiones políticas económicas.

La política económica se refiere a los intentos conscientes de grupos particulares y del Estado, para hacer que la economía opere de modo diferente que como lo haría en ausencia de dichos intentos, como ejemplos de esto tenemos a ciertas peticiones de organizaciones sindicales, las leyes fiscales, agrícolas, etc.

Todo sistema económico debe desempeñar tres funciones que son básicas:

- Determinación de lo que se va a producir.- El problema económico fundamental de infinitas necesidades y escasos medios para satisfacerlas, hacen necesario que todo sistema económico posea algún método de determinar no sólo los bienes y servicios que han de producirse, sino también su orden de importancia. En relación a dichos métodos, tenemos en primer lugar a la acción desempeñada particularmente por los individuos que constituyen a la sociedad, y en segundo lugar, a la acción desempeñada por el Estado.

En una sociedad que depende de la acción privada, los mismos consumidores determinan los valores comparativos de los bienes y servicios por medio del sistema de precios. Cuando los individuos solicitan con mayor urgencia ciertos artículos, más altos

serán los precios de éstos. Artículos solicitados con menos urgencia tendrán precios más bajos que los anteriormente citados. Cuanto más abundante sea la cantidad disponible de un producto, más bajo será su precio. Los cambios en las preferencias de los consumidores provocan cambios en los precios de los bienes.

La variedad de precios establecida para bienes y servicios refleja los valores relativos por unidad de las cantidades actualmente disponibles a los consumidores como grupo. Claro está que todo lo anterior sucede en un mercado de competencia perfecta.

En las economías en las que el Estado determina lo que ha de producirse, es necesaria mucha planeación detallada. Al hacer estimaciones de las futuras necesidades de producción, surgen problemas difíciles concernientes a si se necesitan mayores cantidades de algunos productos.

La planeación por el gobierno de lo que ha de producirse, puede basarse en los deseos de los consumidores; en las decisiones oficiales sobre lo que es mejor para el público; o en aspiraciones y objetivos del gobierno aparte de lo que el público de--sea.

Cuando los gobiernos tratan de planear de acuerdo con -- los deseos del consumidor, pueden hacer uso de un sistema de precios para registrar dichos deseos, aunque no es esencial que lo hagan así. Cuando la planeación gubernamental se basa en las decisiones del gobierno sobre lo que es mejor para el público, se toman decisiones arbitrarias en cuanto a lo que ha de producirse, y se establecen cuotas de producción para cada artículo en una -

lista de bienes y servicios. Puede ser que el gobierno decida que la fuerza militar es esencial para mantenerse en el poder, cuando el público preferiría que, en su lugar, se produjeran más bienes de consumo; también puede ser que el gobierno desee retirar recursos de bienes y servicios para el consumo en el presente para acumular capital y aumentar la capacidad productiva futura, mientras que los consumidores desean más bienes y servicios ahora.

Actualmente vemos combinaciones de los dos métodos de determinar lo que se ha de producir en uso en todo el mundo.

- Organización de la Producción.- La organización de la producción tiene dos aspectos importantes. Uno es el proceso de retirar recursos de la producción de bienes donde contribuyen menos a los deseos de los consumidores y aportarlos a la producción de bienes en que contribuyen más.

El otro es el logro de la mayor eficiencia posible por unidades de producción individuales o empresas comerciales en la economía.

En la organización de la producción, la mayor parte de las economías harán uso de alguna combinación de las dos alternativas expuestas con anterioridad, aunque algunas se inclinarán más por una que por otra.

- Distribución del Producto.- Cada sistema económico debe proporcionar un método de determinar la forma en que sus ciudadanos van a compartir la producción de la economía; esta función también puede ser desempeñada por la empresa privada o por el Estado.

En el caso de la empresa privada, utiliza el sistema de precios como medio de control. Se sabe que la parte de la producción total anual de la economía que puede reclamar un individuo, depende de su ingreso anual. Dicho ingreso, a su vez, depende de cuánta mano de obra y cuánto capital aporta dicha persona al proceso productivo y de los precios (interés, rentas, etc.) que recibe por ellos.

Las personas bien dotadas de recursos de capital y de mano de obra y que los coloquen donde contribuyan mucho al valor de la producción de la economía, percibirán grandes ingresos con relación a otras.

En el caso de los países que se encuentran bajo el sistema de planeación estatal, la distribución del ingreso puede ser la -- que el Estado desee que sea. La distribución es en parte fijada -- cuando el Estado determina qué debe producirse; qué partes de la -- producción total han de ser producción militar, bienes de capital, bienes de consumo, etc. Los salarios y los precios son controlados rígidamente, pero existen algunas diferencias entre los trabajadores calificados y los no calificados. En ocasiones, ciertas profesiones obtienen gratificaciones para atraer más personas a ellas.

El sistema de empresa privada, como dijimos, utiliza el sistema de precios y el motivo de la utilidad para guiar la actividad económica. Este sistema es el de un tipo de libre empresa -- de sistema económico; tal sistema se basa en la institución de la propiedad privada y alcanza sus fines por medio del intercambio -- voluntario y la cooperación. Asigna un valor elevado a la libertad del individuo y emplea el interés propio como su primera fuerza motivadora.

El sistema de planeación estatal se basa en la toma de decisiones por el gobierno. El sistema requiere planeación y coordinación detalladas por muchos individuos y grupos en toda la economía. En este sistema el gobierno posee los recursos de capital de la economía, controla la mano de obra y posee y opera sus empresas comerciales. En vez del interés propio del individuo, los intereses de la sociedad en su conjunto son fundamentales.

En un modelo de corriente circular de una economía de libre empresa, sin considerar al gobierno, las unidades económicas se clasifican en dos grupos: familias y empresas comerciales. Una corriente de recursos y sus servicios se dirigen de las familias como propietarias de recursos a las empresas comerciales. Aquí los recursos se convierten en bienes y servicios que luego circulan de las empresas a las familias como consumidoras. Una corriente de dinero se mueve en dirección opuesta. Las dos corrientes se hayan ligadas por los precios cuando las familias y las empresas comerciales actúan mutuamente en los mercados de bienes y servicios y en los mercados de los recursos.

Las ramas de la teoría económica son:

- Microeconomía. - Se ocupa de partes de la economía en vez de la economía en su totalidad. Es la economía de las utilidades individuales, las familias y las empresas comerciales, cuando efectúan sus actividades en las dos clases de mercados. La fijación de precios y el empleo correcto de los recursos que constituyen la corriente de las familias a las fiermas, son puntos básicos de la microeconomía.

- Macroeconomía. - Examina el sistema económico en su con--

junto. Se haya particularmente interesada por los problemas de la estabilidad económica, crecimiento y desarrollos económicos, entre otros.

Existe un mercado para un producto o un servicio cuando los compradores y vendedores se ponen en contacto y se dedican al comercio. El área del mercado varía de local a global, según la naturaleza de lo que se intercambia, del tiempo que se considere, o de ambos.

La demanda de un artículo son las cantidades de él que los consumidores están dispuestos a adquirir por unidad de tiempo a -- precios posibles alternativos, permaneciendo invariables las demás circunstancias. Entre estas últimas tenemos las preferencias de los consumidores, los ingresos de éstos y sus expectativas y los precios de bienes análogos.

La oferta se refiere a las cantidades de un bien o servicio que los vendedores desean colocar en el mercado a precios alternativos, permaneciendo constantes los demás factores. Entre éstos últimos están los cambios en los precios de los recursos, nivel de tecnología y expectativas de los productores.

La elasticidad de la demanda es la respuesta de la cantidad demandada, a los cambios en el precio de un producto. Los factores que determinan la elasticidad de la demanda de un producto son: la existencia de sustitutos y la importancia de un producto en el presupuesto de los consumidores. La demanda puede ser elástica, de elasticidad unitaria o enelástica.

La elasticidad de la oferta se refiere a la respuesta de la cantidad colocada en el mercado a los cambios en el precio de un producto.

#### 4) LA ADMINISTRACION Y LA POLITICA.

Desde un punto de vista teórico, la política representa - el medio a través del cual pueden encontrar expresión los mas - diversos intereses del pueblo, permite los sistemas administrativos del gobierno a la satisfacción de las necesidades planteadas por el desarrollo de la sociedad.

En la actualidad no existe objeción alguna, para reconocer que la administración como instrumento del Estado, constituye una fuerza capaz de acelerar o frenar el desarrollo social.

La administración sólo estará al servicio del progreso humano, en la medida que promueva cambios dirigidos al mejoramiento de las condiciones de existencia de los hombres y al establecimiento de regímenes económico-sociales adecuados para la satisfacción de las exigencias de la población.

Por lo anterior, podemos afirmar, que se deben dirigir o canalizar los esfuerzos y acciones colectivas, a ejercer presión para que la administración pública se convierta en fuerza potencial para impulsar los procesos de cambio que exige el desarrollo de la sociedad.

El Estado para cumplir con la exigencias de la población, emplea entre otras, la política económica, la política monetaria, la política financiera, la política social, etc.

Para los fines u objetivos de la investigación (tesis), citaré solamente los renglones fundamentales de la política social. En ésta, a mi juicio, de acuerdo a sus objetivos que son

los de procurar y fomentar el bienestar de la sociedad en general, deben converger la políticas enunciadas con anterioridad, - es decir, deben estar supeditadas y al servicio de los fines de la política social.

### Política Social.

La política social comprende derechos y obligaciones que corresponde ejercer al Estado, para asegerar protección y bien estar a la población.

En su acepción mas amplia dicha política involucra y comprende la formulación de leyes, normas y disposiciones de ca-rácter general, que tienen la finalidad de establecer bases pa-ra el financiamiento, ejecución y prestación de servicios y - programas dirigidos a satisfacer necesidades y demandas de la sociedad.

En consecuencia, la política social estatal se apoya en leyes, decretos y disposiciones de naturaleza constitucional - y reglamentaria, cuyo contenido y alcance se relaciona con la planificación del desarrollo nacional. Desde éste punto de vista, corresponde a los gobiernos, a trvés de los órganos y ra-mas de la administración pública, aplicar las medidas se previsión, acción social y seguridad social destinadas a mejorar y elevar las condiciones de existencia de los gobernados.

- Bienestar social.- El bienestar social es un aspecto - del funcionamiento de la sociedad, que incluye programas, beneficios y servicios que aseguran o refuerzan disposiciones des-tinadas a satisfacer necesidades sociales reconocidas como bá-

sicas para el bienestar de la población y el mejor funcionamiento del orden social.

El bienestar social, comprende al bienestar material y social de la población, siendo ésto un aspecto importante de su desarrollo. Dicho bienestar está dirigido hacia el mejoramiento del sistema de organización social existente, lo que adecúa sus objetivos a los cambios que se operan en la estructura de la sociedad.

Actúa directamente para resolver problemas de adaptación de la población, así como también, para el establecimiento de servicios y programas de acuerdo con las demandas y aspiraciones ésta; también con el fin de proteger los intereses de grupos de individuos físicamente impedidos para satisfacer necesidades de subsistencia.

- Servicio social. - Cuando comenzó el servicio social, con centró sus esfuerzos en la lucha contra los males de la sociedad y los sufrimientos del hombre, orientando sus actividades a la defensa de las causas de los grupos colocados en situación de desventaja económica y social, combatiendo las enfermedades, la delincuencia, la incapacidad, el alcoholismo, la prostitución, etc. Partiendo de ésta concepción, durante largo tiempo la imagen universal del servicio social se caracterizó por su naturaleza paternalista y protectora.

Ya en épocas más recientes, el servicio social está definido como una actividad organizada cuyo propósito fundamental es contribuir a una adaptación mutua entre individuos y su ambiente

natural y social; objetivo que se alcanza mediante el empleo de técnicas y métodos destinados a lograr que los individuos, grupos y comunidades, puedan satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas de adaptación a un tipo de sociedad que se halla en constantes cambios y en proceso de "evolución", por medio de una acción cooperativa que mejore las condiciones sociales y económicas.

El servicio social incluye programas, servicios, beneficios y actividades que como parte de la política pública, el gobierno tiene la responsabilidad de desarrollar y mantener para contribuir al bienestar colectivo.

En conclusión, entre las tareas mas importantes del servicio social se encuentran:

- a) Mejoramiento progresivo del nivel de vida del pueblo.
- b) Aprovechamiento y mejor inversión de recursos para los fines de desarrollo, entre dichos recursos estan los humanos y los materiales, así como los tecnológicos.
- c) Integración de los grupos humanos en los procesos de cambio social.
- d) Creación y transformación de estructuras institucionales para la organización y el funcionamiento efectivo de servicios sociales.

- Seguridad social. - Su acepción integra el significado de los términos política social, bienestar social y servicio social. Por seguridad social entendemos al conjunto de medidas previsorias que conducen a garantizar a los habitantes de una

nación o país, los medios económicos para lograr las condiciones mínimas de comodidad, salud, educación y recreación necesarias - al civilizado; y la prevención necesaria contra una serie de -- riesgos inherentes a la vida moderna, tales como el desempleo, - la enfermedad profesional, o de otro origen, la invalidez parcial o total, la ancianidad, educación, etc.

### Administración Social.

Es un mecanismo que se propone aplicar la política social y crear servicios sociales. Esto comprende consecuentemente, la función de estructurar y determinar sistemas de organización administrativa, mediante los cuales el trabajo social cumple objetivos y actividades que le corresponden.

Es una subdivisión de la administración pública, y por lo tanto, sus funciones están estrechamente asociadas a los objetivos de la política social que corresponde cumplir al Estado para satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad.

La administración social aplica principios, procesos y - sistemas administrativos, cuya finalidad es poner en funciona-- miento y garantizar la eficiencia de las instituciones de servicio social, constituidas para la prestación de servicios sociales, recursos y beneficios de naturaleza pública.

Como proceso integrado a la administración pública, la - administración social tiene objetivos destinados a solucionar - problemas y satisfacer necesidades de la colectividad.

5) LA ADMINISTRACION Y EL DERECHO.

El derecho establece y crea la estructura necesaria en que descansa lo social. El derecho establece los lineamientos de la justicia, sólo por ésta puede quedar sólidamente establecida - dicha estructura.

Una sociedad en que no existieran normas jurídicas tendría como consecuencia un mundo de caos en todos los niveles, bastante definitivo y perjudicial, afectando así, a todos los integrantes de dicha sociedad.

Con ésta situación, desde luego, no podrían existir organizaciones de ninguna naturaleza, y en el remoto caso de que existieran, estarían en un mar de confusión y descontrol, repercutiendo ésto en una imposibilidad para poder administrarlas.

De acuerdo a lo anterior, quiero dar a entender que sólo puede administrarse un organismo social, cuando es factible exigir determinadas acciones de los elementos o individuos que lo integran, dichas acciones deben ser impuestas en la base de las normas jurídicas u ordenamientos de derecho.

Las normas administrativas en muchas ocasiones se sustentan en las jurídicas, ratificando con ésto la idea que asenté en el capítulo # 2, en el cual traté de demostrar que la administración es una ciencia del deber ser.

En otras ocasiones podemos observar que la administración también le sirve como una especie de "fuente" al derecho, un ejemplo claro de ésto es el derecho administrativo.

Podemos asentar con aplomo que los postulados y/o normas

jurídicas, facilitan y coadyuvan a la aplicación de la administración, es decir, el derecho proporciona a la administración la estructura jurídica imprescindible para que cualquier organismo social pueda ser administrado, ya que sólo la administración se puede dar en un organismo social jurídicamente estructurado.

Es preciso y necesario que las convenciones y leyes unan y relacionen los derechos y los deberes y que encaminen la justicia hacia sus fines.

Como todos sabemos, el Estado es un sistema de normas o la expresión para designar la unión de tal sistema, es decir, la esfera o ámbito existencial del Estado, posee validez normativa y no causal.

El Estado tiene una relación directa con la objetividad de las normas jurídicas, las cuales sustentan y apoyan el orden estatal; la objetividad de la validez de dichas normas estriba o radica en que toda validez normativa es independiente del querer y del deseo subjetivos de aquellos para quienes la norma pretende valer.

El orden jurídico es un sistema de normas del derecho; cada norma jurídica para serlo, tiene que reflejar la naturaleza del derecho considerado en su totalidad.

La condición jurídica no se enlaza con el hecho de la consecuencia jurídica en el mismo sentido que se enlazan la causa y el efecto en la ley natural, sino en un sentido definitivo y específicamente del deber ser.

Con esto reitero una vez más, que las normas del derecho

se basan en las normas del deber ser, se está obligado moralmente, no jurídicamente, a una determinada conducta, desde un enfoque o punto jurídico sólo podría afirmarse que a una determinada conducta que contradice el deber moral, debe seguir como consecuencia un acto de coacción, es decir, a guisa de ejemplo se está moralmente, no jurídicamente, obligado a no robar; lo jurídico es tan solo el deber de castigar el robo, esto lógicamente -- con el fin de salvaguardar el orden social.

Por último, podemos asentar que lo que se dice del Estado, en lo referente a que su existencia no se apoya en el reino de la realidad natural sino en el de los valores o normas del deber ser, vale también para los demás organismos y estructuras sociales como lo son las empresas, universidades, sindicatos, hospitales, etc.

En base a todo lo anterior puedo afirmar con categoría que tanto el administrador público como el privado, debe estar consciente de la importancia del derecho en la vida social, siendo imperativo por tal razón que conozca dicha disciplina o ciencia con sus distintas ramas, por lo que a continuación voy a hacer mención de cada una de ellas con sus respectivas definiciones, quedando a juicio del lector el querer o no profundizar en cada una de las mismas:

a) Derecho Público.- Está compuesto por el conjunto de -- normas jurídicas que regulan la actuación de los individuos frente al Estado, así como las relaciones de los Estados como entidades soberanas entre sí. El derecho público está constituido por las siguientes ramas:

- Derecho Administrativo: Está constituido por el conjunto de normas para la organización y funcionamiento del Poder Ejecutivo y del ejercicio de la función administrativa -- del Estado.
- Derecho Constitucional: Regula la estructura de la administración pública, así como el funcionamiento de los órganos políticos supremos; establece también la situación del ciudadano frente al Estado; además señala la forma -- de gobierno.
- Derecho Penal: Es el conjunto de normas jurídicas relativas a los delitos, a las penas y a las medidas de seguridad que se aplican para lograr conservar el orden social.
- Derecho del Trabajo: Es el conjunto de normas que regulan las relaciones entre dos grupos sociales, patronos y trabajadores, tanto en su aspecto individual como colectivo, a efecto de conseguir el equilibrio entre los factores -- de la producción, capital y trabajo.
- Derecho Agrario: Es el conjunto de normas, leyes, reglamentos y disposiciones en general, doctrina y jurisprudencia que se refieren a la propiedad rústica y a las explotaciones de carácter agrícola.
- Derecho Procesal: Es el conjunto de normas jurídicas que regulan los procedimientos que deben seguirse para hacer posible la aplicación del derecho.
- Derecho Internacional Público: Es el conjunto de reglas jurídicas que fijan los derechos y los deberes de los Estados entre sí.

- Derecho Fiscal. - Es aquel que estudia, fija y determina, principios y normas tributarias para la creación, percepción, naturaleza y relación entre el Estado y el causante.

b) Derecho Privado. - Lo componen todas aquellas normas jurídicas que regulan las relaciones de los individuos en su carácter particular, establece pues, las situaciones jurídicas de los particulares y sus relaciones recíprocas.

El Derecho Privado también regula las actuaciones de los individuos y el Estado, pero cuando éste no hace sentir su potestad soberana, sino que las relaciones son de igual a igual. Este género de derecho se subdivide en las siguientes ramas:

- Derecho Civil. - Es el conjunto de normas reguladoras de las relaciones privadas de las personas entre sí, de las relaciones de familia y de la protección de los intereses particulares.
- Derecho Mercantil. - Es el conjunto de normas jurídicas que regulan los actos de comercio y a los comerciantes en el ejercicio de sus actividades.
- Derecho Internacional Privado. - Es el conjunto de normas jurídicas, que rigen a los individuos nacionales, cuando se encuentran en otro país, es decir, cuando existen situaciones jurídicas entre personas de diversas nacionalidades, precisamente el derecho aplicable es el Internacional Privado.

CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo de esta tesis, podemos concluir a grandes rasgos lo siguiente:

La administración, en el transcurso de su desarrollo, ha ido acumulando una serie de aportaciones, las cuales han llegado a constituir la como una verdadera disciplina o ciencia, con sus implícitas normas y técnicas.

Como se ha podido observar, la administración es una ciencia, una ciencia normativa, del deber ser, de regulación, misma que debemos utilizar con el firme propósito de procurar y fomentar el verdadero desarrollo y bien común de la sociedad.

Se debe utilizar como una herramienta por conducto de la cual va a ser mucho más factible que se puedan afrontar y derrotar las múltiples agravantes, desgracias y problemas que nos -- asistieron o aquejan a los integrantes de la sociedad. Para facilitar esto, la administración necesitará fungir como un foco de -- convergencia de las distintas aportaciones de las ciencias sociales y ciencias naturales (éstas apoyan, fundamentan y fomentan, -- indiscutiblemente a la llamada técnica-científica, mejor conocida por tecnología), para que en base a esto irradie y sienta las bases para la consecución de las metas de dicha disciplina; esta meta es el logro del bien común, por conducto de una correcta -- coordinación de los diferentes recursos con que se cuenta, por medio de la aplicación del proceso administrativo.

También se ha podido establecer la verdadera importancia que tiene para el administrador en el ejercicio de sus actividades.

des en las diferentes organizaciones, el conocimiento de las ciencias sociales. Dichas organizaciones se desarrollan dentro de un contexto económico, jurídico y político (he aquí la relación que tiene la administración con la economía, derecho y política, respectivamente).

Asímismo, en los organismos sociales, existen entre sus diferentes recursos, los humanos. Para obtener su desarrollo y bienestar, es necesario que el administrador conozca las ciencias del comportamiento (sociología y psicología, principalmente), pues es ya justo y necesario que se satisfagan no solamente las necesidades de orden primario, por conducto de recursos pecuniarios (insuficientes la mayoría de las veces), sino que es determinantemente imperativo cubrir también sus necesidades a un nivel tanto social como psicológico, y así, en esta forma, habremos dado un gran paso para lograr el bienestar común.

REFERENCIAS

- Arias, G.F. Administración de recursos humanos, México: Trillas, 1976 (2/a. ed.).
- Arias, G.F. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, México: Trillas, 1976 (3/a. reimp.).
- Castro, E. Lógica, México: Porrúa, 1970 (9/a. ed.).
- Clay, L.H. Introducción a la psicología social, México: Trillas, 1976 (4/a. reimp.).
- Colección administración. Lecturas de administración, México: U.N.A.M. 1974.
- Dahrendorf, R. Sociología de la industria y de la empresa, México: UTEHA, 1971 (1/a. reimp.).
- Flores Gómez, G.F. y Carvajal, M.G. Nociones de derecho positivo mexicano, México: U.N.A.M. 1972 -- (7/a. ed.)
- Friedmann, G. El hombre y la técnica, Barcelona: Ariel, 1970.
- Friedmann, G. y Naville, P. Tratado de sociología del trabajo, México: Fondo de cultura económica, 1971.
- Gómez, P.J. De la economía a la administración, México: Costa Amic, 1976.
- Guzmán V.I. Humanismo trascendental y desarrollo, México: Limusa-Wiley, 1973 (1/a. reimp.).

- Guzmán, V.I. Inquietudes de nuestro tiempo. México: Limusa-Wiley, 1973.
- Guzmán, V.I. La ciencia de la administración. México: Limusa-Wiley, 1967.
- Guzmán, V.I. La sociología de la empresa. México: Jus, - 1977 (8/a. ed.).
- Guzmán, V.I. Reflexiones sobre la administración. México: Reverté, 1965 (2/a. ed.).
- Jaccard, P. Psicosociología del trabajo. Barcelona: Saguataro, 1967.
- Kelsen, H. Teoría general del Estado. México: Nacional, 1973 (1/a. reimp.).
- Koontz y O'Donnell. Curso de administración moderna. México: Mc Graw Hill, 1975 (5/a. ed.).
- Larroyo, F. y Cevallos, M.A. La lógica de las ciencias. - México: Porrúa, 1962 (17/a. ed.).
- Leftwich, R. Microeconomía. México: Interamericana, 1972. Manual de divulgación. Compendio de historia y economía. México: Ediciones de cultura popular, 1973 - (4/a. ed.).
- Martínez, L.M. La administración social y el desarrollo. Caracas: Esquema, 1970.
- Pesenti, A. Lecciones de economía política. México: Ediciones de cultura popular, 1974 (3/a. ed.).
- Reyes, P.A. Administración de empresas. México: Limusa-Wiley, 1973 (10/a. reimp.).

- Ríos, S.A. y Paniagua, A.A. Orígenes y Perspectivas de la administración. México: Trillas, 1977.
- Rodil, U.F. y Mendoza, T.F. (comps.). Lecturas sobre Organización. México: Trillas, 1975.
- Rousseau, J.J. El contrato social. México: Porrúa, 1974 - (3/a. ed.).
- Sánchez, R.E. Psicología Social. México: Oasis, 1971 (3/a. ed.).
- Terry, G. Principios de administración. México: CECSA, 1975 (7/a. imp.).
- Toffler, A. El shock del futuro. Barcelona: Plaza y Janés, 1976.
- Vásquez, M.J. Administración de la producción. La Habana: Editora Pedagógica, 1966.
- Wayne, K.K. y Marvin, D.D. Sicología Industrial. México: Trillas, 1977 (5/a. reimp.).